

Audit de la performance des prestations d'orientation professionnelle pour adultes



Rapport n°57
du 2 octobre 2019

RÉSUMÉ

OBJECTIFS DE L'AUDIT

L'audit des prestations d'orientation professionnelle pour adultes de l'Office d'orientation scolaire et professionnelle (OCOSP) consiste à vérifier la bonne utilisation des fonds publics, sous l'angle de la performance en s'assurant du respect des principes d'efficacité, de durabilité et, subsidiairement, de légalité (loi sur la Cour des comptes, art. 2). Dans ce cadre, la Cour des comptes a mobilisé une approche intégrée combinant un audit direct de la performance et un audit des processus d'octroi et de support des prestations pour adultes octroyées par l'Office.

Parmi l'ensemble des prestations proposées par l'OCOSP, le choix de la Cour qui résulte d'une autosaisine s'est porté sur les prestations pour adultes, compte tenu de l'importance de cette politique publique, des impacts de cette dernière sur la population et des enjeux financiers sous-jacents (Règlement de la Cour des comptes, art. 14). Rattaché au Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation (SESAF) et au Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC), l'OCOSP a pour mission de favoriser l'intégration professionnelle et l'employabilité de toute personne en situation de choix de formation ou de carrière. Pour mener à bien cette mission, l'Office cantonal s'appuie sur une structure fortement décentralisée qui comprend quatre offices régionaux chargés de l'octroi des prestations.

En raison de l'hétérogénéité tant des bénéficiaires que des prestations octroyées, La Cour a décidé d'auditer les prestations destinées aux adultes, au vu de la précarisation croissante de ces derniers sur le marché de l'emploi et de la volonté explicite du législateur de développer ce type de prestations. Le programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat vaudois met également l'accent sur la formation tout au long de la vie, ainsi que sur l'intégration professionnelle et sociale de la population adulte. Sur le plan fédéral, le rapport commandé par le SEFRI dans le cadre du projet « Formation 2030 – Vision et lignes stratégiques » souligne l'importance de développer les prestations d'orientation destinées aux adultes. Par ailleurs, certaines prestations offertes aux jeunes ont déjà fait l'objet de rapports d'évaluation par d'autres organismes. Les travaux d'audit ont plus particulièrement porté sur trois catégories de prestations destinées aux adultes :

- **les prestations d'accueil général (physique, téléphonique et internet) ;**
- **le conseil en orientation (loi sur l'orientation professionnelle LOPro, art. 1 al. 1 lit. b) et**
- **le processus de certification professionnelle des adultes (LOPro, art. 1 al. 1 lit. d),**

avec la question principale d'audit suivante :

Les prestations de l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnel en faveur des adultes, en particulier faiblement qualifiés ou en rupture professionnelle, sont-elles délivrées de manière performante (efficacité, durabilité) et conformément aux buts de la loi ?

RÉSULTATS DE L'AUDIT

EFFICACITÉ ET DURABILITÉ DES PRESTATIONS PERÇUES PAR LES BÉNÉFICIAIRES

Deux vastes sondages ont été menés par la Cour auprès des adultes bénéficiaires afin de déterminer leur degré de satisfaction et le niveau de qualité perçu par ces dernier·ère·s en lien avec les prestations d'accueil général et les prestations individuelles (i.e. conseil en orientation et processus de certification des adultes).

Le premier sondage sur **les prestations d'accueil général** mené auprès de 587 usager·ère·s témoigne d'un degré de satisfaction (score : 4.4/5.0) et d'un niveau de qualité perçu (score : 4.4/5.0) considérés comme très élevés. Il n'existe pas d'écart significatifs entre les différentes régions dans lesquelles l'OCOSP déploie ses activités. L'analyse des résultats du sondage suggère cependant que des marges d'amélioration existent pour le processus d'inscription à la certification professionnelle pour adultes et les informations (incl. documentation) mises à disposition des bénéficiaires sur internet. La Cour recommande que l'OCOSP s'assure périodiquement de la disponibilité et de l'accessibilité de l'information sur internet, et du fonctionnement adéquat du processus d'inscription pour la certification professionnelle pour adultes.

Le second sondage mené auprès de 845 usager·ère·s pour **les prestations individuelles pour adultes** présente des résultats moins satisfaisants tant pour le degré de satisfaction des bénéficiaires (score : 4.0/5.0) que pour le niveau de qualité perçu par ces dernier·ère·s (score : 3.6/5.0). Si le temps d'attente et la compréhension mutuelle sont perfectibles, des marges d'amélioration notables sont mises en lumière par l'analyse des résultats du sondage concernant la prise en charge des bénéficiaires, l'information (incl. documentation) transmise à ces derniers et les horaires de consultation. La Cour recommande notamment que les psychologues conseiller·ère·s en orientation s'assurent de leur bonne compréhension des attentes et des besoins exprimés par les bénéficiaires qui ne perçoivent pas toujours la valeur ajoutée des prestations dont ils ont bénéficié. Une brève synthèse des prestations octroyées et du niveau d'atteinte des objectifs préalablement fixés devrait également être proposée aux usager·ère·s. En outre, la Cour constate que les horaires de consultation devraient être étendus afin de répondre aux besoins des personnes travaillant à plein temps.

EFFICACITÉ, DURABILITÉ ET CONFORMITÉ DES PROCESSUS D'OCTROI DES PRESTATIONS

L'audit des processus d'octroi a débouché sur la formulation de six recommandations additionnelles par la Cour. Il comprend quatre volets complémentaires qui ont été préalablement déterminés par l'équipe d'audit et un expert mandaté par la Cour, s'appuyant sur une approche fondée sur les risques.

Octroi des prestations au groupe-cible

Le cadre légal définit de manière explicite le cercle des bénéficiaires potentiels des prestations de l'Office (LOPro, art. 2). Il relève notamment que seules les personnes domiciliées dans le canton de Vaud peuvent bénéficier des prestations de l'OCOSP (LOPro, art. 2 al. 1). L'Office

s'écarter des exigences fixées par le législateur en octroyant des prestations à des personnes qui ne résident pas dans le canton de Vaud. La Cour lui recommande donc de respecter le cercle des bénéficiaires potentiels tel que prévu par la LOPro. Dans le cadre des procédures d'audit réalisées, il est également apparu que la collaboration et la coordination de l'OCOSP avec l'assurance-chômage et l'action sociale (LOPro, art. 2 al. 2 et LOPro, art. 7) devraient être davantage formalisées.

Méthodes de travail

Les psychologues conseiller·ère·s en orientation ont à leur disposition de nombreux tests et questionnaires dont la qualité psychométrique et la reconnaissance par le monde académique ne sont pas toujours suffisamment attestées. La Cour recommande à l'Office de favoriser ceux dont les critères de qualité psychométriques ont été validés scientifiquement. En outre, elle encourage le développement de tests et questionnaires en lien avec la thématique de l'employabilité durable¹, enjeu majeur pour les adultes en situation de précarité.

De nombreux tests et outils qui nécessitent un effort d'appropriation plus ou moins important sont mis à disposition des psychologues conseiller·ère·s en orientation. Leur mise en œuvre relevant principalement d'initiatives individuelles, ils demeurent relativement peu utilisés dans le cadre des prestations octroyées aux adultes par les conseiller·ère·s en orientation. La Cour recommande donc de sélectionner les tests et outils les plus pertinents. Elle met également en exergue la nécessité d'en assurer l'appropriation par les psychologues conseiller·ère·s en orientation en s'appuyant sur des séances d'intervisions régulières.

La forme et le contenu des notes des psychologues conseiller·ère·s en orientation conservées dans les dossiers des bénéficiaires varient de manière significative. Afin d'assurer que tout·e autre collaborateur·trice que celle ou celui en charge du dossier puisse suivre l'évolution de l'utilisateur·ère et que le suivi de la qualité des prestations puisse être réalisé par les organes de pilotage, la Cour recommande la mise en place d'un canevas structuré unique d'entretien utilisé tout au long de la consultation. Dans le cadre de l'informatisation des dossiers préconisée dans le présent rapport, ces canevas dédiés aux consultations pour adultes pourraient être introduits dans le futur système informatique de l'Office et leur contenu revu sur la base d'un échantillonnage lors des entretiens de suivi et de développement.

Egalité des chances dans une perspective de genre

La communication visuelle et écrite de l'Office promeut de manière générale l'égalité des chances dans une perspective de genre. L'OCOSP communique notamment avec ses nombreux usager·ère·s par le biais d'une centaine de films disponibles en ligne. Ces derniers offrent, pour la plupart, un aperçu détaillé des métiers accessibles par apprentissage en présentant des acteurs issus du tissu économique local. Au travers d'une analyse approfondie de la représentativité visuelle des minorités de genre dans les métiers considérés comme « féminins » ou

¹ Selon Bricler (2009), la notion d'employabilité durable peut être définie comme « *la capacité d'un individu, à tout moment de sa vie professionnelle, de conserver, de trouver ou de retrouver un emploi dans des délais raisonnables tenant compte de la situation économique* ».

« masculins », la Cour a constaté que la communication visuelle de l'Office reflétait la ségrégation horizontale du marché du travail et, par conséquent, les stéréotypes de genre. Ainsi, bien que l'Office diffuse un film spécifiquement dédié à la promotion de l'égalité des chances entre les genres, la communication visuelle de l'OCOSP présente des marges d'amélioration significatives dans le cadre des exigences fixées par législateur depuis septembre 2018 (LOPro, art. 3 al. 1 lit. e et LOPro, art. 4 al. 4). D'autre part, dans le cadre de sa communication écrite avec ses usager·ère·s, l'Office recourt à l'écriture épïcène. Toutefois, l'application des recommandations liées à ce type d'écriture inclusive varie entre les documents produits à l'interne ou entre ceux produits par des tiers et mis à disposition des usager·ère·s par l'Office. Par conséquent, la Cour recommande la formalisation des pratiques rédactionnelles à l'interne et une brève revue du contenu de la documentation produite par des tiers afin de s'assurer de leur conformité à la politique de communication promue par l'OCOSP.

Collecte et gestion des données personnelles

Bien que la collecte et la gestion des données personnelles répondent globalement aux besoins des prestations dispensées par l'Office, certaines informations telles que la nationalité des usager·ère·s sont traitées par souci de simplicité ou d'anticipation, contrairement aux principes sur lesquels s'appuie la loi sur la protection des données (LPrD). En raison de l'absence de directive interne et de formations obligatoires en lien avec la protection des données, les conseiller·ère·s en orientation interprètent le cadre normatif en fonction de leurs principes déontologiques qui ne s'alignent pas nécessairement avec les exigences introduites par la LPrD. La Cour recommande donc le développement d'un concept de sûreté de l'information formalisé (incl. formation des collaborateur·trice·s) et l'abandon progressif du format papier au bénéfice d'un système informatisé respectant les exigences de la LPrD.

EFFICACITÉ DES PROCESSUS DE SUPPORT DES PRESTATIONS

L'audit des processus d'octroi a débouché sur la formulation de trois nouvelles recommandations par la Cour. Il s'articule également autour de quatre volets complémentaires.

Diffusion de l'information

En développant une structure matricielle aboutie, la diffusion verticale et horizontale de l'information au sein de l'Office est assurée par de nombreux canaux de communication formalisés. Elle apparaît donc appropriée au regard des activités déployées par l'OCOSP.

Suivi de l'atteinte des buts

Les indicateurs formalisés mis en place par l'OCOSP, nombreux, essentiellement quantitatifs, ne sont pas explicitement liés aux différents buts et principes figurant dans la nouvelle loi de septembre 2018. Ils ne permettent donc pas de s'assurer du respect de l'efficacité de l'action publique. En outre, le suivi de la qualité figurant désormais dans cette loi exige la mise en place d'indicateurs complémentaires, en particulier qualitatifs. La Cour recommande donc la mise en place et le suivi d'indicateurs tant quantitatifs que qualitatifs mis en relation avec les différents buts et principes énumérés dans le cadre légal afin de mesurer la performance et la conformité légale des activités déployées par l'Office, ainsi que l'évolution de la satisfaction des

bénéficiaires. Pour chaque indicateur, des valeurs cibles devraient être préalablement définies afin qu'une analyse périodique puisse être réalisée et que de potentielles mesures correctrices puissent être prises.

Collaboration et coordination

Les ressources mises à disposition des collaborateur·trice·s sont suffisantes pour permettre à l'Office de collaborer et coordonner son action avec les autres partenaires de l'orientation professionnelle aux niveaux cantonal, intercantonal et fédéral. Dans le cadre de ses activités, l'Office maintient et développe son réseau notamment au travers de conférences, commissions et manifestations diverses.

Formation des conseiller·ère·s en orientation pour adultes

La formation continue des collaborateur·trice·s relève actuellement d'initiatives personnelles et aucun incitatif n'a été mis en place pour assurer le maintien et le développement des compétences au sein de l'Office. La formation continue est par conséquent inégalement répartie entre les psychologues conseiller·ère·s en orientation en termes de jours et de domaines de formation. La Cour recommande d'édicter une directive interne précisant les droits et devoirs des collaborateur·trice·s en lien avec la formation et de mettre en place un système d'incitatifs adapté. La thématique de la formation devrait notamment être abordée lors de chaque entretien de suivi et de développement.

Il n'existe pas de vision globale formalisée des différentes compétences disponibles au sein de l'Office. La Cour recommande donc la mise en place d'une gestion plus proactive du « pool » de compétences (« knowledge management ») de l'OCOSP, afin de répondre aux besoins institutionnels présents et futurs tout en assurant de meilleures synergies entre les collaborateur·trice·s.

CONCLUSIONS DE L'AUDIT

Malgré l'existence de marges d'amélioration significatives, les prestations de l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnel en faveur des adultes, en particulier faiblement qualifiés ou en rupture professionnelle, sont généralement délivrées de manière performante (efficacité, durabilité) et conformément aux buts de la loi.

Compte tenu du nombre important de recommandations formulées, la Cour désire mettre tout particulièrement l'accent sur le suivi de la qualité des prestations pour adultes par l'Office tel que requis par le législateur depuis septembre 2018. L'implémentation d'une batterie d'indicateurs adaptée, également en ce qui concerne l'avis des bénéficiaires, participerait notamment à la mise en lumière des faiblesses mais également des points forts de l'Office dans le cadre des processus d'octroi et de support des prestations. Plus généralement, la mise en place d'un système de suivi de la qualité des prestations faciliterait une institutionnalisation des bonnes pratiques développées par les collaborateur·trice·s de l'OCOSP.

Au terme de ses travaux, la Cour des comptes tient à remercier toutes les personnes qui lui ont permis de réaliser cet audit. Elle souligne la disponibilité de ses interlocuteur·trice·s, de même que la diligence et le suivi mis à la préparation et à la fourniture des documents et des données requis.

Ces remerciements s'adressent en particulier à la Direction du SESAF, à la Direction et aux cadres et collaborateur·trice·s de l'OCOSP, ainsi qu'au Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes du canton de Vaud.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	I
Table des matières.....	1
Liste des principales abréviations utilisées.....	3
1 L'orientation professionnelle dans le canton de Vaud	5
1.1 Le marché du travail.....	5
1.2 Le niveau de qualification dans le canton de Vaud.....	5
1.3 Le rôle de l'orientation professionnelle	6
1.4 Le cadre normatif	7
1.5 L'Office en charge de l'orientation professionnelle	9
1.6 Le réseau de l'orientation professionnelle.....	15
2 Les objectifs et l'approche d'audit	19
2.1 L'objectif de l'audit.....	19
2.2 L'étendue de l'audit.....	19
2.3 Les questions d'audit.....	19
2.4 L'approche d'audit.....	20
3 L'efficacité et la durabilité des prestations perçues par les bénéficiaires... 23	
3.1 Les prestations d'accueil général : avis des bénéficiaires	23
3.2 Les prestations individuelles : avis des bénéficiaires	38
4 L'efficacité, la durabilité et la conformité des processus d'octroi des prestations..... 50	
4.1 L'octroi des prestations au groupe-cible	50
4.2 Les méthodes de travail	59
4.3 L'égalité entre les genres.....	65
4.4 La collecte et gestion des données.....	70
5 L'efficacité des processus de support..... 73	
5.1 La diffusion de l'information	73
5.2 Le suivi de l'atteinte des buts	76
5.3 La collaboration et coordination	78
5.4 La formation des psychologues conseiller·ère·s en orientation.....	81
6 Constats et recommandations	88

6.1	L'efficacité et la durabilité des prestations perçues par les bénéficiaires	88
6.2	L'efficacité, la durabilité et la conformité des processus d'octroi des prestations.....	89
6.3	L'efficacité des processus de support	92
7	Remarques de l'entité auditée	94
	Liste de références	95
	Ouvrages, rapports, articles	95
	Lois, règlements, ordonnances.....	97
	Annexes	98

LISTE DES PRINCIPALES ABRÉVIATIONS UTILISÉES

ADOR	Questionnaire « Analyse de la demande d'orientation » en ligne élaboré par les services publics d'orientation de Suisse romande, visant trois objectifs : aider l'utilisateur à préciser ses besoins en matière d'orientation professionnelle, le guider vers les services les mieux adaptés à sa demande, et le préparer à une démarche de conseil individuel
AFP	Attestation fédérale de formation professionnelle
AI	Assurance-invalidité
BEFH	Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes du canton de Vaud
CAS	Certificate of advanced studies
CDD	Contrat de durée déterminée
CDIP	Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique
CDOPU	Conférence suisse des directrices et directeurs de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière
CEP	Centre d'éducation permanente de l'Etat de Vaud
CFC	Certificat fédéral de capacité
CIEP	Centre d'information sur les études et les professions
CODIR	Comité de direction
CPA	Certification professionnelle pour adultes Processus permettant aux adultes d'obtenir un CFC ou d'une AFP. Quatre voies sont possibles : <ul style="list-style-type: none"> • formation professionnelle initiale régulière ordinaire, • formation professionnelle initiale raccourcie, • examens de fin d'apprentissage (art. 32), • validation des acquis de l'expérience (VAE).
CSFO	Centre suisse de services Formation professionnelle orientation professionnelle, universitaire et de carrière
CSR	Centre social régional
DADI	Séances internes de l'OCOSP regroupant des représentant-e-s de Direction, Administration, Documentation, Information
DAS	Diploma of advanced studies
DFJC	Département de la formation, de la jeunesse et de la culture
DGEP	Direction générale de l'enseignement postobligatoire
DSAS	Département de la santé et de l'action sociale
EMPD	Exposé des motifs et projet de décret
FORMAD	Formation pour adultes Programme destiné à favoriser l'insertion des bénéficiaires de l'aide sociale âgés de 26 à 40 ans sans formation, par une formation professionnelle assortie d'un suivi spécifique
GI-PSAF	Gestion informatisée de la pédagogie spécialisée et de l'appui à la formation
LOPro	Loi vaudoise sur l'orientation professionnelle, du 15 mai 2018
LPers	Loi vaudoise sur le personnel de l'Etat de Vaud, du 12 novembre 2001
LPrD	Loi vaudoise sur la protection des données personnelles, du 11 septembre 2007
MAS	Master of advanced studies

psyCOSP	Psychologue conseiller·ère en orientation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCOSP	Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle
OFPr	Ordonnance fédérale sur la formation professionnelle, du 19 novembre 2003
ORIENT	Logiciel de gestion des dossiers individuels d'orientation
ORP	Office régional de placement de l'assurance-chômage
PDCA	Méthode "Planifier-Développer-Contrôler-Ajuster" (anglais : Plan-Do-Study-Act)
PTO	Plateforme de tests en ligne du CSFO
PV	Procès-verbal
RLPrD	Règlement d'application du 29 octobre 2008 de la loi du 11 septembre 2007 sur la protection des données personnelles
SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie
SEFRI	Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation
SESAP	Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation
VAE	Validation des acquis de l'expérience

1 L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE DANS LE CANTON DE VAUD

1.1 LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Le marché du travail suisse se caractérise par une proportion élevée de personnes actives, un haut niveau des salaires et une structure de salaires relativement stable (SECO, 2013). Le Job-Quality Index de l'OCDE (2014) reflète également la bonne appréciation qualitative du marché du travail suisse sur le plan international notamment en termes de sécurité de l'emploi. Son taux de chômage harmonisé (HUR) est nettement inférieur à celui de la plupart des autres pays de l'Union européenne (OCDE, 2019). Toutefois, la contraction de l'économie qui a caractérisé les années consécutives à la crise financière de 2007 ainsi que le renforcement du franc suisse accompagnant la crise de l'euro sur le marché des changes ont contribué à la détérioration du marché de l'emploi helvétique durant la dernière décennie. En outre, en raison de sa tertiarisation (Conseil fédéral, 2017), le marché du travail suisse a connu une forte augmentation de la demande en travailleur·euse·s qualifié·e·s (OFS, 2018a), marginalisant de manière durable celles et ceux dont le niveau de qualification est considéré comme insuffisant. Les différents secteurs de l'économie ont toutefois été concernés par cette problématique dans des proportions qui varient fortement. L'accroissement de la précarité des travailleur·euse·s faiblement qualifié·e·s, notamment en raison des évolutions technologiques (SEFRI, 2014) et de la numérisation de l'économie (Hirschi, 2018), est alors apparu comme un défi majeur pour la Confédération et les cantons, qui ambitionnent d'atteindre un taux minimum de certification du degré secondaire II² de 95% (CSRE, 2014) avec comme objectif sous-jacent d'assurer aux résident·e·s suisses un bagage minimum pour réussir dans la vie active. L'administration publique vaudoise a également mis en exergue la nécessité d'assurer aux personnes les moins qualifiées un meilleur niveau de formation, comme en témoignent les programmes de législature du Conseil d'Etat de ces dix dernières années (i.e. 2007-2012, 2012-2017 et 2017-2022).

1.2 LE NIVEAU DE QUALIFICATION DANS LE CANTON DE VAUD

Le capital humain accumulé notamment dans le cadre de formations permet aux individus d'améliorer leur perspective d'avenir (OFS, 2018b). Selon le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI, 2014), le coût pour la société d'une personne n'ayant suivi qu'une formation du degré secondaire I en Suisse s'évalue entre CHF 6'000 et CHF 18'000 par an³. Selon Fritschi et al. (2012), ces coûts se situent dans une fourchette allant de CHF 160'000 et CHF 230'000 par individu pour une vie entière. Les coûts totaux de formation pour atteindre le degré secondaire II oscillent quant à eux entre CHF 25'000 et CHF 50'000 par personne (Schmid,

² Le degré secondaire II se compose de deux grands axes. Le premier comprend la formation professionnelle initiale qui débouche sur l'obtention d'un certificat fédéral de capacité (CFC) ou d'une attestation fédérale de formation professionnelle (AFP). Le second inclut les formations générales qui regroupent les programmes menant à la maturité (gymnasiale, professionnelle et spécialisée) ainsi que la formation de culture générale.

³ Ces montants incluent les coûts (prestations des assurances sociales, etc.) ainsi que les revenus non perçus (pertes fiscales, non-versement des cotisations sociales, etc.).

Schmidlin et Hischier, 2016). L'analyse comparative de ces différents coûts permet aisément de constater la valeur ajoutée de la formation pour les personnes ne bénéficiant que d'un diplôme du degré secondaire I et ses répercussions positives sur l'ensemble de la société.

La population vaudoise présente des profils de formation hétérogènes qui varient en fonction de l'âge, du genre, de l'origine et du lieu d'habitation de ses résidents (StatVD, 2013). A titre d'exemple, l'analyse du niveau de formation permet de constater un effet de génération qui se traduit par une augmentation significative du niveau de qualification chez les jeunes ces dernières décennies. Cette tendance est particulièrement marquée dans la population féminine. La Figure 1 représente le niveau moyen de formation de la population vaudoise ayant au minimum 30 ans pour la période 2014-2016. 26% de ce groupe ne détient qu'un diplôme issu du degré secondaire I. Ce pourcentage représente, pour la période considérée, 129'040 individus qui, sur la base des chiffres formulés par le SEFRI, engendrent pour la société vaudoise un coût annuel variant entre CHF 774 millions et CHF 2'323 millions en fonction des estimations. En marge du seul impact financier pour la société, les éléments précédents révèlent que près d'un quart de la population résidente du canton de Vaud et ayant au minimum 30 ans ne bénéficie que d'un niveau de certification relativement faible, s'exposant ainsi à un risque de marginalisation significatif et, par conséquent, à une plus grande précarité. En d'autres termes, un plus haut niveau de qualification des adultes revêt une importance significative tant sur le plan individuel que sur le plan collectif du point de vue économique, social et sociopolitique (Wettstein & Neuhaus, 2012, cité dans Tsandev et al. 2017) notamment dans le canton de Vaud.

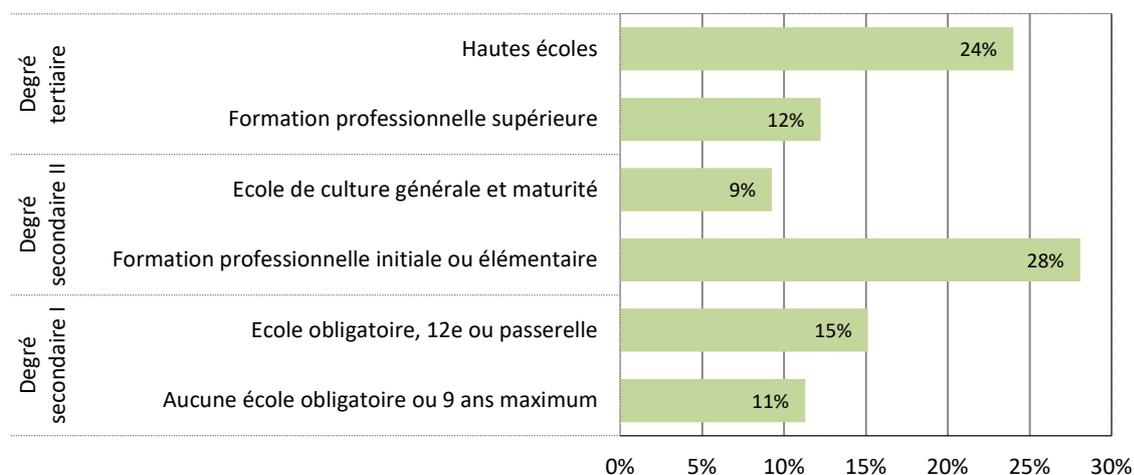


Figure 1 : Niveau de formation de la population vaudoise âgée de 30 ans et plus, moyenne 2014-2016
Source : StatVD et relevé structurel de l'OFS, 2014-2016

1.3 LE RÔLE DE L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE

Compte tenu de l'importance du coût sociétal induit par un faible niveau de formation au sein de la population, l'orientation professionnelle revêt une importance majeure dans les politiques gouvernementales. En effet, cette dernière permet de réduire l'inefficience du marché du travail (OCDE, 2003) induite par une forte asymétrie d'information entre les acteurs économiques (OCDE, 2011). En d'autres termes, l'orientation professionnelle permet une meilleure adéquation entre l'offre et la demande (Autor 2001, cité dans OCDE, 2004a). Le rôle de

l'orientation professionnelle ne se limite toutefois pas seulement à augmenter le niveau moyen de formation des individus. En effet, le périmètre des effets escomptés est beaucoup plus large. Il comprend notamment une baisse du niveau de chômage frictionnel, une réduction de l'occurrence des cessations volontaires d'emploi, une diminution du temps de recherche d'un nouvel emploi et une compression du chômage structurel. Pour cette raison, la qualité mais également la diffusion de l'information professionnelle doivent être considérées comme des éléments primordiaux par les pouvoirs publics. Toutefois, l'investissement des collectivités publiques dans l'information n'a que peu de valeur aussi longtemps que les utilisateur·trice·s potentiel·le·s ne sont pas capables d'accéder à l'information spécifique dont elles ou ils ont besoin, de la comprendre, de la mettre en perspective avec leurs situations individuelles et de l'utiliser (OCDE 2004). C'est notamment le rôle des conseiller·ère·s en orientation que de pallier à ces différentes difficultés, en octroyant une large palette de prestations visant à rendre moins opaque le marché du travail ainsi que celui de la formation. Dans une perspective plus large, le rôle sociétal des conseiller·ère·s en orientation est d'aider à la convergence des besoins du marché du travail d'une part et des compétences et intérêts des individus d'autre part (Sultana 2014, cité dans, Rochat 2015).

1.4 LE CADRE NORMATIF

1.4.1 CADRE LÉGAL FÉDÉRAL

Le lien entre l'orientation professionnelle et la formation se reflète au sein du cadre légal suisse. La loi fédérale sur la formation professionnelle énonce que le but de l'orientation professionnelle est « *d'aider les jeunes et les adultes à choisir une voie professionnelle ou une formation supérieure, ou à établir un plan de carrière* » (LFPr, art. 49, al. 1). Plus concrètement, l'orientation professionnelle « *consiste en un service d'information et un service d'orientation personnalisée* » (LFPr, art. 49, al. 2). Le service d'information ambitionne de « *fournir des informations générales sur les offres de formation, des renseignements et un conseil personnalisé* » (OFPr, art. 55, al. 2). Le service d'orientation personnalisé, quant à lui, « *vise à élaborer les bases permettant aux personnes qui consultent de prendre, en matière d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière, les décisions qui répondent à leurs compétences et leurs aspirations, compte tenu des exigences du monde du travail* » (OFPr, art. 55, al. 3). Dans le cadre du fédéralisme d'exécution, l'allocation des compétences entre les différentes strates institutionnelles attribue aux cantons le devoir de veiller à « *offrir un service d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière* » (LFPr, art. 51, al. 1). En outre, les cantons « *veillent à coordonner l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière avec les mesures relatives au marché du travail prévues par la loi du 25 juin 1982 sur l'assurance-chômage* » (LFPr, art. 51, al. 2). En effet, l'article 85f, alinéa 1, lettre a de la loi fédérale sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (LACI) énonce que « *les autorités cantonales, les offices régionaux de placement, les services de logistique des mesures relatives au marché du travail et les caisses travaillent en étroite collaboration avec les services d'orientation professionnelle* ».

Le cadre légal fédéral introduit également des exigences relatives aux qualifications minimales pour exercer dans le domaine de l'orientation professionnelle. L'article 50, alinéa 1 LFPr énonce que les conseiller·ère·s en orientation doivent avoir « *suivi avec succès une formation spécialisée reconnue par la Confédération* » (LFPr, art. 50, al. 2). L'article 56 de l'Ordonnance sur la

formation professionnelle (OFPr) précise cette exigence de la manière suivante : « *La formation spécialisée en matière d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière est dispensée par une haute école ou par une institution reconnue par le SEFRI* » (OFPr, art. 56, al. 1). Elle comprend « *600 heures de formation pour les étudiants diplômés d'une haute école et 1800 heures de formation pour les autres étudiants* » (OFPr, art. 56, al. 2, lit. 1) complétées par « *des stages en entreprise d'une durée totale de douze semaines* » (OFPr, art. 56, al. 2, lit. b). Les enseignant-e-s impliqué-e-s dans les formations spécialisées en matière d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière doivent être « *titulaires d'un diplôme d'une haute école ou d'un diplôme d'une institution reconnue par la Confédération et d'une attestation prouvant qu'elles ont des compétences méthodologiques et didactiques* » (OFPr, art. 56, al. 3). L'OFPr fixe également le contenu de la formation spécialisée en matière d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière. En effet, l'article 57, al. 1 de l'OFPr relève que la formation concernée « *comprend les aspects suivants : (a) l'être humain en tant qu'individu : psychologie du développement, de l'apprentissage et de la personnalité ; (b) l'être humain et la société : fondements sociologiques, juridiques et économiques ; (c) l'être humain et le travail : système de formation, choix professionnels et choix des études, connaissance des professions, psychologie du travail et marché du travail ; (d) les méthodes de travail : conseil, diagnostic, préparation au choix d'une profession, contrôle des résultats, documentation et relations publiques ; (e) la compréhension des tâches : éthique et identité professionnelles, développement de la qualité* » (OFPr, art. 57, al. 1, lit. a à e). De manière générale, la formation concernée doit tenir compte « *de manière appropriée des aspects essentiels de l'orientation des jeunes, de l'orientation universitaire, de l'orientation de carrière des adultes et de l'orientation des personnes handicapées* » (OFPr, art. 57, al. 2).

1.4.2 CADRE LÉGAL CANTONAL

Conformément au principe d'attribution de compétences parallèles entre la Confédération et les cantons, le cadre légal vaudois permet la mise en application des normes fédérales mais complète également ces dernières. La loi sur l'orientation scolaire et professionnelle (LOSP) de 1980 a été mise à jour en septembre 2018 (LOPro), conservant cependant ses principes directeurs. L'objectif de cette réforme était notamment de formaliser les missions effectivement assumées par l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle, qui s'est adapté aux évolutions de son environnement ces dernières décennies. La mise à jour du cadre légal a également permis la transition d'une loi centrée sur l'organisation de l'orientation scolaire et professionnelle (LOSP, art. 1, al. 1) à une loi régissant les prestations de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (LOPro, art. 1, al. 1). Conformément au cadre légal fédéral, les prestations octroyées par l'Office comprennent l'information sur les professions et les filières de formation, et le conseil en orientation. Toutefois, l'article 1 alinéa 1 lettre c et d mentionne deux autres prestations additionnelles qui sont la gestion de cas, adaptée à la formation professionnelle, et la participation au processus de certification professionnelle des adultes (CPA).

En vue d'assurer une meilleure lisibilité du rapport, les dispositions de la LOPro liées aux questions d'audit sont détaillées dans les sections concernées du présent rapport.

1.5 L'OFFICE EN CHARGE DE L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE

1.5.1 HISTORIQUE ET STRUCTURE DE L'OFFICE

Institutionnalisée dans le cadre légal dès le milieu des années 30, l'orientation scolaire et professionnelle vaudoise s'est progressivement professionnalisée. Le cercle de ses bénéficiaires, initialement limité aux écolier·ère·s en fin de scolarité obligatoire, s'est graduellement développé pour s'étendre, suite à la refonte du cadre légal en 1980, à l'ensemble de la population du canton. Ainsi, l'orientation professionnelle initialement prévue pour intervenir uniquement lors de la phase de transition entre la scolarité obligatoire et la vie professionnelle, s'est graduellement développée en une large palette de prestations qui accompagnent les personnes tout au long de leur parcours de vie professionnelle.

Dès 2004, l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle (OCOSP), qui s'appuie sur une structure fortement décentralisée composée de 14 offices régionaux, simplifie son organisation. Il s'organise désormais sous la forme de cinq Centres régionaux : OUEST, VENOGÉ, LAUSANNE, EST, NORD. Ces derniers dispensent chacun l'ensemble des prestations, afin de se conformer aux exigences de gestion de l'Etat de Vaud. Une des conséquences de cette restructuration est notamment la mise en place d'un Centre d'information sur les études et les professions (CIEP) dans chacun des Centres régionaux. Dans chaque CIEP, un·e professionnel·le de l'information et de la documentation informe les bénéficiaires et contextualise l'information mise à leur disposition notamment au travers de livres et de brochures.

En 2011, l'OCOSP étend son champ d'activité pour prendre en charge le portail d'entrée cantonal du processus de validation des acquis de l'expérience (VAE) qui s'inscrit dans la palette de prestations dispensées dans le cadre de la certification professionnelle pour adultes (CPA). En 2014, l'accréditation du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) permet à l'Office d'accroître ses prérogatives dans le cadre du processus VAE. A titre d'exemple, l'Office peut désormais, en cas de besoin, accompagner les candidat·e·s tout au long de la procédure jusqu'à l'obtention du CFC ou de l'AFP. Il peut également s'impliquer dans la formation des expert·e·s qui évaluent les candidat·e·s à la VAE. En 2016, la certification professionnelle pour adultes (CPA) se développe, en collaboration avec la DGEP, et le portail d'entrée de la VAE s'élargit dès lors à l'ensemble de la CPA.

En 2017, suite au départ d'un chef de Centre régional, la structure de l'Office se simplifie une nouvelle fois. Le nombre de régions passe de cinq à quatre, la région VENOGÉ étant répartie entre les régions LAUSANNE (qui devient CENTRE) et OUEST. L'Office cantonal, situé à Lausanne, regroupe la Direction et l'Unité en charge de la production documentaire (UIDoc). Les prestations aux bénéficiaires sont octroyées par le biais des Centres régionaux et des bureaux de consultation décentralisés. Elles sont organisées par région en fonction des découpages administratifs des services partenaires, chaque commune étant rattachée à un Centre régional. Chaque Centre est dirigé par un·e chef·fe qui est appuyé·e, de manière transversale, par des responsables cantonaux de prestations. L'organigramme de l'Office est présenté dans l'Annexe I.

1.5.2 MISSION ET BUTS DE L'OFFICE

La mission générale de l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle consiste à favoriser l'intégration professionnelle et l'employabilité de toute personne en situation de choix de formation. Plus spécifiquement, selon la nouvelle loi sur l'orientation professionnelle, la mission de l'OCOSP se décline en huit buts principaux qui sont (LOPro, art. 3) :

- accompagner les jeunes et les adultes, tout au long de leur parcours, afin qu'ils choisissent leur voie de formation en toute connaissance de cause ;
- faciliter l'insertion professionnelle, en particulier de celles et ceux qui sont momentanément en rupture scolaire ou professionnelle ;
- faciliter les transitions dans les parcours de formation et les parcours professionnels ;
- augmenter l'employabilité des personnes, plus particulièrement, celle des publics faiblement qualifiés, tout en tenant compte des nouveaux besoins du monde du travail et de la société ;
- favoriser l'égalité des chances, notamment sur le plan social et entre les genres ;
- améliorer la lisibilité du système de formation par une information sur l'ensemble des filières et leurs débouchés ;
- faciliter la compréhension du marché de l'emploi et des attentes des milieux professionnels, notamment par la mise à disposition d'informations adaptées aux différents publics cibles ;
- valoriser et promouvoir toutes les filières de formation certificatives, et faciliter l'accès des jeunes à la formation.

La réalisation de ces différents buts est strictement encadrée par une série de principes généraux, également énumérés dans la loi (LOPro, art. 4). Premièrement, les prestations de base de l'orientation professionnelle sont gratuites et accessibles à toutes et à tous. Deuxièmement, les prestations octroyées par l'OCOSP doivent être centrées sur la personne et viser à développer son autonomie et à contribuer à son épanouissement professionnel. Elles s'inscrivent ainsi dans un principe de neutralité et d'objectivité, notamment en évitant les stéréotypes de genre, et s'abstiennent de participer à des mesures de sélection. Finalement, les prestations de l'Office se réalisent dans une perspective d'aide au choix en vue d'une insertion directe et durable dans le monde professionnel. En d'autres termes, les bénéficiaires conservent l'entière responsabilité de leurs choix.

1.5.3 VOLUME D'ACTIVITÉ DE L'OFFICE

L'Office déploie ses activités auprès d'une large population dont les caractéristiques sont hétérogènes. Selon les statistiques produites par l'OCOSP, les prestations d'information destinées à l'ensemble de la population représentent ainsi, pour l'année scolaire 2017-2018, près de 7'500 visites de centres d'information professionnelle et d'ibliothèques et plus de 22'700 demandes d'information par téléphone ou par écrit. Elles comptent également l'organisation de 130 manifestations telles que des visites ou des conférences.

Les prestations de conseil en orientation, quant à elles, totalisent sur cette période près de 13'800 consultations qui représentent environ 33'000 entretiens. En d'autres termes, les

bénéficiaires de consultations individuelles ont réalisé en moyenne 2.4 entretiens avec les collaborateurs·trices de l'Office. Le nombre d'adultes reçus en consultations s'élève quant à lui à 2'752 et ces derniers ont bénéficié de 4'450 entretiens. Ils représentent donc moins de 20% de l'ensemble de la population à laquelle l'OCOSP a octroyé des prestations de conseil en orientation.

En ce qui concerne la certification professionnelle pour adultes (CPA), les 10 séances d'information collectives mensuelles durant l'année scolaire 2017-2018 ont accueilli un total de 1'000 personnes. La permanence physique, quant à elle, a reçu près de 140 personnes tandis que la permanence téléphonique comptabilise plus de 2'800 appels reçus. Pour les adultes intéressés par l'obtention d'une certification professionnelle initiale, l'Office a réalisé près de 370 consultations individuelles dans le cadre des 636 dossiers de candidature qui ont été traités.

1.5.4 PILOTAGE DE L'OFFICE

Processus

Afin d'accomplir sa mission et d'atteindre les différents buts fixés par le cadre légal, l'Office octroie une large palette de prestations qui s'appuie sur différents organes décisionnels et résulte de la combinaison de trois grandes catégories de processus⁴ complémentaires : « métier », « support » et « management » (cf. Figure 2).

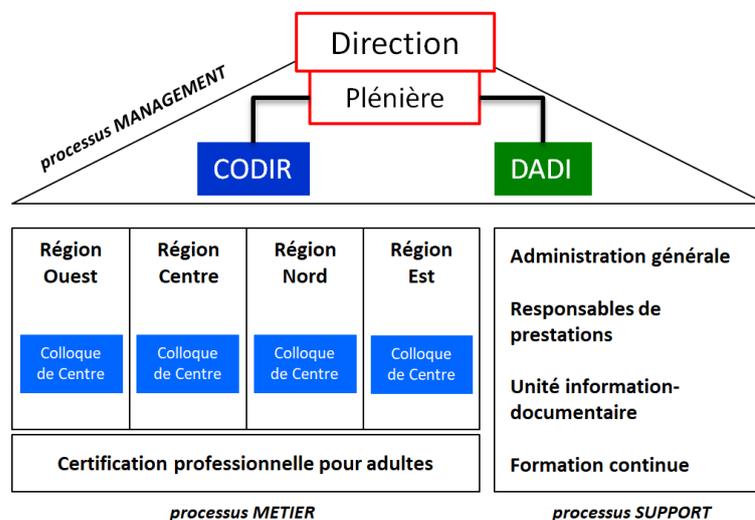


Figure 2 : Organes en charge du pilotage de l'Office
Source : OCOSP (2016) et Cour des comptes (2019)

Les processus « métier » regroupent l'ensemble des tâches qui participent directement à la mission et, plus concrètement, à la réalisation des objectifs de l'organisation. Il s'agit, par exemple, de l'octroi de consultations individuelles aux bénéficiaires. Cette première catégorie de

⁴ Selon la norme ISO 9001, un processus est défini comme un « ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté ».

processus est mise en œuvre par l'Office au niveau de ses Centres régionaux. Il existe toutefois des exceptions à ce principe. Il s'agit notamment de la production de l'information et de la validation des acquis de l'expérience (VAE), qui sont uniquement déployés au niveau cantonal.

Les processus « support » ont pour rôle d'assurer le bon déroulement des deux autres types de processus (« métier » et « management ») en leur fournissant les ressources nécessaires. Conduits par les responsables de prestations et la ou le chef-fe de l'Unité information-documentaire (UIDoc) au niveau cantonal, la mise en œuvre de ces processus est assurée tant sur les plans régional que cantonal.

Les processus « management » s'inscrivent quant à eux dans un horizon temps plus long que les processus « métier ». Ils permettent notamment à l'organisation de développer une stratégie. Dans une perspective plus large, les processus « management » permettent à l'organisation de piloter la qualité de ses services et d'assurer la mise en place d'une gestion prospective de l'organisation. Au sein de l'OCOSP, les processus « management » sont principalement concentrés dans le CODIR (Comité de Direction), la DADI (Direction, Administration, Documentation, Information) et la Plénière.

CODIR

Le CODIR (Comité de Direction) est l'organe responsable du pilotage des processus « métier », soit l'octroi des prestations d'orientation aux divers publics bénéficiaires. Il rassemble durant une demi-journée, en principe sur une base mensuelle, la directrice et les chef-fe-s de Centre. Lorsque cela s'avère nécessaire, d'autres personnes peuvent être invitées à participer à certaines séances. Le déroulement de chaque réunion se fonde sur une structure standardisée qui comporte généralement l'adoption du PV de la séance précédente, puis les points généraux de la directrice et de chacun des Centres régionaux.

DADI

La DADI (Direction, Administration, Documentation, Information) est l'organe responsable des processus « support » de l'Office (administration générale, qualité des prestations, production et gestion documentaire, formation continue). Elle est composée de la directrice, des responsables de prestations et de la cheffe de l'Unité information-documentaire (UIDoc) qui se rencontrent durant près de deux heures sur une base mensuelle. Lorsque cela s'avère nécessaire, d'autres personnes peuvent être invitées à participer à certaines séances. Le déroulement de chaque séance de la DADI se fonde sur une structure standardisée qui comporte l'adoption du PV de la séance précédente, l'organisation et coordination générale et la revue des informations clés en lien avec chaque prestation.

Plénière

Siégeant généralement une fois par mois, la Plénière est composée des membres de la DADI et du CODIR et agit sur l'ensemble des processus « métier » et « support ». La Plénière est ainsi composée de la directrice, des chef-fe-s de Centres régionaux, des responsables de prestations et de la cheffe de l'Unité information-documentaire (UIDoc) de l'Office. Le déroulement de chaque réunion dont la durée est d'une demi-journée se fonde sur une structure standardisée qui

comporte l'adoption du PV de la séance précédente, les points de la Direction, la coordination générale, la revue des informations clés en lien avec chaque prestation et un point de situation pour chaque région.

Colloques (et pré-colloques) de Centre

Chaque premier jeudi du mois, les collaborateur·trice·s de chaque région se réunissent lors d'une demi-journée. Le déroulement de ces réunions se fonde sur une structure standardisée qui comporte généralement l'adoption du PV de la séance précédente, les informations transmises aux collaborateur·trice·s par la ou le chef·fe de Centre et la revue des informations clés en lien avec chaque prestation. En outre, les colloques des Centres régionaux sont l'occasion d'aborder divers sujets tels que l'évolution de la demande des différentes populations ou la formation des psyCOSP. La ou le chef·fe du Centre régional et les conseiller·ère·s en orientation peuvent, par exemple, formuler à cette occasion des recommandations quant aux formations à suivre. Les colloques de Centre sont généralement précédés par des pré-colloques qui regroupent les psyCOSP en fonction de la population à laquelle appartiennent leurs bénéficiaires.

1.5.5 PRESTATIONS D'ORIENTATION POUR ADULTES

Le périmètre de l'audit inclut les prestations d'orientation pour adultes (cf. section 2.2), qui représentent une catégorie hétérogène dont les besoins varient fortement (Hirschi, 2018). Mis à part les prestations d'information (art. 9 LOPro) qui sont fournies de manière collective, les prestations individuelles pour adultes prennent la forme de consultations dispensées par des psychologues conseiller·ère·s en orientation. Celles-ci peuvent porter sur le conseil en orientation (art. 10 LOPro), ou sur la certification professionnelle pour adultes (CPA) (art. 12 LOPro), qui inclut l'accompagnement pour la validation des acquis de l'expérience (VAE).

En matière de conseil en orientation (art. 10 LOPro), une consultation peut comprendre plusieurs entretiens. Dans le canton de Vaud, durant l'année scolaire 2017-2018, une consultation d'adulte comprenait en moyenne 1.62 entretiens.

Dans le cadre de la certification professionnelle pour adultes (art. 12 LOPro) qui permet aux bénéficiaires d'être candidat·e·s à l'obtention d'un diplôme de secondaire II, la prise en charge diffère selon la voie choisie. Pour les deux voies avec contrat d'apprentissage (i.e. formation professionnelle initiale régulière ordinaire et formation professionnelle initiale raccourcie), l'intervention de l'OCOSP est marginale. Concernant les deux voies sans contrat d'apprentissage (i.e. examens de fin d'apprentissage et validation des acquis de l'expérience), la prise en charge des bénéficiaires par l'Office diffère :

- Pour les candidat·e·s qui visent l'examen de fin d'apprentissage, la mission de l'OCOSP consiste à déterminer l'admissibilité à la procédure de l'art. 32 OFPr, sur la base de l'expérience professionnelle de la ou du candidat·e. En général, un seul entretien suffit.
- Pour les candidat·e·s qui visent la validation des acquis de l'expérience (VAE), la mission de l'OCOSP consiste à déterminer l'admissibilité à la procédure, puis à soutenir et accompagner les candidat·e·s dans la constitution de leur dossier portfolio de compétences. En général, cette prise en charge inclut sept séances de groupe et deux entretiens individuels.

La Figure 3 présente une vision schématique du processus d'octroi de ces deux types de prestations (i.e. conseil en orientation et certification pour adultes).

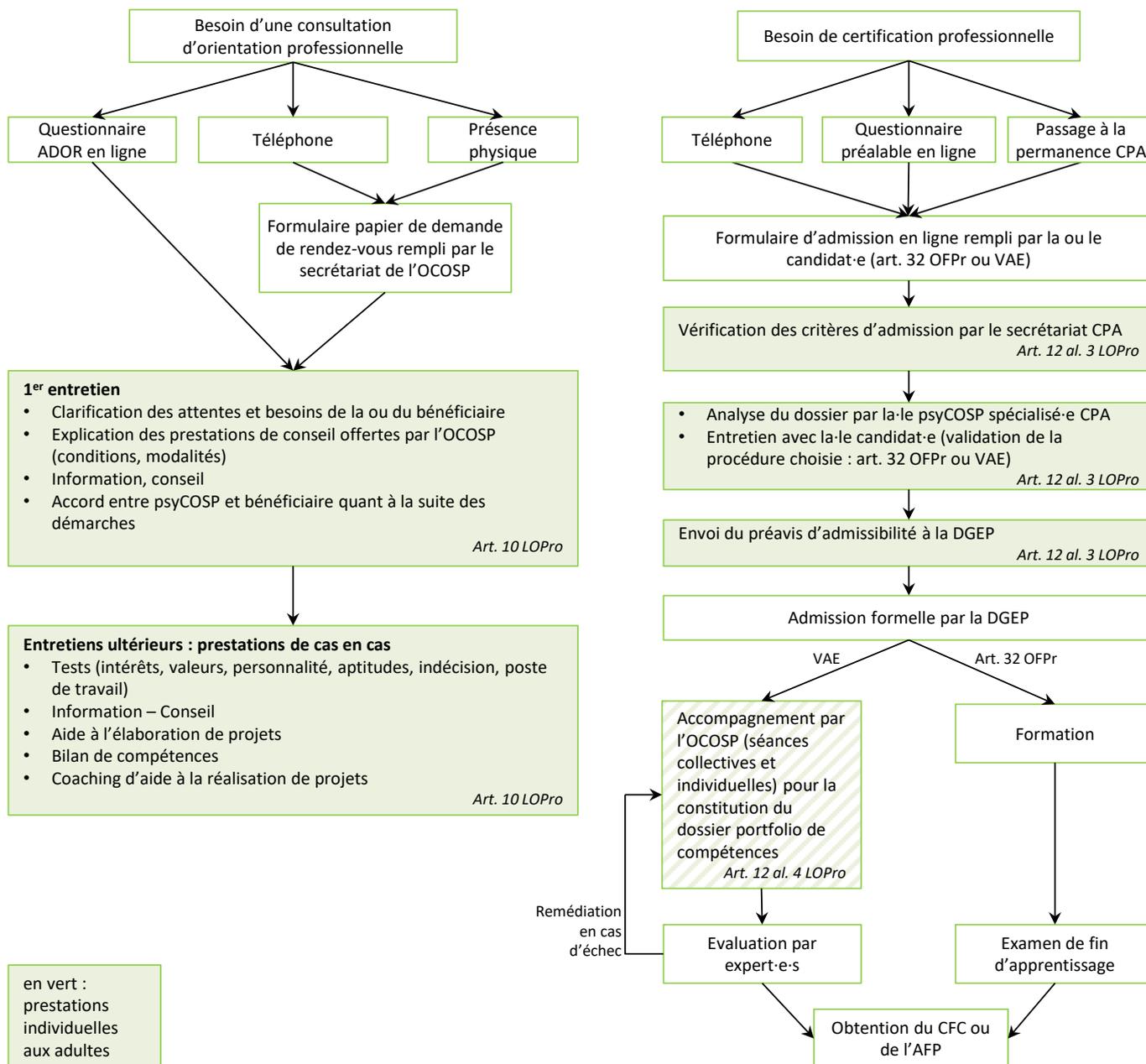


Figure 3 : Prestations de l'OCOSP aux adultes
Source : OCOSP, Cour des comptes (2019)

1.5.6 BUDGET DE L'OFFICE

Sur le plan financier, l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle incarne un centre de coût dont les dépenses annuelles budgétées et effectives pour la période 2016-2018 se montent en moyenne respectivement à 14.70 et 14.50 millions de CHF (cf. Figure 4). Environ 93% des coûts de l'Office sont liés au personnel. En raison de l'important soutien offert par les communes à l'orientation professionnelle, notamment sous la forme d'une mise à disposition

des infrastructures (i.e. frais des locaux, nettoyage, chauffage, électricité, etc.), les autres charges d'exploitation comptabilisées (i.e. hors charges de personnel) ne représentent qu'un poste mineur. Par rapport à l'ensemble des charges, les revenus représentent pour la période sous revue un montant moyen marginal de CHF 0.35 millions qui varie fortement en fonction des années.

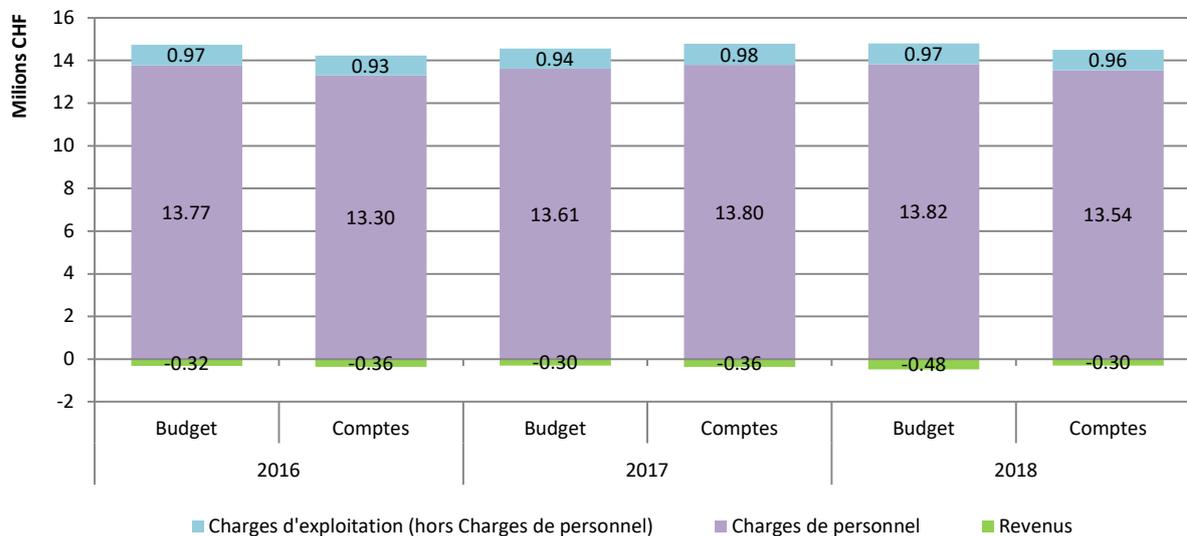


Figure 4 : Compte de fonctionnement simplifié de l'Office
Source : OCOSP, Cour des comptes (2019)

La Figure 4 présente une vision synthétique du budget ainsi que des montants effectifs de l'OCOSP pour les années 2016 à 2018. Il est possible de constater que les coûts de l'Office sont relativement stables, ce qui explique la faiblesse des écarts constatés (i.e. inférieurs à 4%) entre les montants budgétés et ceux réalisés. Conformément à sa plus forte variabilité, la prévision des revenus, quant à elle, présente des écarts significatifs entre le budget et les comptes annuels. Pour la période allant de 2016 à 2018, le coût cantonal de l'orientation professionnelle est relativement stable et se monte en moyenne à CHF 18.02 par habitant.e. Cette estimation ne prend toutefois pas en compte les dépenses engagées par les communes qui fournissent notamment l'infrastructure nécessaire à l'octroi de prestations dans les Centres régionaux.

1.6 LE RÉSEAU DE L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE

1.6.1 RÉSEAU INTERCANTONAL ET FÉDÉRAL

Dans le cadre de ses activités, l'OCOSP collabore et se coordonne sur les plans intercantonal et fédéral avec de nombreux acteurs et partenaires de l'orientation professionnelle par le biais de plateformes qui prennent la forme de commissions et de conférences. En raison du fédéralisme suisse et de l'existence de différentes régions linguistiques et culturelles, ces commissions et conférences comprennent des groupes de travail plus restreints représentant les différentes régions et bénéficiant d'un pouvoir décisionnel relativement large. Une représentation schématique et non exhaustive de ce réseau est présentée dans la Figure 5.

La Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) incarne le pilier central autour duquel s'articulent les différentes commissions et conférences permettant la collaboration et la coordination des acteurs et partenaires de l'orientation professionnelle. La CDIP regroupe les directeur-trice-s des départements cantonaux de l'instruction publique (Statuts de la CDIP, art. 1 al. 1). Elle a pour principale mission d'assurer la bonne coordination des politiques de l'éducation et de la formation sur l'ensemble du territoire helvétique (Statuts de la CDIP, art. 2 al. 6). Comme évoqué à l'article 6 du Concordat sur la coordination scolaire de 1970, cette conférence s'appuie sur quatre conférences régionales qui sont : Suisse-romande et Tessin (CIIP), Suisse du Nord-Ouest (NW EDK), Suisse centrale (BKZ) et Suisse orientale (EDK-Ost) (Statuts de la CDIP, art. 4).

Conformément à ses statuts, la CIIP incarne une plateforme favorisant les échanges intercantonaux sur les questions éducatives et culturelles dans les cantons latins (Statuts de la CIIP, art. 3 al. 1). Elle a également pour mission de lever les obstacles à la mobilité dans le domaine de la formation et faire émerger, au travers de coopérations et de synergies, des bonnes pratiques susceptibles d'être adoptées par la CDIP (Statuts de la CIIP, art. 3 al. 1). Le développement des activités de la CIIP s'appuie sur différentes conférences et commissions liées parmi lesquelles on peut mentionner la Conférence latine de l'orientation (CLOR) qui est un instrument de réflexion, d'information, de coordination, d'exécution du programme d'activité et de conseil pour la CIIP (Statuts de la CLOR, art. 1). La CLOR est composée des représentant-e-s de chaque canton membre de la CIIP (Statuts de la CLOR, art. 4 al. 1). Il s'agit généralement des chef-fe-s d'offices en charge de l'orientation professionnelle. La CLOR représente ainsi une porte d'entrée formelle de l'OCOSP dans le réseau gravitant autour de la CDIP.

La CDIP entretient le Centre de services Formation professionnelle / orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CSFO) (Statuts du CSFO, art. 1) dont le rôle consiste notamment à assurer la collaboration intercantonale en ce qui concerne les prestations de services dans le domaine de la formation professionnelle et dans celui de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière, et à créer des synergies entre les deux (Statuts du CSFO, art. 2). Dans le cadre de ses activités, le CSFO est amené à collaborer avec de nombreux partenaires tels que les départements cantonaux de l'instruction publique, les conférences régionales de la CDIP et les centres pédagogiques, la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle (CSFP), la Conférence suisse des directrices et directeurs de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CDOPU), le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), les organisations du monde du travail (OrTra), les universités, hautes écoles spécialisées et autres instituts de recherche, et les associations spécialisées actives dans le domaine de la formation professionnelle ou dans celui de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière. Sur le plan opérationnel, le CSFO collabore, par exemple, avec les OrTra dans le cadre des procédures de qualification en lien avec les métiers accessibles par apprentissage (i.e. AFP ou CFC). Il assure également le bon fonctionnement de la plateforme en ligne orientation.ch. La Conférence intercantonale de la formation continue (CIFC), quant à elle, regroupe les responsables des cantons en matière de formation continue. Elle interagit dans le cadre de ses activités avec la CSFP et la CDOPU, autre porte d'entrée formelle de l'OCOSP dans le réseau gravitant autour de la CDIP (Statuts CSFP, CDOPU et CIFC, art. 9 al. 1). En marge du réseau gravitant autour de la CDIP et plus proche des thématiques opérationnelles que les organisations précédentes, la Fédération suisse pour la formation continue (FSEA) développe un portefeuille

d'activités varié qui comprend différents projets tant nationaux qu'européens. La FSEA, active au sein de nombreux réseaux nationaux et internationaux, est à l'origine de la création de la Conférence romande de la formation continue (CRFC), dont l'OCOSP est membre. La CRFC est un lieu de coordination, d'échange d'informations et de formulation de recommandations pour le monde politique et les milieux économiques, les experts (privés et publics), les responsables et les professionnels de la formation continue des adultes. Le but de la CRFC est de soutenir les différentes fonctions reconnues de la formation continue qui sont : la fonction sociale d'intégration et d'accès aux différents niveaux de qualification (principe de justice sociale), la fonction économique d'adaptation aux changements techniques et des conditions de travail, et la fonction culturelle favorisant le développement personnel et une plus grande participation sociale.

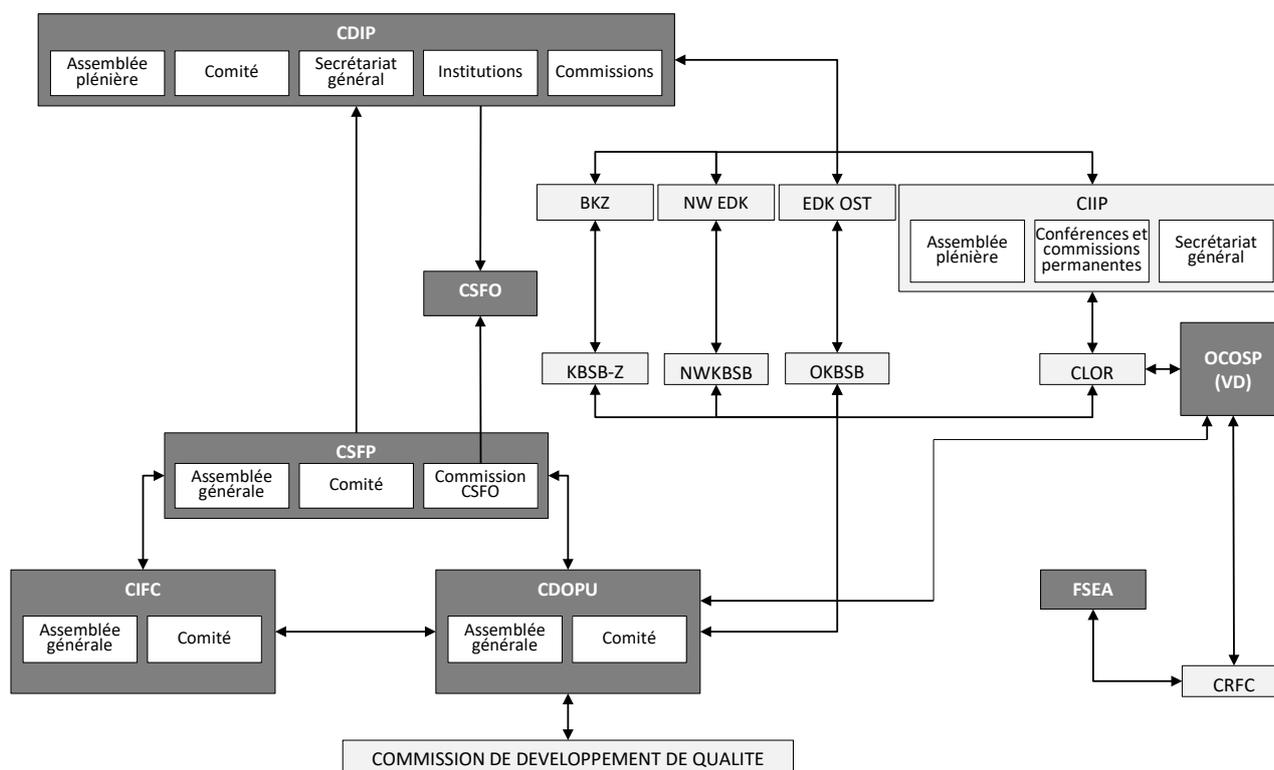


Figure 5 : Réseau intercantonal et fédéral de l'orientation professionnelle
Source : Cour des comptes (2019)

1.6.2 RÉSEAU CANTONAL

Sur le plan cantonal, l'Office vaudois en charge de l'orientation professionnelle collabore également avec une large palette d'organismes émanant tant du secteur public que du secteur privé. Il s'agit des services cantonaux tels que ceux en charge de l'action sociale et de l'emploi, des services concernés des communes, des offices régionaux de placement (ORP), des organisations du monde du travail, des associations patronales, et des organismes privés subventionnés concernés. Dans le cadre des différents événements organisés par l'Office (i.e. Salon des Métiers et de la Formation, Nuit de l'Apprentissage, Forum Horizon, Bourse des places d'apprentissage, etc.), les collaborateur-trice-s de l'OCOSP ont l'opportunité de créer des liens

plus étroits avec ces différents organismes notamment issus du monde professionnel. En outre, l'Office a noué d'étroites relations avec la presse locale permettant ainsi la diffusion, à large échelle, des informations en lien avec les prestations de l'Office et des thématiques telles que la certification professionnelle des adultes.

2 LES OBJECTIFS ET L'APPROCHE D'AUDIT

Agissant en autosaisine, la Cour des comptes a choisi de s'intéresser à la problématique de l'orientation professionnelle en raison de l'importance de la politique publique, l'impact de celle-ci sur la population et l'importance des enjeux financiers (RCComptes, art. 14).

2.1 L'OBJECTIF DE L'AUDIT

Conformément à l'article 2 LCComptes et l'article 15 al. 1 RCComptes, l'audit de performance réalisé par la Cour contrôle l'utilisation de l'argent public sous l'angle des principes d'efficacité et de durabilité, et subsidiairement sous l'angle du principe de légalité. La question principale de l'audit est la suivante :

Les prestations de l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle en faveur des adultes, en particulier faiblement qualifiés ou en rupture professionnelle, sont-elles délivrées de manière performante (efficacité, durabilité) et conformément aux buts de la loi ?

2.2 L'ÉTENDUE DE L'AUDIT

L'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle propose un large éventail de prestations collectives et individuelles notamment destinées aux élèves en fin de scolarité obligatoire, aux gymnasiennes et gymnasiens, aux jeunes sans solution de formation après l'école obligatoire, et aux adultes. La Cour a décidé de circonscrire l'audit aux prestations destinées aux adultes, au vu de la précarisation croissante de ces derniers sur le marché de l'emploi et de la volonté explicite du législateur de développer ce type de prestations (cf. section 1.1). En effet, le programme de législature 2017-2022 met notamment l'accent sur la formation tout au long de la vie, ainsi que sur l'intégration professionnelle et sociale de la population adulte. Sur le plan fédéral, le rapport commandé par le SEFRI dans le cadre du projet « Formation 2030 – Vision et lignes stratégiques » (Hirschi, 2018) met également l'accent sur l'importance de développer les prestations d'orientation destinées aux adultes. Par ailleurs, certaines prestations offertes aux jeunes ont déjà fait l'objet de rapports d'évaluation par d'autres organismes (Canton de Vaud, 2015 ; StatVD, 2016 ; Nägele & Schneitter, 2016 ; etc.).

2.3 LES QUESTIONS D'AUDIT

Pour répondre à la question principale d'audit (cf. section 2.1), 11 sous-questions d'audit ont été définies dans le cadre d'une approche fondée sur les risques. Ces dernières sont présentées dans le Tableau 1.

EFFICACITÉ ET DURABILITÉ DES PRESTATIONS PERÇUES PAR LES BÉNÉFICIAIRES (PERFORMANCE DIRECTE)	
Question n°1	Le degré de satisfaction et le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires, quant aux prestations d'accueil général de l'OCOSP, sont-ils suffisants ?
Question n°2	Le degré de satisfaction et le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires, quant aux prestations individuelles, sont-ils suffisants ?

EFFICACITÉ, DURABILITÉ ET CONFORMITÉ DES PROCESSUS D'OCTROI (PERFORMANCE INDIRECTE)	
Question n°3	Les prestations sont-elles octroyées aux bénéficiaires visés par la loi ?
Question n°4	Les prestations individuelles répondent-elles aux critères de qualité définis dans la loi et les bonnes pratiques ?
Question n°5	La communication de l'OCOSP favorise-t-elle l'égalité des chances dans une perspective de genre ?
Question n°6	Les données des bénéficiaires sont-elles suffisamment protégées ?
EFFICACITÉ DES PROCESSUS DE SUPPORT (PERFORMANCE INDIRECTE)	
Question n°7	La diffusion de l'information à l'intérieur de l'OCOSP permet-elle de faire remonter les informations opérationnelles jusqu'à la Direction afin de soutenir le développement de la qualité des prestations ?
Question n°8	Des indicateurs permettent-ils de suivre l'atteinte des buts stratégiques et opérationnels de l'OCOSP ?
Question n°9	L'OCOSP collabore-t-il et coordonne-t-il son action avec les autres parties prenantes ?
Question n°10	Les psychologues conseiller-ère-s en orientation disposent-ils des formations nécessaires à l'accomplissement des missions de l'OCOSP ?
Question n°11	L'OCOSP dispose-t-il d'une stratégie concernant le développement du personnel et la mutualisation des connaissances à l'interne ?

Tableau 1 : Sous-questions d'audit

Source : Cour des comptes (2019)

2.4 L'APPROCHE D'AUDIT

La Cour a conduit ses travaux conformément à sa méthodologie et à son « Code de déontologie et Directives relatives à la qualité des audits ». Ceux-ci respectent les normes de contrôle de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI).

L'équipe d'audit a favorisé une évaluation directe de la performance, en interrogeant les bénéficiaires quant à leur degré de satisfaction et niveau de qualité perçue. Afin d'expliquer les résultats obtenus, elle a également appliqué une approche indirecte consistant à analyser les processus d'octroi des prestations et les processus de support.

L'équipe d'audit était composée d'Eliane Rey, magistrate responsable, de Philippe Zahnd, chef de mandat d'audit et d'Allister Keane, chef de mandat d'audit.

2.4.1 COLLECTE ET ANALYSE DES INFORMATIONS

La collecte des informations s'est déroulée de décembre 2018 à mai 2019. Les éléments probants sur lesquels reposent les conclusions de l'audit ont été établis sur les bases suivantes :

➤ Documents remis par l'OCOSP

- Directives et procédures internes, fiches de prestations, formulaires, canevas.
- Procès-verbaux des organes de gestion aux niveaux des Centres régionaux (colloques de Centres) et de la Direction de l'OCOSP (CODIR, DADI, Plénière, assemblée annuelle) pour la période 2016-2018.
- Tests, questionnaires et outils de conseil en orientation.

- Statistiques des prestations octroyées.
 - Dossier d'accréditation du SEFRI pour les prestations en lien avec la validation des acquis de l'expérience (VAE).
 - Résultats du sondage réalisé auprès des bénéficiaires dans le cadre de la permanence de la certification professionnelle pour adultes (CPA).
- **Documents remis par le SESAF**
- Liste et cahiers des charges des cadres et psychologues conseiller·ère·s en orientation (ci-après psyCOSP).
 - Liste des formations suivies par les psyCOSP pour la période 2016-2018.
 - Budgets et comptabilité financière de l'Office.
- **Sondage auprès des bénéficiaires s'adressant aux réceptions des Centres régionaux et bureaux décentralisés, du 31 janvier au 27 mai 2019.**
- **Sondage auprès des personnes ayant bénéficié de consultations individuelles, du 1^{er} janvier 2018 au 30 avril 2019.**
- **Entretiens avec les cadres et collaborateur·trice·s de l'OCOSP**
- Directrice de l'OCOSP.
 - 4 chef·fe·s de Centres régionaux.
 - 10 psyCOSP.
 - 3 Responsables de prestations.
 - Responsable de l'Unité d'information et documentation.
- **Dossiers des bénéficiaires**
- Echantillon de 34 dossiers de conseil en orientation et 32 dossiers de certification professionnelle pour adultes (CPA), sélectionnés aléatoirement.
- **Contribution d'expert**
- Appui méthodologique et scientifique de la part du Prof. Andreas Hirschi, professeur ordinaire à l'Institut de psychologie de l'Université de Berne.

2.4.2 CONCLUSIONS ET RAPPORT D'AUDIT

Une fois la collecte et l'analyse des informations probantes finalisées, les constats et recommandations ont été formulés dans une démarche qui se veut constructive afin d'assurer la création de valeur ajoutée à long terme. La Cour formule les réserves d'usage pour le cas où des documents, des éléments ou des faits ne lui auraient pas été communiqués, ou l'auraient été de manière incomplète ou inappropriée, éléments qui auraient pu avoir pour conséquence des constatations et/ou des recommandations inadéquates.

Le processus a été ensuite celui appliqué à tous les audits de la Cour. La séance de clôture qui s'est tenue le 3 juillet 2019 a permis de restituer les conclusions de l'audit et de présenter les recommandations à la Direction du SESAF ainsi qu'à la Direction de l'OCOSP.

Le projet de rapport a été approuvé par la Cour le 4 septembre 2019 puis adressé à la Direction du SESAF le même jour, afin que le Service puisse formuler ses remarques (délai de 21 jours). Ces dernières sont reproduites au chapitre 7 du présent rapport.

La Cour délibérant en séance plénière en date du 2 octobre 2019 a adopté le présent rapport public en présence de Monsieur Frédéric Grognoz, président et Mesdames Eliane Rey et Anne Weill-Lévy, vice-présidentes.

La Cour rappelle que le présent rapport est destiné à analyser une situation et à informer le public. Il ne saurait interférer ou se substituer à des enquêtes administratives ou pénales.

3 L'EFFICACITÉ ET LA DURABILITÉ DES PRESTATIONS PERÇUES PAR LES BÉNÉFICIAIRES

3.1 LES PRESTATIONS D'ACCUEIL GÉNÉRAL : AVIS DES BÉNÉFICIAIRES

Methodologie

Afin d'évaluer l'efficacité des activités déployées par l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle, la Cour a réalisé un diagnostic des prestations d'accueil général par le biais d'un sondage en ligne. L'objectif de ce sondage est de mettre en lumière de potentielles marges d'amélioration, mais également les points forts sur lesquels l'Office peut capitaliser pour répondre aux attentes des citoyen-ne-s. Les principaux paramètres qui contribuent à la qualité des prestations ont été préalablement définis par l'équipe d'audit, un expert indépendant mandaté par la Cour, et la directrice de l'Office, durant le dernier trimestre de 2018. Les données ont été saisies anonymement par le biais de tablettes tactiles mises à disposition des bénéficiaires dans des locaux de l'Office situés dans chacune des quatre régions (i.e. Centre, Est, Nord et Ouest). La collecte des données s'est déroulée du 31 janvier au 27 mai 2019. L'analyse des réponses obtenues a été réalisée de manière indépendante par la Cour.

La Figure 6 propose une vision synthétique de la structure du sondage sur l'accueil général. Ce sondage s'appuie sur trois indices complémentaires mesurant le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires en lien avec : l'accueil physique, l'accueil téléphonique et internet. Ces trois indices sont composés respectivement de 7, 4 et 2 sous-indices. Ces derniers, quant à eux, sont mesurés à l'aide de 1 à 6 questions auxquelles les personnes interrogées pouvaient répondre ou non (cf. Annexe II). Avant de débiter le questionnaire, les personnes sondées étaient invitées à communiquer leur niveau de satisfaction générale quant aux prestations d'accueil général octroyées par l'Office.

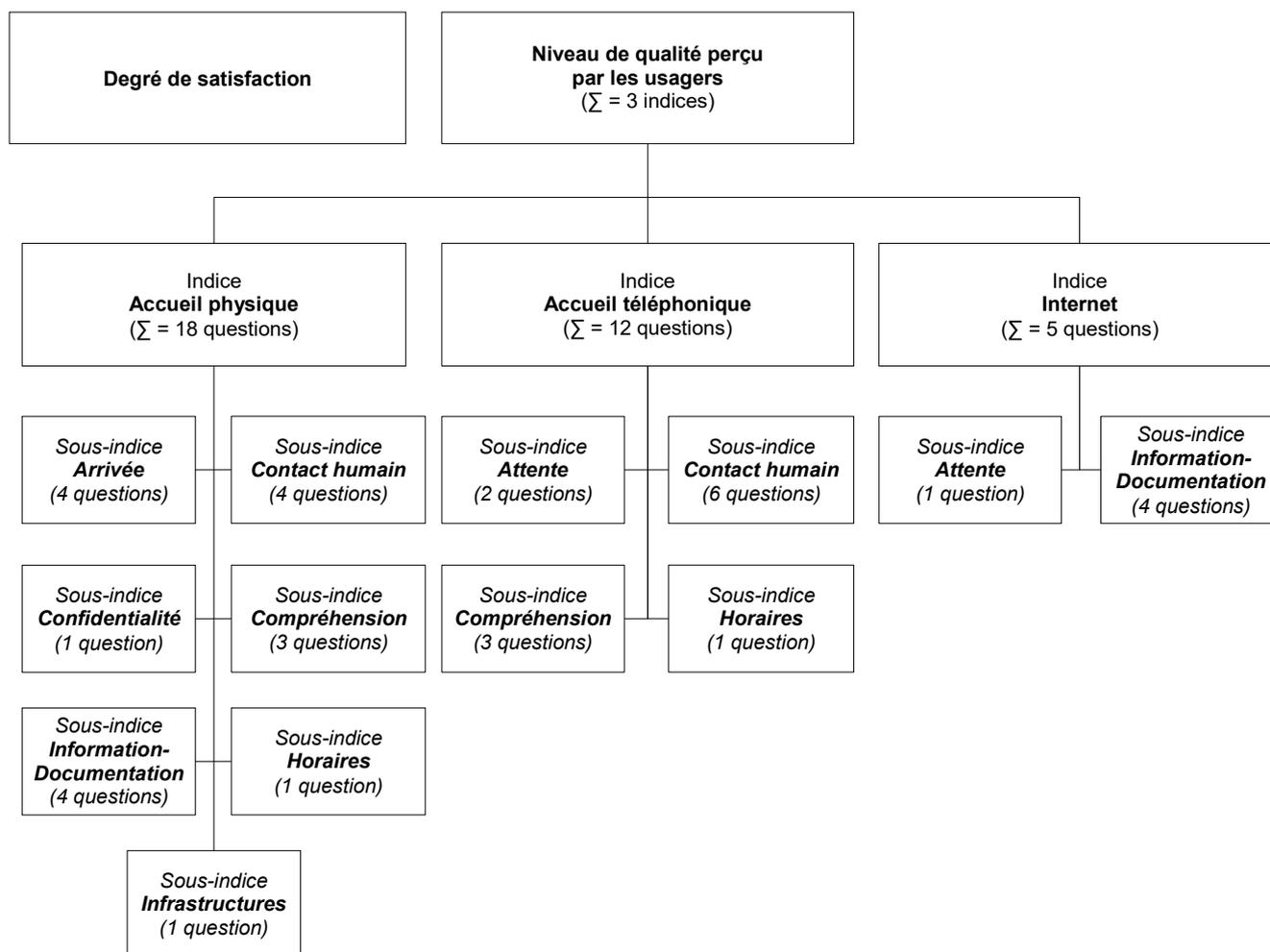


Figure 6 : Structure du sondage « Accueil général »

Source : Cour des comptes (2019)

L'interprétation des indices, sous-indices et du degré de satisfaction obtenus par le biais du sondage s'appuie sur une échelle d'évaluation qui comprend des scores allant de 1.0 à 5.0 (cf. Figure 7). Les scores obtenus sont alors classés en fonction de cinq catégories (i.e. « Très faible », « Plutôt faible », « Moyen », « Plutôt élevé » et « Très élevé ») dont l'étendue des plages de valeurs est similaire. Afin d'éviter le biais introduit par les valeurs extrêmes, les scores attribués aux indices et sous-indices se fondent sur les valeurs médianes obtenues.

Degré de satisfaction / Niveau de qualité perçu									
Très faible		Plutôt faible		Moyen		Plutôt élevé		Très élevé	
1.0	1.7	1.8	2.5	2.6	3.3	3.4	4.1	4.2	5.0

Figure 7 : Echelle d'évaluation

Source : Cour des comptes (2019)

Le sondage s'appuie sur un échantillon de 587 personnes majoritairement âgées de plus de 25 ans (56%) et domiciliées quasi exclusivement (98%) dans le canton de Vaud. Il s'agit principalement de femmes (60%) et de bénéficiaires titulaires d'un diplôme correspondant ou

supérieur au niveau secondaire II (70%). En ce qui concerne leurs situations professionnelles, 65% des personnes interrogées exercent une activité lucrative ou sont aux études. Près des deux-tiers des sondé-e-s (61%) sont à la recherche d'un emploi au moment de leur visite dans les locaux de l'Office.

Résultats

3.1.1 DEGRÉ DE SATISFACTION

Score 4.4/5.0

Avec un score de 4.4 sur 5.0, le degré de satisfaction des bénéficiaires en lien avec les prestations d'accueil est considéré comme très élevé. Les résultats du sondage montrent que 62% des bénéficiaires interrogés se disent « Très satisfaits » des prestations d'accueil de l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle (cf. Figure 8). Les personnes « Plutôt satisfaites » représentent, quant à elles, 28% de l'échantillon. En d'autres termes, 90% des sondé-e-s évaluent de manière positive les prestations d'accueil de l'Office. Seule une minorité de personnes interrogées se décrivent comme « Plutôt insatisfaites » (2%) ou « Très insatisfaites » (6%). Le reliquat de 2% représente les personnes dont l'opinion est neutre.

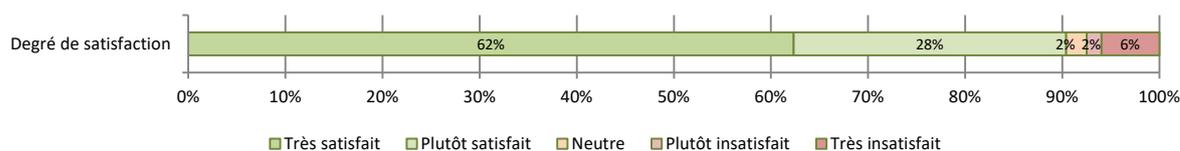


Figure 8 : Degré de satisfaction des bénéficiaires pour les prestations d'accueil

Source : Cour des comptes (2019)

Une analyse comparative du degré de satisfaction des bénéficiaires pour chacune des quatre régions⁵ (i.e. R1, R2, R3 et R4) permet de constater que la proportion de bénéficiaires « Très satisfaits », qui se situe entre 56% et 70%, représente dans tous les cas la majorité absolue des bénéficiaires de l'Office (cf. Figure 9). Bien que les pourcentages observés varient de manière significative entre les quatre régions, la différence entre R1 (57%) et R2 (56%), régions présentant les taux de satisfaction les plus faibles, se limite cependant à 1 point de pourcentage. De manière générale, entre 90% et 92% des bénéficiaires évaluent positivement les prestations d'accueil de l'Office. La proportion de sondé-e-s exprimant une opinion négative en lien avec les prestations d'accueil est relativement similaire entre les régions. Les bénéficiaires « Plutôt insatisfait-e-s » et « Très insatisfait-e-s » représentent de manière cumulée entre 6% et 8% de l'échantillon.

⁵ Afin d'assurer l'anonymat des sondés, l'identité des différentes régions n'est pas dévoilée.

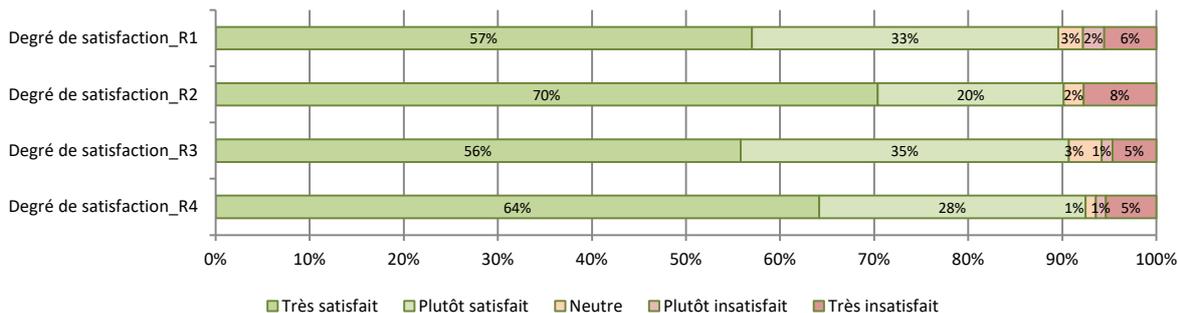


Figure 9 : Niveau de satisfaction perçu pour chaque région par les bénéficiaires
Source : Cour des comptes (2019)

3.1.2 NIVEAU DE QUALITÉ PERÇU

Score 4.4/5.0

Le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires résulte de l'agrégation des trois indices équi-pondérés suivants : « Accueil physique », « Accueil téléphonique » et « Internet ». Le niveau de qualité perçu pour l'ensemble des prestations d'accueil obtient un score global de 4.4 sur 5.0. Ce score considéré comme très élevé est similaire à celui observé lors de l'évaluation du degré de satisfaction des bénéficiaires (cf. sous-section 3.1.1).

La Figure 10 offre une vision synthétique, pour chaque région, des trois indices (i.e. « Accueil physique », « Accueil téléphonique », « Internet ») mesurant le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires. Les informations présentées entre parenthèses indiquent le nombre de réponses obtenues. De manière générale, il est possible de constater, pour chaque indice, qu'il n'existe pas de différence significative entre les différentes régions. Les indices « Accueil physique » (moyenne : 4.8) et « Accueil téléphonique » (moyenne : 4.8) présentent des scores similaires tandis que l'indice « Internet » (moyenne : 4.0) bénéficie d'un score plus faible qui demeure toutefois plutôt élevé. Par rapport aux autres indices, « Internet » présente une plus grande variance entre les régions. En effet, il est possible de constater que le score de R2 (4.3) est significativement plus élevé que celui des autres régions (4.0).

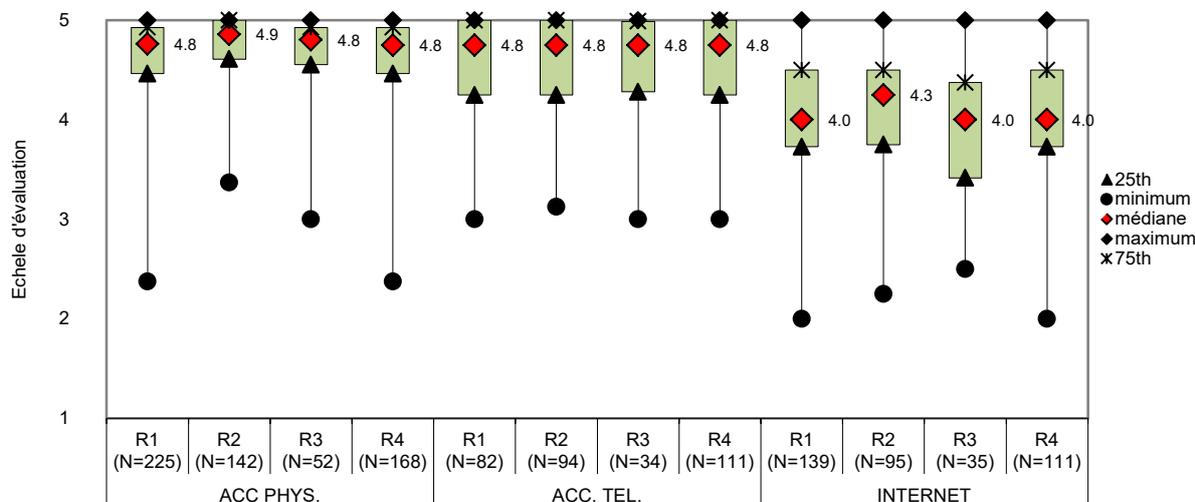


Figure 10 : Niveau de qualité perçu par région
Source : Cour des comptes (2019)

3.1.3 ACCUEIL PHYSIQUE

Score 4.8/5.0

L'indice « Accueil physique » obtient un score global de 4.8 sur 5.0, reflétant un niveau de qualité perçue très élevé. Il est composé des sept sous-indices équi-pondérés suivants : « Arrivée », « Contact humain », « Confidentialité », « Compréhension », « Information et documentation », « Horaires » et « Infrastructures » (cf. Figure 11).

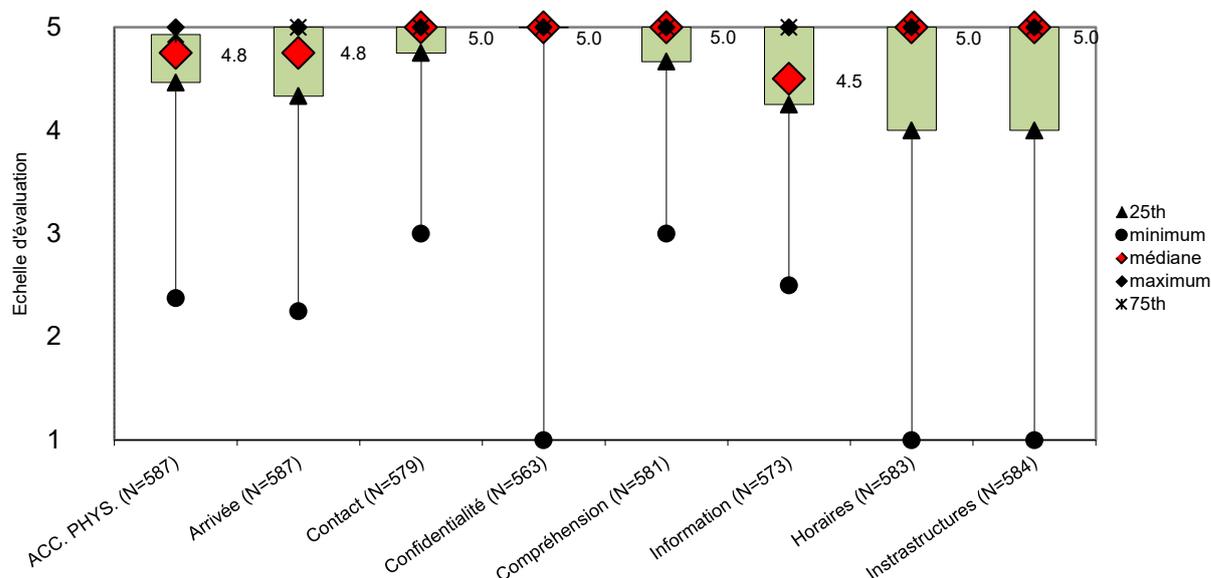


Figure 11 : Résultats du sondage « Accueil général » - Accueil physique

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse comparative des résultats du sondage pour l'accueil physique permet de constater que les bénéficiaires perçoivent un niveau de qualité plus élevé pour les sous-indices « Contact humain » (5.0), « Confidentialité » (5.0), « Compréhension » (5.0), « Horaires » (5.0) et « Infrastructures » (5.0). Pour le sous-indice « Confidentialité », le niveau de consensus au sein de la population sondée est le plus important. Le sous-indice « Arrivée » obtient un score de 4.8. Le sous-indice « Information et documentation » (4.5), quant à lui, présente le niveau de qualité perçue le plus faible.

Arrivée

Score 4.8/5.0

Le sous-indice « Arrivée » comporte quatre questions (cf. Figure 12). Avec un score de 4.8 sur 5.0, les résultats du sondage reflètent un niveau de qualité perçue très élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » oscille entre 52% et 76% tandis que celui des personnes « D'accord » se situe entre 15% et 37%. En d'autres termes, entre 88% et 96% des sondé-e-s expriment une opinion positive dans le cadre des questions qui composent le sous-indice « Arrivée ». En outre, le taux de bénéficiaires « Pas d'accord » se situe entre 0% et 2% et aucun-e usager-ère ne s'est déclaré-e « Pas du tout d'accord ».

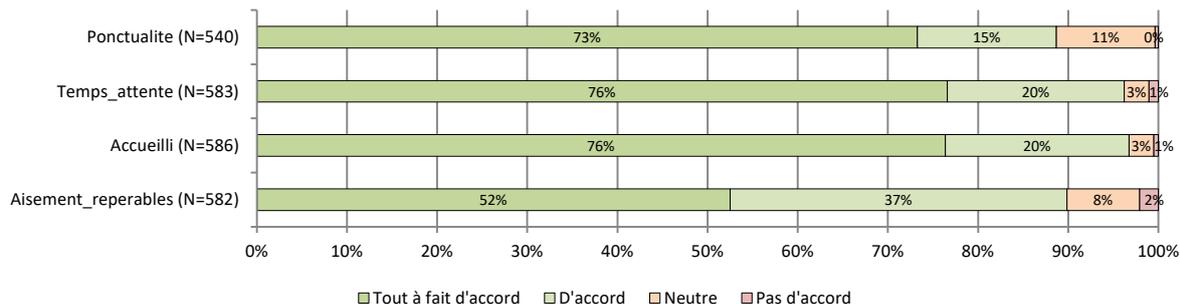


Figure 12 : Niveau de qualité de l'accueil physique - Arrivée

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse comparative des résultats du sondage permet de constater que le niveau de qualité perçu le plus faible concerne la signalétique relative à l'accueil et aux différents services. Les commentaires rédigés par les personnes sondées fournissent des informations additionnelles sur le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires. Un usager des prestations d'accueil de l'Office considère notamment que la signalétique tant extérieure qu'intérieure de certains bâtiments pourrait être améliorée. Une autre personne sondée relève également que l'accès aux bureaux devrait être mieux indiqué.

Contact humain Score 5.0/5.0

Le sous-indice « Contact humain » comporte quatre questions (cf. Figure 13). Avec un score de 5.0 sur 5.0, les résultats suggèrent que les bénéficiaires perçoivent un niveau de qualité très élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » oscille entre 79% et 88%. De manière générale, le taux de personnes exprimant une opinion positive se situe entre 98% et 100%. Aucun-e usager-ère ne s'est déclaré-e « Pas d'accord » ou « Pas du tout d'accord ».

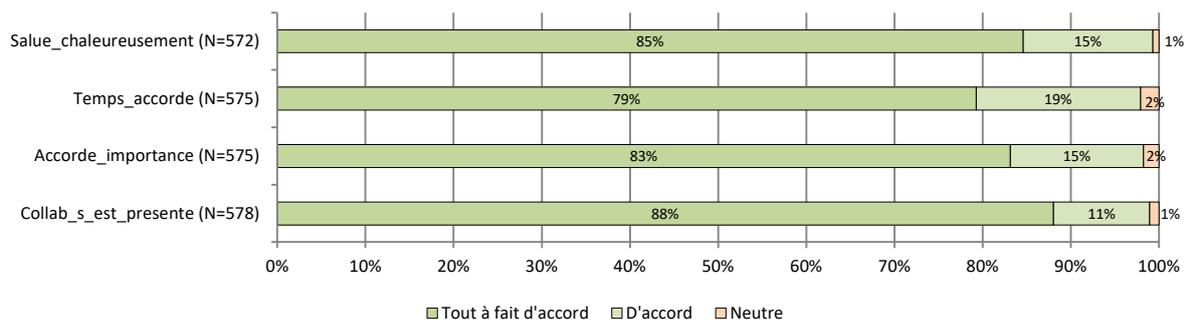


Figure 13 : Niveau de qualité de l'accueil physique – Contact humain

Source : Cour des comptes (2019)

L'étude comparative des résultats permet de constater un fort niveau d'homogénéité entre les différents paramètres de qualité. L'analyse des commentaires rédigés par les personnes sondées ne fournit pas d'informations additionnelles sur le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires en lien avec le sous-indice « Contact humain ». Aucune marge d'amélioration n'est mise en exergue par le sondage.

Confidentialité Score 5.0/5.0

Le sous-indice « Confidentialité » comporte une seule question (cf. Figure 14). Avec un score de 5.0 sur 5.0, les bénéficiaires perçoivent un niveau de qualité très élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » est de 77% et celui des personnes « D'accord » est de 19%. En d'autres termes, 96% des bénéficiaires considèrent que le niveau de qualité est positif. Aucun-e usager-ère ne s'est déclaré-e « Pas du tout d'accord ».

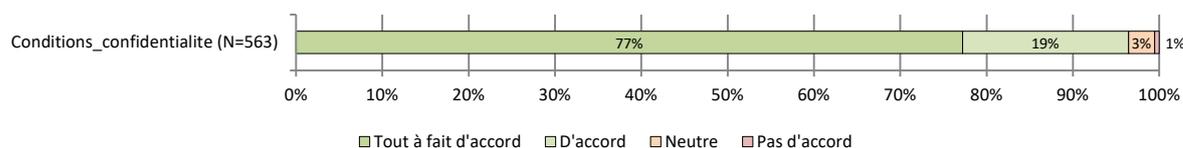


Figure 14 : Niveau de qualité de l'accueil physique - Confidentialité

Source : Cour des comptes (2019)

Les résultats du sondage ne permettent pas de mettre en exergue l'existence d'une marge d'amélioration significative. L'analyse des commentaires rédigés par les personnes sondées fournit toutefois des informations additionnelles sur le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires. Un usager relève notamment que « *l'espace d'attente est complètement ouvert et [les bénéficiaires voient] tout ce qu'il se passe dans le secrétariat. Il manque de la confidentialité* ». Deux autres personnes sondées regrettent également que l'espace d'attente ne soit pas suffisamment séparé de l'espace de travail des collaborateur-trice-s de l'Office.

Compréhension Score 5.0/5.0

Le sous-indice « Compréhension » comporte trois questions (cf. Figure 15). Avec un score de 5.0 sur 5.0, les résultats reflètent un niveau de qualité perçu très élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » oscille entre 72% et 82%. De manière générale, entre 95% et 99% des sondé-e-s expriment une opinion positive quant au niveau de compréhension des collaborateur-trice-s de l'Office. Aucun-e usager-ère ne s'est déclaré-e « Pas d'accord » ou « Pas du tout d'accord ».

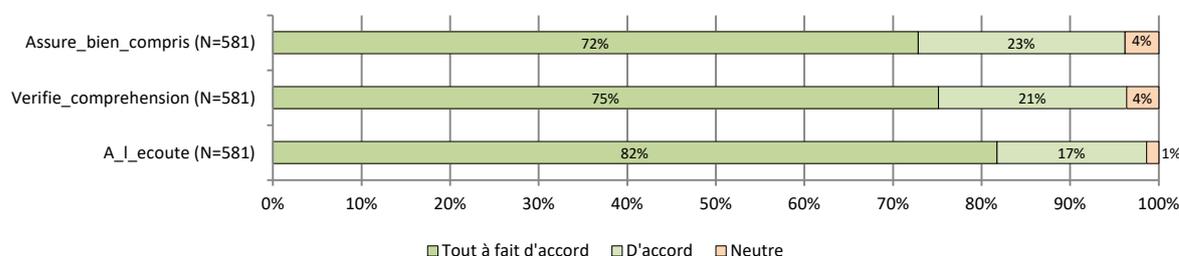


Figure 15 : Niveau de qualité de l'accueil physique - Compréhension

Source : Cour des comptes (2019)

Les résultats du sondage mettent en exergue une certaine homogénéité des réponses fournies par les personnes sondées. L'analyse des commentaires rédigés par les bénéficiaires ne fournit pas d'informations additionnelles sur le niveau de qualité perçu en lien avec le sous-indice « Compréhension ». Aucune marge d'amélioration significative n'émerge du sondage.

Information et documentation

Score 4.5/5.0

Le sous-indice « Information et documentation » comporte quatre questions (cf. Figure 16). Avec un score de 4.5 sur 5.0, les résultats suggèrent que les bénéficiaires perçoivent un niveau de qualité très élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » oscille entre 40% et 75%. Aucun-e usager-ère ne s'est déclaré-e « Pas d'accord » ou « Pas du tout d'accord ». En d'autres termes, aucun-e bénéficiaire n'évalue de manière négative l'information fournie dans le cadre des prestations d'accueil.

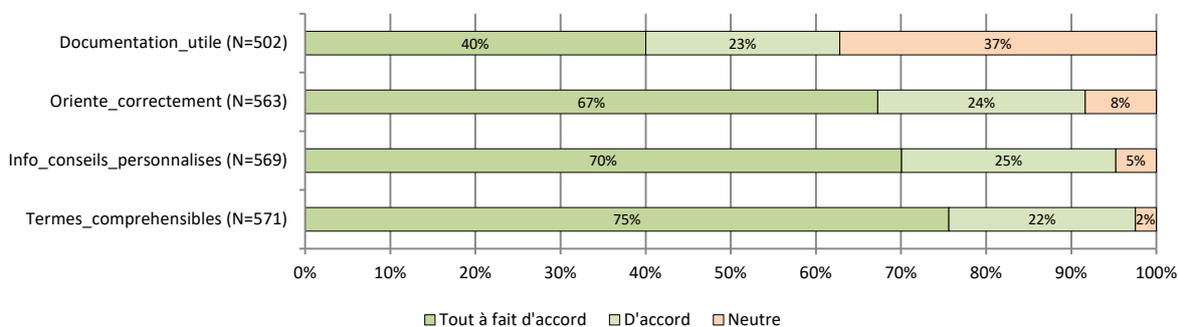


Figure 16 : Niveau de qualité de l'accueil physique – Information et documentation

Source : Cour des comptes (2019)

Malgré un score très élevé, les résultats du sondage suggèrent qu'il existe un potentiel d'amélioration significatif en ce qui concerne l'utilité de la documentation en libre accès dans les locaux de l'Office. L'analyse des commentaires rédigés par les personnes sondées ne fournit toutefois pas d'informations additionnelles sur le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires en lien avec le sous-indice « Information et documentation ».

Horaires

Score 5.0/5.0

Le sous-indice « Horaires » comporte une seule question (cf. Figure 17). Avec un score de 5.0 sur 5.0, les résultats reflètent un niveau de qualité perçu très élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » est de 60% et la proportion des sondé-e-s « D'accord » se monte à 31%. En d'autres termes, 91% des bénéficiaires semblent considérer que les horaires de l'Office sont adaptés à leurs besoins. Aucun-e usager-ère ne s'est déclaré-e « Pas du tout d'accord ».

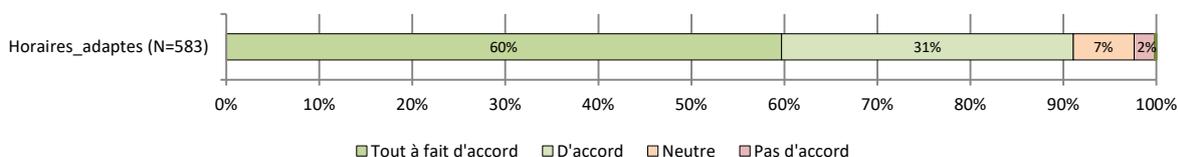


Figure 17 : Niveau de qualité de l'accueil physique - Horaires

Source : Cour des comptes (2019)

Parmi les commentaires rédigés par les personnes sondées, une personne relève que les horaires d'ouvertures actuels (i.e. fermeture de l'Office entre 12:00 et 13:30) peuvent être problématiques pour les salariés à plein temps. De manière générale, les résultats du sondage ne permettent toutefois pas de conclure qu'il existe une marge d'amélioration significative en lien avec les horaires d'ouverture.

Infrastructures Score 5.0/5.0

Le sous-indice « Infrastructures » comporte une seule question (cf. Figure 18). Avec un score de 5.0 sur 5.0, les résultats reflètent un niveau de qualité perçu très élevé. Le pourcentage des bénéficiaires « Tout à fait d'accord » est de 69% et celui des bénéficiaires « D'accord » est de 27%. En d'autres termes, 96% des personnes interrogées évaluent de manière positive le niveau de qualité des prestations d'accueil de l'Office en termes d'infrastructures. Aucun-e usager-ère ne s'est déclaré-e « Pas d'accord » ou « Pas du tout d'accord ».

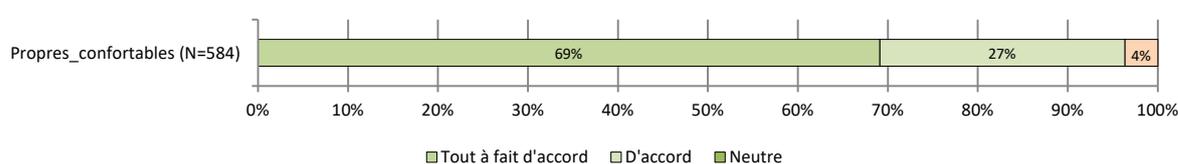


Figure 18 : Niveau de qualité de l'accueil physique - Infrastructures

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse des commentaires rédigés par les personnes sondées fournit des informations additionnelles sur le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires. Un usager considère, par exemple, que les locaux sont « vieux » et qu'ils devraient être davantage entretenus. Une autre personne sondée relève que les lieux sont « austères » et « froids ». De manière générale, les résultats du sondage ne mettent en valeur aucune marge d'amélioration significative. Une amélioration des locaux en termes de propreté et de confort demeure toutefois possible pour assurer une meilleure satisfaction des bénéficiaires.

3.1.4 ACCUEIL TÉLÉPHONIQUE Score 4.8/5.0

L'indice « Accueil téléphonique » obtient un score de 4.8 sur 5.0 (cf. Figure 19), reflétant un niveau de qualité perçu très élevé. Il est composé des quatre sous-indices suivants : « Attente », « Contact humain », « Compréhension » et « Horaires ».

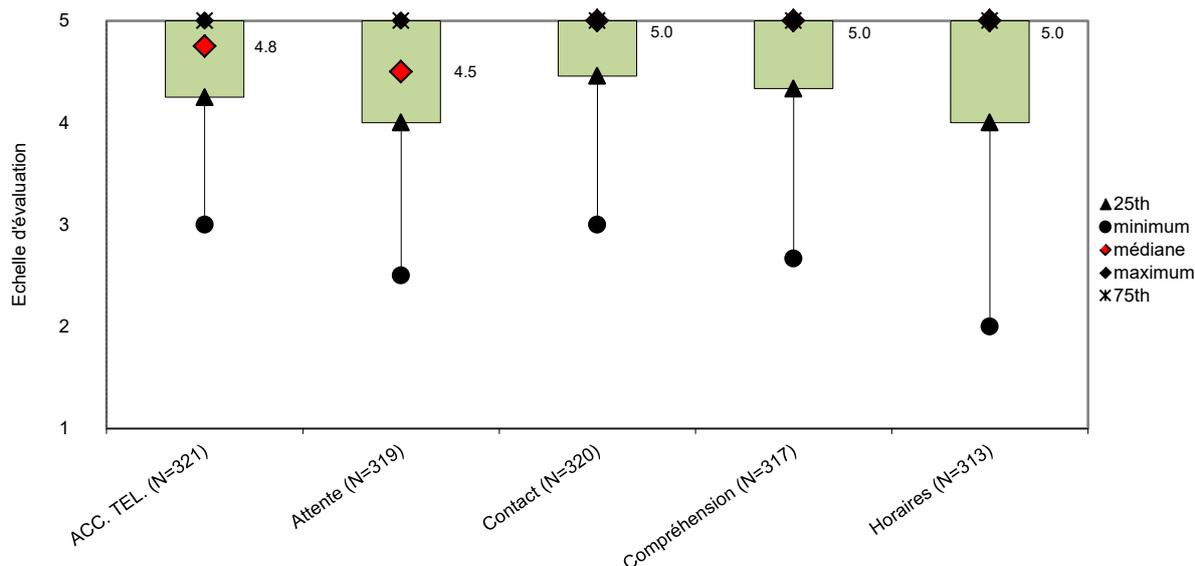


Figure 19 : Résultats du sondage « Accueil général » - Accueil téléphonique

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse comparative des résultats du sondage pour l'accueil téléphonique permet de constater que les bénéficiaires perçoivent un niveau de qualité plus élevé pour les sous-indices « Contact humain » (5.0), « Compréhension » (5.0) et « Horaire » (5.0). Pour ces trois sous-indices, le niveau de consensus au sein de la population sondée est relativement important. Le sous-indice « Attente » (4.5), quant à lui, présente le niveau de qualité perçu le plus faible. Le score de ce sous-indice demeure cependant très élevé.

Attente

Score 4.5/5.0

Le sous-indice « Attente » comporte deux questions (cf. Figure 20). Avec un score de 4.5 sur 5.0, les résultats suggèrent que les bénéficiaires perçoivent un niveau de qualité perçu très élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » oscille entre 44% et 58%. Les personnes « D'accord » représentent entre 31% et 32% des sondé-e-s. En d'autres termes, entre 85% et 90% des personnes interrogées expriment une opinion positive en lien avec le temps nécessaire pour joindre l'Office par téléphone. Le taux de bénéficiaires exprimant une opinion négative se situe 0% et 1%. Aucun-e usager-ère ne s'est déclaré-e « Pas du tout d'accord ».

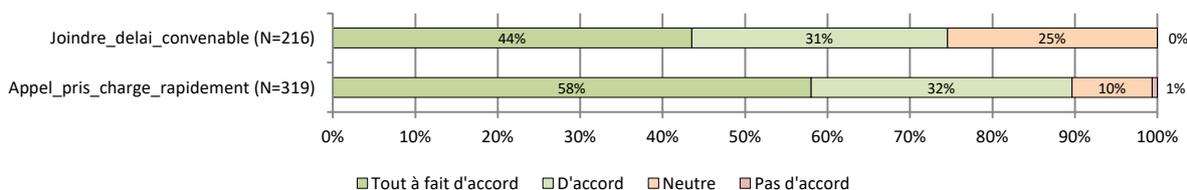


Figure 20 : Niveau de qualité de l'accueil téléphonique - Attente

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse des commentaires rédigés par les personnes sondées ne fournit pas d'informations additionnelles sur le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires en lien avec le sous-indice « Attente ». Les résultats du sondage ne suggèrent pas qu'il existe une marge d'amélioration significative malgré la possibilité pour l'Office de réduire le temps de prise en charge des bénéficiaires par téléphone.

Contact humain Score 5.0/5.0

Le sous-indice « Contact humain » comporte six questions (cf. Figure 21). Avec un score de 5.0 sur 5.0, les résultats reflètent un niveau de qualité perçu très élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » oscille entre 66% et 75% et la proportion de bénéficiaires « D'accord » se situe entre 21% et 32%. Aucun·e usager·ère ne s'est déclaré·e « Pas du tout d'accord ». Les bénéficiaires exprimant un avis négatif représentent entre 0% et 3% des personnes sondées.

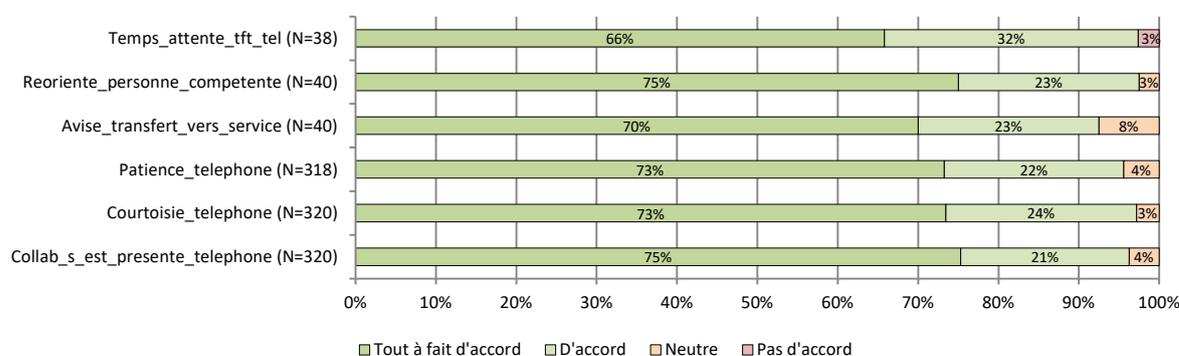


Figure 21 : Niveau de qualité de l'accueil téléphonique – Contact humain

Source : Cour des comptes (2019)

Les résultats du sondage mettent en exergue une certaine homogénéité des réponses fournies par les personnes sondées. L'analyse des commentaires rédigés par les personnes interrogées ne fournit pas d'informations additionnelles sur le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires en lien avec le sous-indice « Contact humain ». Les résultats du sondage ne mettent en exergue aucune marge d'amélioration significative.

Compréhension Score 5.0/5.0

Le sous-indice « Compréhension » comporte trois questions (cf. Figure 22). Avec un score de 5.0 sur 5.0, les résultats reflètent un niveau de qualité perçu très élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » est élevé. Il oscille entre 72% et 77%. Les bénéficiaires « D'accord », quant à eux, représentent entre 22% et 24% de l'échantillon. En d'autres termes, dans le cadre de l'indice « Compréhension », entre 96% et 99% des personnes interrogées expriment une opinion positive. Aucun·e usager·ère ne s'est déclaré·e « Pas du tout d'accord » et le taux de personnes se déclarant « Pas d'accord » se situe entre 0% et 1%.

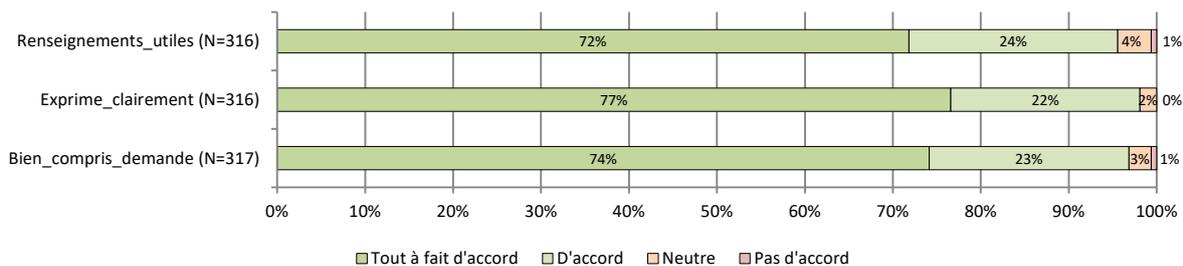


Figure 22 : Niveau de qualité de l'accueil téléphonique - Compréhension

Source : Cour des comptes (2019)

Les résultats du sondage mettent en exergue une certaine homogénéité des réponses fournies par les personnes sondées. L'analyse des commentaires rédigés par les personnes interrogées ne fournit pas d'informations additionnelles sur le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires en lien avec le sous-indice « Compréhension ». Les résultats du sondage ne reflètent pas l'existence d'une marge d'amélioration significative.

Horaires

Score 5.0/5.0

Le sous-indice « Horaires » comporte une seule question (cf. Figure 23). Avec un score de 5.0 sur 5.0, les résultats suggèrent que les bénéficiaires perçoivent un niveau de qualité très élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » est de 57% et la proportion de sondé-e-s « D'accord » est de 33%. En d'autres termes, 90% des bénéficiaires interrogés considèrent que les horaires de la réception téléphonique sont adaptés à leurs besoins. Aucun-e usager-ère ne s'est déclaré-e « Pas du tout d'accord ».

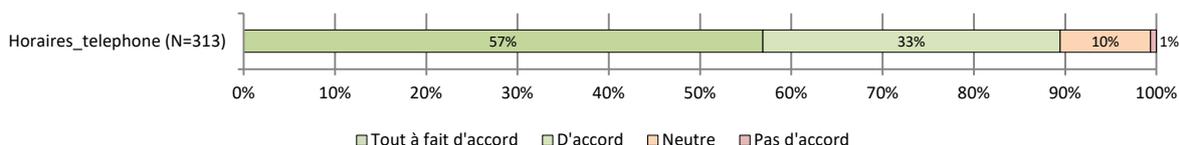


Figure 23 : Niveau de qualité de l'accueil téléphonique - Horaires

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse des commentaires rédigés par les personnes sondées ne fournit pas d'informations additionnelles sur le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires en lien avec le sous-indice « Horaires ». Les résultats du sondage ne mettent en lumière aucune marge d'amélioration significative.

3.1.5 INTERNET Score 4.0/5.0

L'indice « Internet » présente un score de 4.0 sur 5.0, reflétant un niveau de qualité perçu plutôt élevé. Il est composé des deux sous-indices suivants : « Attente » et « Information et documentation » (cf. Figure 24).

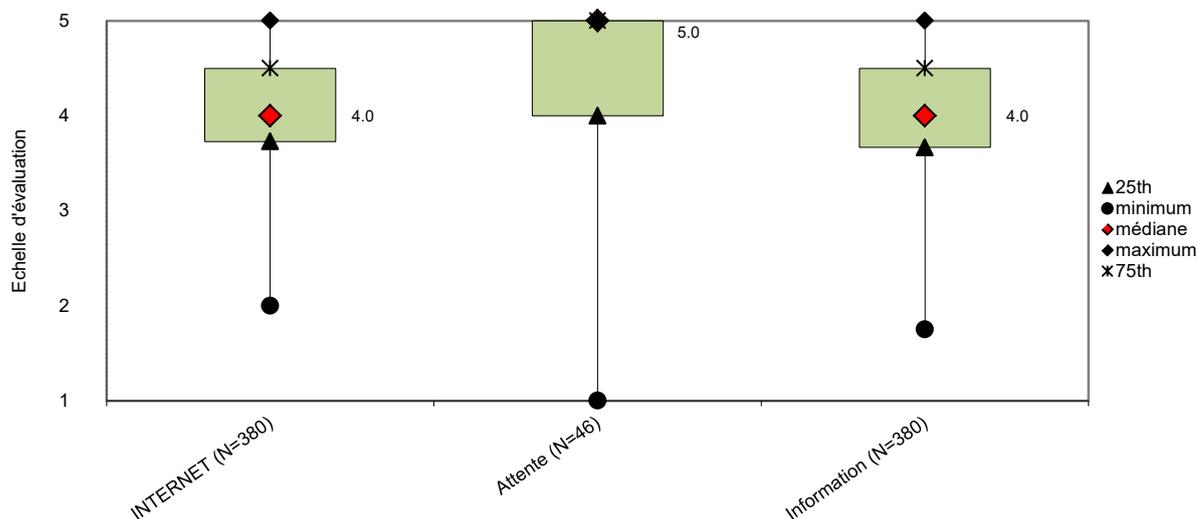


Figure 24 : Résultats du sondage « Accueil général » - Internet

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse comparative des résultats du sondage pour internet permet de constater que les bénéficiaires perçoivent un niveau de qualité plus élevé pour le sous-indice « Attente » (5.0) que pour le sous-indice « Information et documentation » (4.0). Pour ces deux sous-indices, le niveau de consensus au sein de la population sondée est relativement important. En raison du nombre restreint de réponse pour le sous-indice « Attente » (i.e. N=46), ces résultats doivent toutefois être interprétés avec précaution.

Attente Score 5.0/5.0

Le sous-indice « Attente » comporte une seule question (cf. Figure 25). Avec un score de 5.0 sur 5.0, les résultats reflètent un niveau de qualité perçu très élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » est de 63% tandis que celui des personnes « D'accord » est de 30%. En d'autres termes, 93% des sondé·e·s ayant contacté l'Office en ligne sont satisfait·e·s du délai de réponse. Les bénéficiaires insatisfaits ne représentent que 4% des personnes interrogées. Aucun·e bénéficiaire ne s'est déclaré·e « Pas d'accord ».

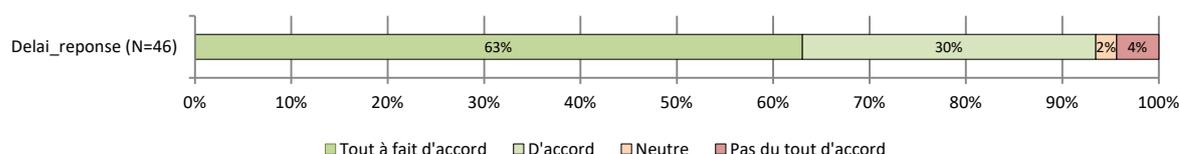


Figure 25 : Niveau de qualité d'internet - Attente

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse des commentaires rédigés par les personnes sondées ne fournit pas d'informations additionnelles sur le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires en lien avec le sous-indice « Attente ». Les résultats du sondage ne mettent en valeur aucune marge d'amélioration significative.

Information et documentation

Score 4.0/5.0

Le sous-indice « Information et documentation » comporte quatre questions (cf. Figure 26). Avec un score de 4.0 sur 5.0, les résultats reflètent un niveau de qualité perçu plutôt élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » oscille entre 19% et 44% tandis que le taux de sondé-e-s « D'accord » se situe entre 27% et 43%. La proportion de bénéficiaires exprimant une opinion négative en lien avec l'information transmise par internet est relativement faible. Elle s'étend de 2% à 7%.

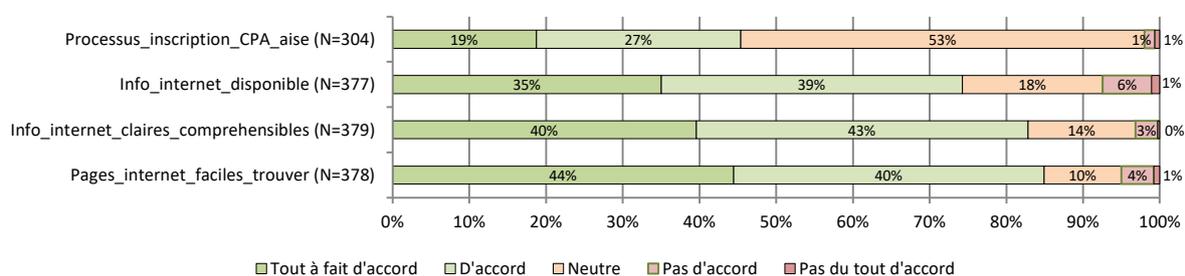


Figure 26 : Niveau de qualité d'internet – Information et documentation

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse comparative des résultats du sondage permet de constater que la principale marge d'amélioration concerne le processus d'inscription pour la CPA qui est actuellement perçu par les bénéficiaires comme étant trop complexe et, par conséquent, peu aisé. Une marge d'amélioration semble également exister en termes de disponibilité, compréhensibilité et accessibilité de l'information mise à disposition des bénéficiaires par le biais d'internet. L'analyse des commentaires rédigés par les personnes sondées ne fournit toutefois pas d'informations additionnelles sur le niveau de qualité perçu.

3.1.6 SYNTHÈSE DU SONDAGE SUR LE NIVEAU DE QUALITÉ PERÇU DES PRESTATIONS D'ACCUEIL GÉNÉRAL

Avec 587 personnes sondées anonymement entre le 31 janvier et le 27 mai 2019, l'analyse des résultats du sondage permet de constater que le degré de satisfaction et le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires sont généralement très élevés. La Figure 27 propose une brève synthèse des scores attribués par indice et sous-indice.

Indices et sous-indices	Scores	Niveau	Statut
ACCUEIL PHYSIQUE (N=587)	4.8	très élevé	
<i>Arrivée (N=587)</i>	4.8	très élevé	
<i>Contact humain (N=579)</i>	5.0	très élevé	
<i>Confidentialité (N=563)</i>	5.0	très élevé	
<i>Compréhension (N=581)</i>	5.0	très élevé	
<i>Information et documentation (N=573)</i>	4.5	très élevé	
<i>Horaires (N=583)</i>	5.0	très élevé	
<i>Infrastructures (N=584)</i>	5.0	très élevé	
ACCUEIL TÉLÉPHONIQUE (N=321)	4.8	très élevé	
<i>Attente (N=319)</i>	4.5	très élevé	
<i>Contact humain (N=320)</i>	5.0	très élevé	
<i>Compréhension (N=317)</i>	5.0	très élevé	
<i>Horaires (N=313)</i>	5.0	très élevé	
INTERNET (N=380)	4.0	plutôt élevé	
<i>Attente (N=46)</i>	5.0	très élevé	
<i>Information et documentation (N=380)</i>	4.0	plutôt élevé	

Figure 27 : Synthèse des scores par indice et sous-indice
Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse synthétique des résultats du sondage permet de constater que la plupart des indices et sous-indices bénéficient de scores très élevés. Il est cependant possible de relever l'existence d'un potentiel d'amélioration significatif en lien avec les prestations d'accueil sur internet. Plus spécifiquement, le processus d'inscription en ligne pour la certification professionnelle pour adultes (CPA) présente le plus grand potentiel d'amélioration. Plus marginalement, la disponibilité, la compréhensibilité et l'accessibilité de l'information mise à disposition des bénéficiaires par le biais d'internet peut également être améliorée.

3.1.7 RÉPONSE À LA QUESTION D'AUDIT N°1

Le degré de satisfaction et le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires, quant aux prestations d'accueil général de l'OCOSP, sont-ils suffisants ?

Oui.

L'analyse des résultats du sondage sur les prestations d'accueil suggère que le degré de satisfaction des bénéficiaires, ainsi que le niveau de qualité perçu, sont très élevés. Le sondage révèle également que le niveau de qualité perçu pour l'accueil physique et l'accueil téléphonique est très élevé et homogène pour les quatre régions. En ce qui concerne internet, le niveau de

qualité perçue est plus faible et varie plus fortement entre les régions. Il demeure cependant plutôt élevé. La principale marge d'amélioration constatée concerne la mise à disposition d'information et de documentation en ligne et le processus d'inscription pour la certification professionnelle pour adultes (CPA).

3.2 LES PRESTATIONS INDIVIDUELLES : AVIS DES BÉNÉFICIAIRES

Methodologie

Afin d'évaluer l'efficacité de l'OCOSP, la Cour a également réalisé un diagnostic des prestations individuelles incluant le conseil en orientation et la certification professionnelle pour adultes (CPA). L'objectif de ce diagnostic réalisé par le biais d'un sondage en ligne est de mettre en lumière de potentielles marges d'amélioration, mais également les points forts sur lesquels l'Office peut capitaliser pour répondre aux attentes des citoyen·ne·s. Les paramètres qui contribuent à la qualité des prestations ont été préalablement définis par l'équipe d'audit, un expert indépendant mandaté par la Cour, et les collaborateur·trice·s de l'Office, durant le dernier trimestre de 2018. Les usager·ère·s ayant bénéficié de consultations individuelles (i.e. conseil en orientation ou certification professionnelle pour adultes) durant la période de janvier 2018 à avril 2019 ont été contacté·e·s par courriel directement par la Cour afin d'assurer une plus grande indépendance des sondé·e·s. La collecte des données s'est déroulée du 26 février au 30 mai 2019, de manière anonyme. Les 845 réponses obtenues représentent un taux de réponse de 43%. Selon l'estimation de la Cour, cet échantillon représente près de 20% des bénéficiaires de prestations individuelles pour la période concernée (i.e. janvier 2018 à avril 2019). L'analyse des réponses obtenues a été réalisée de manière indépendante par la Cour.

Le sondage s'appuie principalement sur un indice global reflétant le niveau de qualité perçue par les bénéficiaires (cf. Figure 28). Cet indice est mesuré au travers de 8 sous-indices équilibrés : (1) Attente, (2) Contact humain, (3) Compréhension, (4) Prise en charge, (5) Information et documentation, (6) Egalité, (7) Horaires et (8) Infrastructures. Chaque sous-indice est construit sur la base d'une série de 1 à 12 questions auxquelles les personnes interrogées pouvaient répondre ou non. Avant de débiter le questionnaire, les personnes sondées étaient invitées à communiquer leur niveau de satisfaction générale quant aux prestations individuelles octroyées par l'Office.

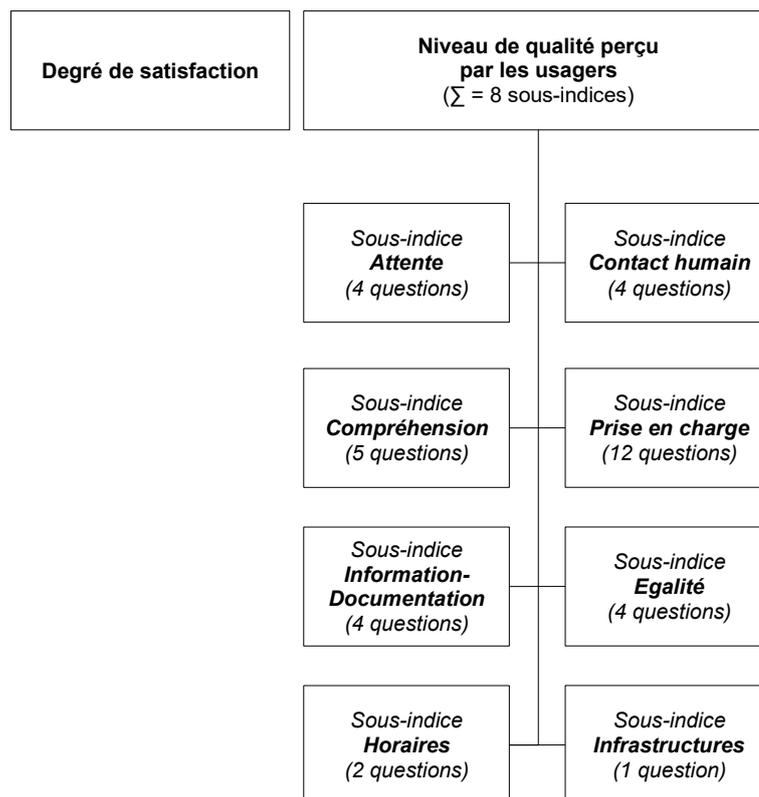


Figure 28 : Structure du sondage « Prestations individuelles »
 Source : Cour des comptes (2019)

De manière similaire au sondage sur les prestations d'accueil général (cf. section 3.1), l'interprétation des indices, sous-indices et du degré de satisfaction s'appuie sur une échelle d'évaluation qui comprend des scores allant de 1.0 à 5.0 (cf. Figure 29). Les scores obtenus sont alors classés en fonction de cinq catégories (i.e. « Très faible », « Plutôt faible », « Moyen », « Plutôt élevé » et « Très élevé ») dont l'étendue des plages de valeurs est similaire. Afin d'éviter le biais introduit par les valeurs extrêmes, les scores attribués aux indices et sous-indices se fondent sur les valeurs médianes obtenues.

Degré de satisfaction / Niveau de qualité perçu									
Très faible		Plutôt faible		Moyen		Plutôt élevé		Très élevé	
1.0	1.7	1.8	2.5	2.6	3.3	3.4	4.1	4.2	5.0

Figure 29 : Echelle d'évaluation
 Source : Cour des comptes (2019)

Résultats

3.2.1 DEGRÉ DE SATISFACTION Score 4.0/5.0

Avec un score de 4.0 sur 5.0, le degré de satisfaction en lien avec les prestations individuelles des bénéficiaires est plutôt élevé. Les résultats du sondage montrent que 27% des bénéficiaires

interrogés se disent « Très satisfait-e-s » des prestations individuelles de l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle (cf. Figure 30). Les personnes « Plutôt satisfaites » représentent, quant à elles, 32% de l'échantillon. En d'autres termes, 59% des sondé-e-s évaluent de manière positive les prestations individuelles octroyées par l'Office. La proportion de personnes exprimant une opinion négative est de 26%. Les sondé-e-s se déclarant comme « Plutôt insatisfait-e-s » et « Très insatisfait-e-s » représentent respectivement 15% et 11%. De manière générale, l'opinion des sondé-e-s apparaît comme faiblement polarisée.

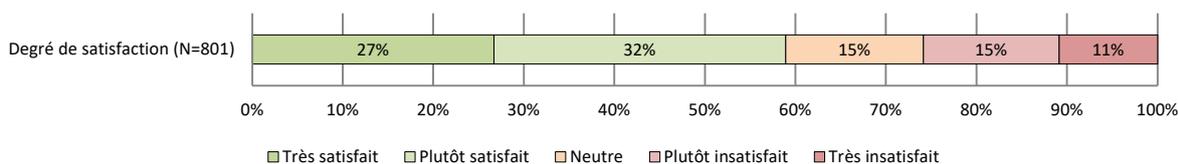


Figure 30 : Degré de satisfaction des bénéficiaires pour les prestations individuelles

Source : Cour des comptes (2019)

3.2.2 NIVEAU DE QUALITÉ PERÇU

Score 3.6/5.0

Le niveau de qualité résulte de l'agrégation des huit sous-indices équi-pondérés suivants : « Attente », « Contact humain », « Compréhension », « Prise en charge », « Information et documentation », « Egalité », « Horaires » et « Infrastructures » (cf. Figure 31). Le niveau de qualité perçue pour les prestations individuelles obtient un score global de 3.6 sur 5.0. Ce score considéré comme plutôt élevé est légèrement inférieur à celui observé lors de l'évaluation du degré de satisfaction des bénéficiaires (cf. sous-section 3.2.1).

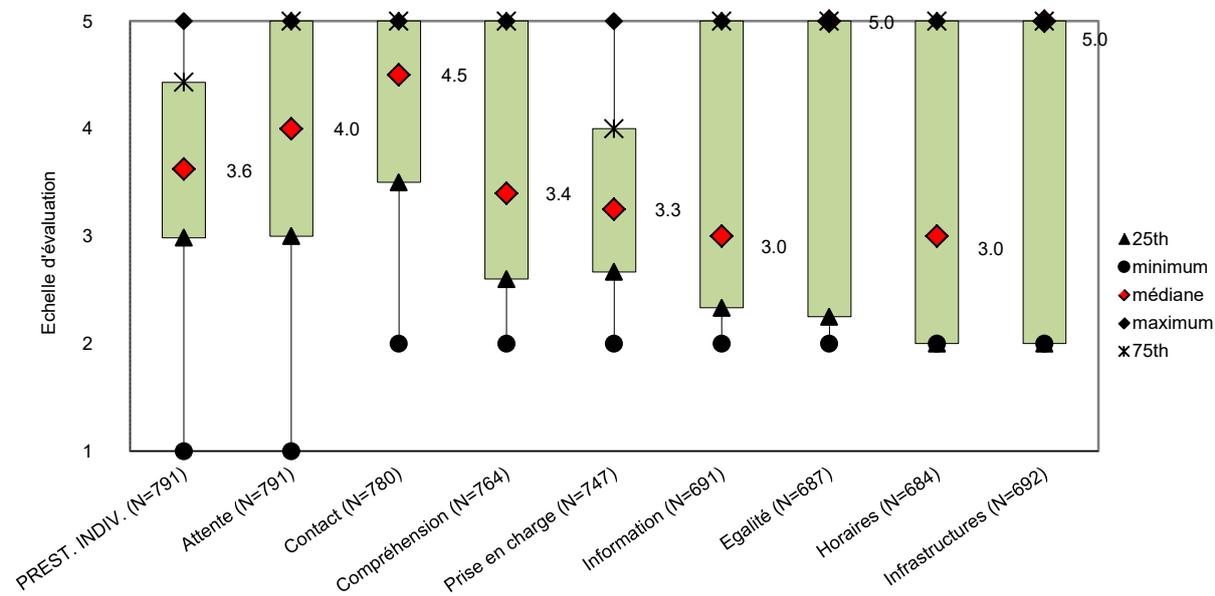


Figure 31 : Résultats du sondage « Prestations individuelles »

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse comparative des résultats du sondage pour les prestations individuelles permet de constater que les bénéficiaires perçoivent un niveau de qualité plus élevé pour les sous-

indices « Egalité » (5.0) et « Infrastructures » (5.0). Les sous-indices « Contact humain » (4.5) et « Attente » (4.0) obtiennent respectivement le troisième et le quatrième meilleur score. Les sous-indices « Compréhension » (3.4) et « Prise en charge » (3.3) présentent, quant à eux, des scores inférieurs. Les deux sous-indices pour lesquels les scores obtenus sont les plus faibles sont « Information et documentation » (3.0) et « Horaires » (3.0).

3.2.3 ATTENTE Score 4.0/5.0

Le sous-indice « Attente » comporte quatre questions (cf. Figure 32). Avec un score de 4.0 sur 5.0, les résultats du sondage reflètent un niveau de qualité perçue plutôt élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » se situe dans une large plage de valeur qui s'étend de 25% à 67%. Les personnes « D'accord » représentent quant à elles entre 2% et 39% des sondé-e-s. En d'autres termes, entre 57% et 69% des sondé-e-s expriment une opinion positive en lien avec le temps d'attente pour obtenir un premier rendez-vous. Le taux de bénéficiaires exprimant une opinion négative se situe quant à lui entre 17% et 29%. Dans le cadre de la ponctualité des collaborateur·trice·s de l'Office, aucun·e usager·ère ne s'est déclaré·e « Pas du tout d'accord ». Cette question présente également un pourcentage de personnes « Très satisfaites » (67%) significativement plus élevé que celui observé pour les autres paramètres de qualité. Le niveau de qualité perçue est ainsi plus élevé pour la ponctualité des collaborateur·trice·s de l'Office, que pour le temps d'attente jusqu'au premier rendez-vous. De manière générale, la thématique de la ponctualité se caractérise par une plus forte polarisation des réponses.

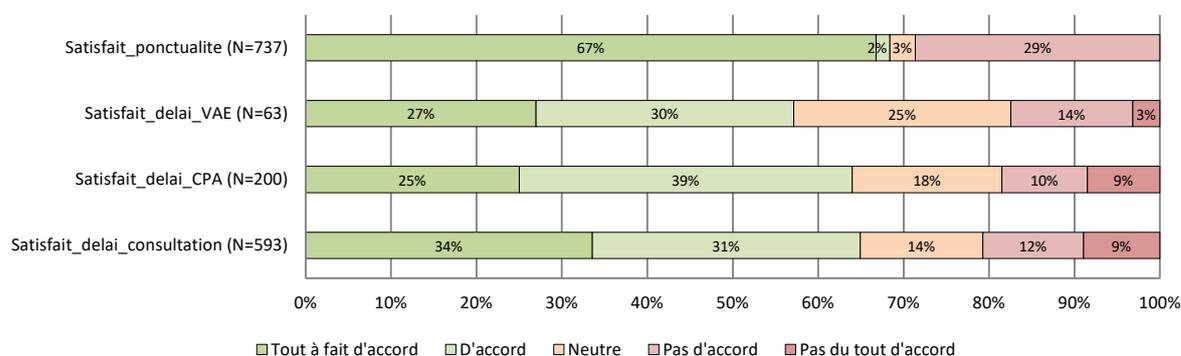


Figure 32 : Niveau de qualité des prestations individuelles - Attente

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse des commentaires rédigés par les personnes sondées révèle que très peu de bénéficiaires abordent spécifiquement le thème « Attente ». Un commentaire fait néanmoins référence au temps d'attente « *trop long* » après le dépôt des dossiers dans le cadre de la CPA, tandis qu'un autre commentaire évoque un délai de deux mois pour obtenir un premier rendez-vous dans le cadre du conseil en orientation, puis un délai d'un mois pour le second.

3.2.4 CONTACT HUMAIN Score 4.5/5.0

Le sous-indice « Contact humain » comporte quatre questions (cf. Figure 33). Avec un score de 4.5 sur 5.0, les résultats du sondage reflètent un niveau de qualité perçue très élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » oscille entre 57% et 76%. De manière

générale, le taux de personnes exprimant une opinion positive se situe quant à lui entre 60% et 77%. La proportion de personnes exprimant une opinion négative se situe entre 20% et 31%. Aucun·e usager·ère ne s'est déclaré·e « Pas du tout d'accord ». De manière générale, les résultats du sondage reflètent une certaine polarisation des réponses.

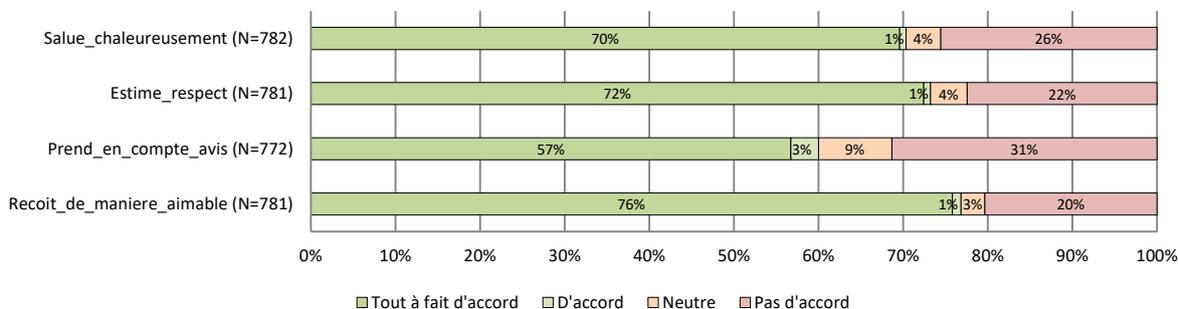


Figure 33 : Niveau de qualité des prestations individuelles – Contact humain

Source : Cour des comptes (2019)

Les opinions exprimées par les personnes interrogées suggèrent que la prise en compte des vues et des aspirations des bénéficiaires par les conseillers en orientation obtient le niveau de qualité perçu le plus faible. En effet, 31% des personnes sondées considèrent que les collaborateur·trice·s de l'Office tendent à imposer leurs vues lors des consultations individuelles.

De nombreux commentaires rédigés par les personnes sondées reflètent leur niveau de satisfaction. Par exemple, une personne se déclare « *très contente de l'attitude de non-jugement [...]* » de la ou du psyCOSP, une autre relève que la ou le psyCOSP « *a particulièrement bien compris ce que je cherchais ainsi que mes qualités et défauts, ma façon de penser [...]* », d'autres personnes encore apprécient l'attitude « *compréhensive* », « *à l'écoute* », « *amicale* », « *chaleureuse* », « *encourageante* », « *ouverte d'esprit* » et « *dynamique* » des collaborateur·trice·s de l'Office. Bien qu'une large majorité de commentaires reflètent le niveau de qualité très élevé perçu par les bénéficiaires, quelques personnes sondées ont ressenti un manque de respect de la part des collaborateur·trice·s de l'Office. Un usager dénonce notamment le fait qu'il ne s'est « *pas senti respecté [...]* », un autre considère qu'il « *n'a pas été pris au sérieux [...]* », un troisième estime quant à lui « *qu'on s'est moqué de lui [...]* ». Une personne considère finalement qu'elle s'est « *[...] sentie jugée* », et ajoute : « *Je n'avais pas besoin d'entendre que j'étais comme ci ou comme ça de la part d'une personne qui ne me connaît absolument pas* ». Dans une perspective plus large, les commentaires rédigés par les sondé·e·s reflètent la polarisation des réponses précédemment évoquée.

3.2.5 COMPRÉHENSION Score 3.4/5.0

Le sous-indice « Compréhension » comporte cinq questions (cf. Figure 34). Avec un score de 3.4 sur 5.0, les résultats du sondage reflètent une qualité perçue de niveau plutôt élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » est élevé. Il oscille entre 38% et 58%. Les bénéficiaires « D'accord », quant à eux, représentent entre 1% et 8% de l'échantillon. Aucun·e usager·ère ne s'est déclaré·e « Pas du tout d'accord » et le taux de personnes se déclarant « Pas

d'accord » se situe entre 35% et 40%. De manière générale, les résultats du sondage reflètent une certaine polarisation des réponses.

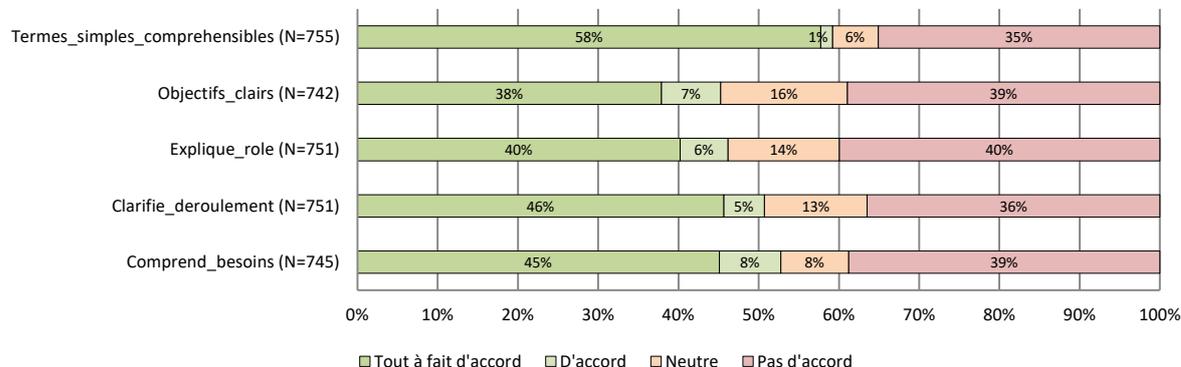


Figure 34 : Niveau de qualité des prestations individuelles - Compréhension

Source : Cour des comptes (2019)

Bien que 35% des personnes sondées expriment une opinion négative, les résultats du sondage permettent de constater que, dans le cadre du sous-indice « Compréhension », une large majorité des bénéficiaires considère que les conseiller-ère-s en orientation s'expriment de manière claire et compréhensible. Le niveau de qualité perçu est généralement plus faible pour la fixation d'objectifs clairs ainsi que pour l'explicitation du rôle de la ou du conseiller-ère en orientation.

L'analyse des commentaires des bénéficiaires met principalement en exergue l'existence d'une marge d'amélioration dans la prise en compte des éléments spécifiques de chaque situation. Certains bénéficiaires des prestations de l'OCOSP considèrent que les psyCOSP devraient prendre davantage leurs avis et aspirations en compte, et ne pas imposer leurs vues. Un bénéficiaire considère, par exemple, que « *la ou le collaborateur-trice de l'OCOSP qui l'a reçu n'a pas du tout compris ses objectifs [...]* ». Un autre exprime le même type de ressenti : « *[...] j'ai le sentiment que [la ou le collaborateur-trice] est passé-e à côté de ma demande* ». Un usager relève qu'il a eu l'impression que « *[...] la ou le conseiller-ère avait une façon de faire générale qu'elle-il suivait, au lieu de vraiment s'adapter à sa demande* ». Un autre bénéficiaire relève finalement que « *la ou le conseiller-ère ne lui a pas semblé-e attentif-ve puisqu'elle-il lui a proposé des formations de spécialisation qu'il avait pour certaines déjà faites [...]* ».

3.2.6 PRISE EN CHARGE Score 3.3/5.0

Le sous-indice « Prise en charge » comporte douze questions (cf. Figure 35). Avec un score de 3.3 sur 5.0, les résultats du sondage reflètent un niveau de qualité perçu considéré comme moyen. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » oscille entre 27% et 54%. De manière générale, le taux de personnes exprimant une opinion positive se situe entre 36% et 56%. La proportion de personnes exprimant une opinion négative se situe entre 30% et 40%. Aucun-e usager-ère ne s'est déclaré-e « Pas du tout d'accord ». De manière générale, les résultats du sondage suggèrent une certaine polarisation des réponses notamment en raison des faibles pourcentages observés pour les personnes « D'accord ».

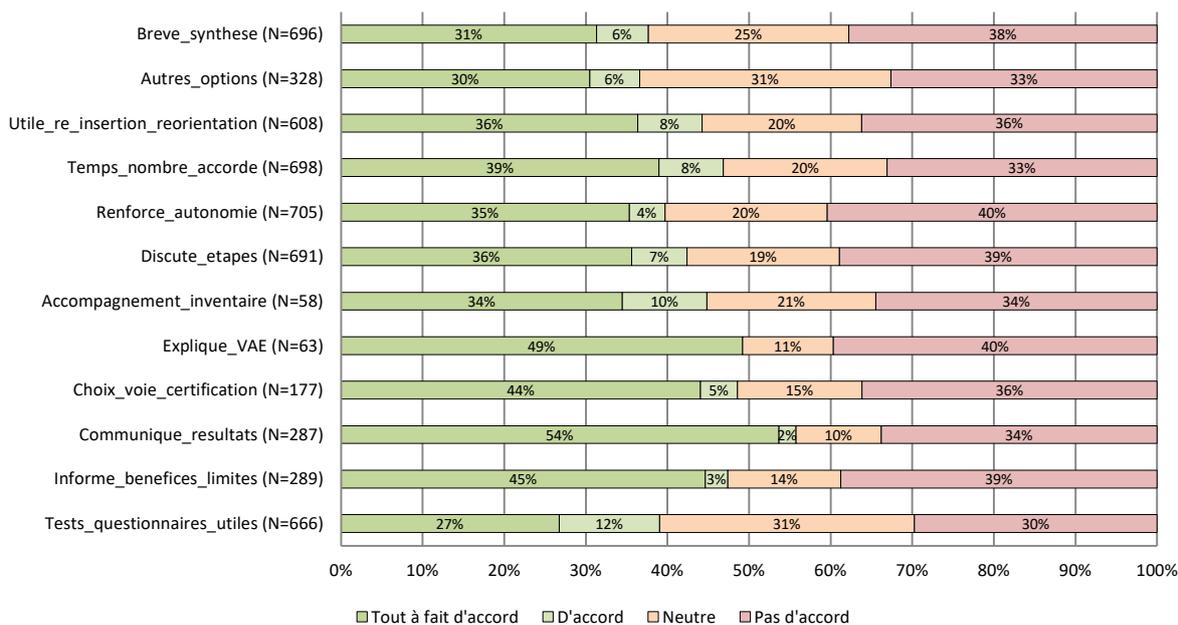


Figure 35 : Niveau de qualité des prestations individuelles – Prise en charge

Source : Cour des comptes (2019)

Sur la base des opinions exprimées par les bénéficiaires, il apparaît que plus de la moitié des personnes sondées considère que les résultats des tests (56%) sont communiqués de manière claire et compréhensible. Les explications en lien avec le cadre d'intervention et les différentes étapes du processus VAE sont également évaluées de manière positive (49%) par les bénéficiaires. L'analyse des résultats permet également de constater qu'une des principales marges d'amélioration concerne la synthèse des entretiens. En d'autres termes, de nombreux usager·ère·s n'ont pas à la fin de l'entretien ou du processus de consultation une vision globale des prestations dont ils ont bénéficié, du chemin qu'ils ont parcouru et du niveau d'atteinte des objectifs initialement fixés. Sur la base des résultats obtenus, d'autres marges d'amélioration peuvent également être mentionnées dans des domaines tels que l'utilité des tests, la discussion des étapes à venir, l'autonomisation des bénéficiaires et l'exploration d'alternatives lorsque le projet initial s'avère irréalisable.

L'analyse des commentaires rédigés par les bénéficiaires suggère un certain décalage entre leurs attentes et les prestations reçues. A titre d'exemple, un bénéficiaire considère que « *la ou le professionnel-le semblait perdu-e et ne pas savoir quoi faire [...]* ». Deux autres bénéficiaires estiment que les prestations octroyées par l'Office ne sont pas appropriées pour les adultes. L'un d'eux précise son ressenti : « *J'ai trouvé que les entretiens n'étaient pas adaptés pour un adulte avec expérience professionnelle. Mon ressenti est que les prestations sont plutôt orientées pour des adolescents qui n'ont jamais connu le monde du travail [...]* ». D'autres bénéficiaires évoquent des thématiques additionnelles telles que le manque de suivi. Certains commentaires reflètent également la détresse des usager·ère·s n'ayant pas trouvé la prise en charge qu'ils souhaitaient. A titre d'exemple, une personne évoque le fait qu'elle n'a « *[...] pas reçu le soutien qu'elle attendait* » et qu'elle était « *[...] vraiment désespérée en sortant de [l'OCOSP]* ». Une autre relève qu'elle est « *[...] allée à cet entretien pleine d'espoir et qu'elle est sortie de là avec le moral dans les chaussettes* ». Plusieurs bénéficiaires considèrent que les prestations octroyées ne leur

ont été d'aucune utilité même si les échanges avec les collaborateur-trice-s de l'Office ont été agréables.

3.2.7 INFORMATION ET DOCUMENTATION

Score 3.0/5.0

Le sous-indice « Information et documentation » dans le cadre des consultations individuelles comporte quatre questions (cf. Figure 36). Avec un score de 3.0 sur 5.0, les résultats du sondage reflètent une qualité perçue de niveau moyen. La proportion des personnes « Tout à fait d'accord » oscille entre 36% et 45%. Le pourcentage des bénéficiaires « D'accord » se situe entre 2% et 11%. Le taux de personnes exprimant une opinion négative varie entre 30% et 46%. Aucun-e bénéficiaire ne s'est déclaré-e comme étant « Pas du tout d'accord ». De manière générale, les résultats du sondage témoignent d'une certaine polarisation des réponses.

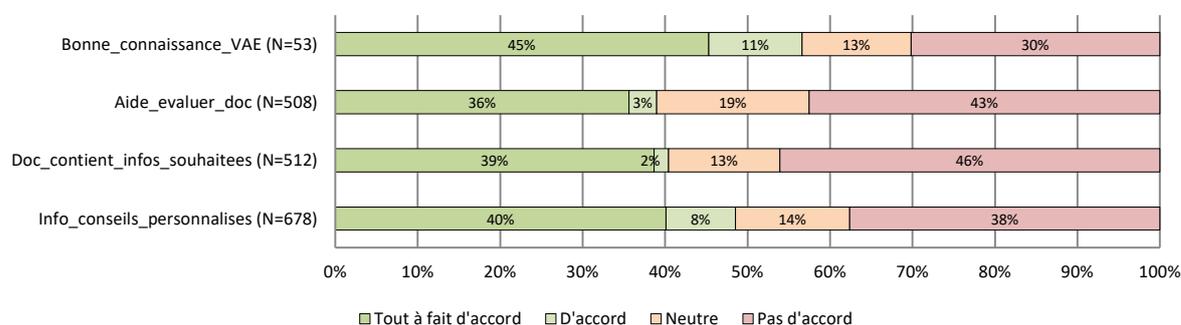


Figure 36 : Niveau de qualité des prestations individuelles – Information et documentation

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse des résultats suggère que les bénéficiaires considèrent que la documentation fournie par les conseiller-ère-s en orientation n'est pas toujours adaptée à leur demande ou ne contient pas les informations souhaitées. Une autre marge d'amélioration concerne l'aide offerte aux usager-ère-s pour mettre en relation la documentation fournie par les collaborateur-trice-s de l'Office et leurs demandes respectives. En ce qui concerne la validation des acquis de l'expérience (VAE), la majorité des bénéficiaires considère que la connaissance du processus VAE par les collaborateur-trice-s de l'Office est bonne, malgré qu'un potentiel d'amélioration soit suggéré par une proportion importante de réponses négatives.

L'analyse des commentaires rédigés par les sondé-e-s permet de constater qu'un certain nombre de personnes n'obtient pas les réponses aux différentes questions qu'elles se posent. A titre d'exemple, un usager énonce qu'il « *aurait apprécié obtenir des informations plus précises sur les possibilités de financement de formations [...]* » tandis qu'une autre personne relève qu'elle « *[...] aurait aimé avoir un petit peu plus d'information sur les prérequis pour les formations/métier visé* ». Un bénéficiaire considère que « *[...] les seules informations qu'il a eues [sur place] sont celles qu'il avait déjà trouvées sur le site internet* ». Un autre bénéficiaire résume les commentaires précédents en disant que « *[...] beaucoup de ses questionnements sont restés sans réponse* ».

3.2.8 EGALITÉ

Score 5.0/5.0

Le sous-indice « Egalité » comporte quatre questions (cf. Figure 37). Avec un score de 5.0 sur 5.0, les résultats du sondage reflètent un niveau de qualité perçu très élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » se situe entre 54% et 56% tandis que la proportion des bénéficiaires se déclarant « D'accord » oscille, quant à elle, entre 1% et 2%. Le pourcentage de personnes exprimant une opinion négative se situe entre 28% et 31%. Aucune bénéficiaire ne s'est déclaré-e comme étant « Pas du tout d'accord ». Les résultats du sondage mettent en lumière l'existence d'une polarisation modérée des réponses.

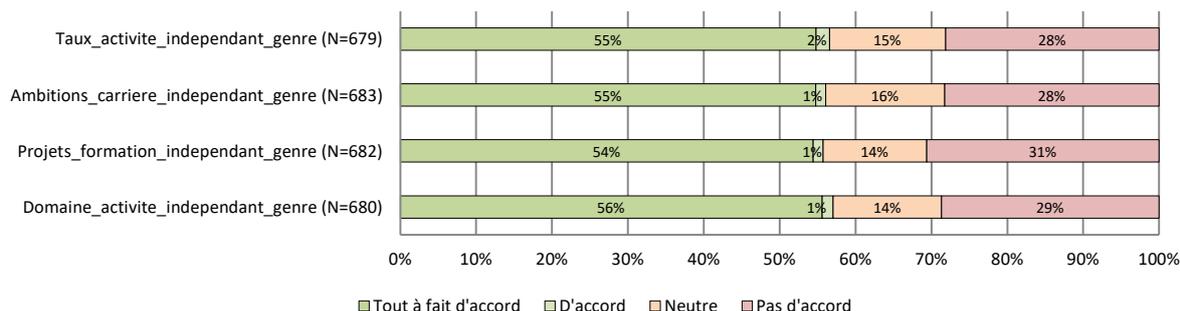


Figure 37 : Niveau de qualité des prestations individuelles – Egalité

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse des résultats du sondage permet néanmoins de constater qu'un pourcentage important de bénéficiaires évalue de manière négative les prestations individuelles de l'Office dans une perspective d'égalité des chances entre les genres. Il existe donc une marge d'amélioration importante en lien avec cette thématique malgré le score obtenu. Afin de bénéficier d'une compréhension plus fine des résultats obtenus, la Figure 38 propose une analyse comparative des quatre questions précédentes selon le genre des personnes sondées. Il s'agit plus précisément de déterminer si le niveau de qualité perçu diffère entre les hommes et les femmes.

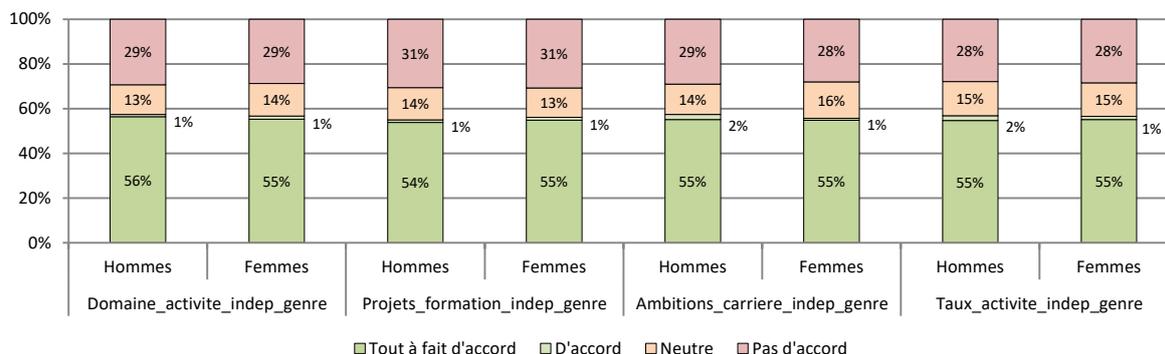


Figure 38 : Niveau de qualité des prestations individuelles – Egalité en fonction du genre

Source : Cour des comptes (2019)

De manière générale, les résultats du sondage suggèrent qu'il n'existe aucune différence significative entre les hommes et les femmes en termes de niveau de qualité perçu pour chacune

des thématiques traitées (i.e. domaines d'activité, projets de formation, ambitions de carrière, taux d'activité).

La lecture des commentaires rédigés par les bénéficiaires permet de constater qu'un seul bénéficiaire aborde la thématique de l'égalité des genres. L'usagère concernée relève qu'on lui « a fait comprendre qu'une femme avec deux enfants ne pourrait rien entreprendre » [i.e. créer sa société].

3.2.9 HORAIRES Score 3.0/5.0

Le sous-indice « Horaires » comporte deux questions (cf. Figure 39). Avec un score de 3.0 sur 5.0, les résultats du sondage reflètent une qualité perçue de niveau moyen. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » oscille entre 38% et 41%. Les bénéficiaires « D'accord » représentent, quant à eux, entre 5% et 8% des sondé-e-s. La proportion des personnes exprimant une opinion négative se situe entre 39% et 43%. Aucun-e bénéficiaire ne s'est déclaré-e comme étant « Pas du tout d'accord ». De manière générale, les résultats du sondage témoignent de la polarisation des opinions exprimées par les personnes interrogées.

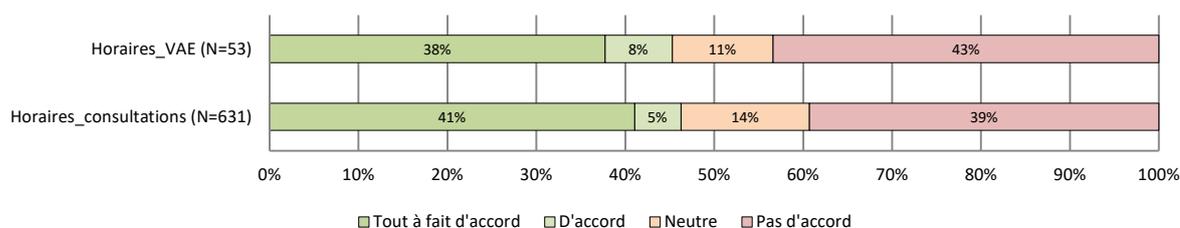


Figure 39 : Niveau de qualité des prestations individuelles - Horaires

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse des résultats du sondage permet de constater que les opinions positives et négatives exprimées par les sondé-e-s ne sont séparées que par 3 et 7 points de pourcentage respectivement pour la VAE et les autres consultations individuelles. En d'autres termes, les bénéficiaires exprimant une opinion négative sont presque aussi nombreux que ceux dont l'opinion est positive. La forte proportion de personnes évaluant de manière négative le niveau de qualité suggère l'existence d'une marge d'amélioration significative.

L'analyse des commentaires rédigés par les usager-ère-s permet de constater qu'il n'est pas aisé de se rendre à l'Office pour une consultation individuelle pour les personnes travaillant à plein temps. Les horaires actuels nécessitent pour certaines personnes de prendre une demi-journée de congé.

3.2.10 **INFRASTRUCTURES** Score 5.0/5.0

Le sous-indice « Infrastructures » comporte une seule question (cf. Figure 40). Avec un score de 5.0 sur 5.0, les résultats reflètent un niveau de qualité perçue très élevé. Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » est de 54% tandis que celui des personnes « D'accord » est de 1%. Bien qu'aucun-e usager-ère ne se soit déclaré-e « Pas du tout d'accord », les bénéficiaires

exprimant une opinion négative représentent 38% des personnes interrogées. De manière générale, il existe une forte polarisation des réponses.



Figure 40 : Niveau de qualité des prestations individuelles - Infrastructures

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse des résultats du sondage permet de constater qu'une proportion importante des bénéficiaires (38%) évalue négativement les locaux de l'Office. Il existe ainsi un potentiel d'amélioration en lien avec la propreté et le confort des infrastructures.

Quelques commentaires rédigés par les sondé-e-s permettent d'entrevoir une marge d'amélioration. Un usager considère par exemple que les locaux sont « *déprimants, ils mériteraient un coup de jeune [...]* ». Une autre personne sondée estime qu'il faut « *moderniser les espaces de consultation [...]* ».

3.2.11 COMPARAISON DES DEUX TYPES DE PRESTATIONS INDIVIDUELLES

La Figure 41 propose une comparaison synthétique des scores obtenus pour les deux types de prestations individuelles sous revue (i.e. conseil en orientation et certification professionnelle pour adultes).

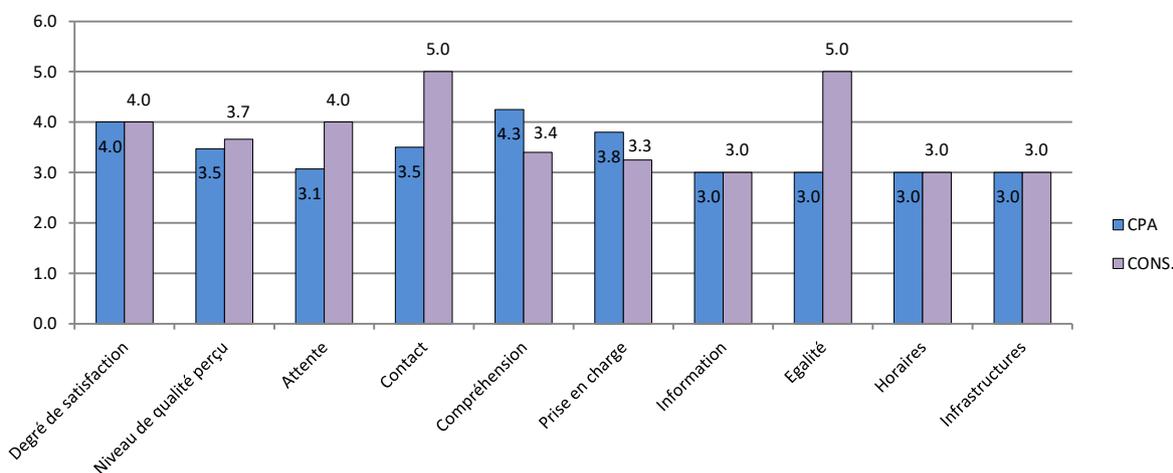


Figure 41 : Analyse comparative des prestations individuelles

Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse comparative des résultats permet de constater qu'avec un score de 4.0, le degré de satisfaction des bénéficiaires est similaire entre les deux types de prestations concernés. Le niveau de qualité perçue global, quant à lui, est légèrement plus élevé pour le conseil en orientation (3.7) que pour la certification professionnelle pour adultes (3.5). Pour trois sous-indices, le conseil en orientation (CONS.) obtient des scores plus élevés que la certification

professionnelle pour adultes (CPA). Il s'agit de « Egalité », « Contact humain » et « Attente » dont les différences en valeurs absolues sont respectivement de 2.0, 1.5 et 0.9. Pour deux sous-indices, la CPA obtient des scores supérieurs à ceux du conseil en orientation. Il s'agit de « Compréhension » et « Prise en charge » dont les différences en valeurs absolues sont respectivement de 0.9 et 0.5.

3.2.12 SYNTHÈSE DU SONDAGE SUR LES PRESTATIONS INDIVIDUELLES

Avec 845 personnes sondées anonymement entre le 26 février et le 30 mai 2019, l'analyse des résultats du sondage sur les prestations individuelles (i.e. conseil en orientation et certification professionnelle pour adultes) permet de constater que le degré de satisfaction et le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires sont globalement plutôt élevés. La Figure 42 propose une brève synthèse des scores attribués par sous-indice :

Sous-indices	Scores	Niveau	Statut
<i>Attente (N=791)</i>	4.0	plutôt élevé	●
<i>Contact humain (N=780)</i>	4.5	très élevé	●
<i>Compréhension (N=764)</i>	3.4	plutôt élevé	●
<i>Prise en charge (N=747)</i>	3.3	moyen	●
<i>Information et documentation (N=691)</i>	3.0	moyen	●
<i>Egalité (N=687)</i>	5.0	très élevé	●
<i>Horaires (N=684)</i>	3.0	moyen	●
<i>Infrastructures (N=692)</i>	5.0	très élevé	●

Figure 42 : Synthèse des scores par indice
Source : Cour des comptes (2019)

L'analyse synthétique des résultats du sondage permet de constater que trois indices bénéficient de scores très élevés (i.e. « Contact humain », « Egalité » et « Infrastructures »). Il est également possible de constater l'existence de potentiels d'amélioration pour les indices « Attente » et « Compréhension » dont les scores demeurent plutôt élevés. Les principales marges d'amélioration, quant à elles, concernent les indices « Prise en charge », « Information et documentation » et « Horaires » pour lesquels les scores obtenus sont considérés comme moyens.

Plus spécifiquement, l'analyse détaillée des résultats du sondage met en évidence les points suivants :

- Compréhension : en début de consultation, les bénéficiaires considèrent que leurs besoins et leurs attentes ne sont pas suffisamment clarifiés par les collaborateur·trice·s de l'Office. Le rôle des psyCOSP, les objectifs et le déroulement de la consultation pourraient également être davantage clarifiés auprès des usager·ère·s.
- Prise en charge : dans le cadre du processus de consultation, les bénéficiaires mettent en lumière des marges d'amélioration notamment en lien avec l'utilité des tests, la discussion des étapes à venir, l'exploration d'alternatives lorsque le projet initial s'avère irréalisable, l'autonomisation des usager·ère·s, et la synthèse en fin d'entretien.

- Information et documentation : lorsque de la documentation est fournie par les collaborateur·trice·s de l'Office aux bénéficiaires, ces dernier·ère·s ne comprennent pas toujours sa pertinence par rapport à leurs besoins et leurs attentes.
- Horaires : les horaires sont peu pratiques pour les personnes travaillant à plein temps.

3.2.13 RÉPONSE À LA QUESTION D'AUDIT N°2

Le degré de satisfaction et le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires, quant aux prestations individuelles, sont-ils suffisants ?

Partiellement.

L'analyse des résultats du sondage sur les prestations individuelles suggère que le degré de satisfaction et le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires sont plutôt élevés. Plus spécifiquement, le sondage révèle que les niveaux de qualité perçus pour les sous-indices « Contact humain », « Egalité » et « Infrastructures » sont très élevés. En revanche, l'attente pour obtenir un premier rendez-vous et la compréhension des besoins et des attentes des bénéficiaires présentent une marge d'amélioration significative. Le principal potentiel d'amélioration, quant à lui, concerne la prise en charge des bénéficiaires, l'information ou documentation transmise à ces derniers, et les horaires.

4 L'EFFICACITÉ, LA DURABILITÉ ET LA CONFORMITÉ DES PROCESSUS D'OCTROI DES PRESTATIONS

4.1 L'OCTROI DES PRESTATIONS AU GROUPE-CIBLE

La loi vaudoise sur l'orientation professionnelle (LOPro, art. 1) régit les prestations d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière. Elle précise également, par le biais de son champ d'application (LOPro, art. 2), ses buts (LOPro, art. 3) et ses principes (LOPro, art. 4), le cercle de ses bénéficiaires. Le cadre légal explicite les différents critères délimitant ou priorisant les potentiels bénéficiaires de l'orientation professionnelle. Ces critères sont notamment le domicile, la précarité professionnelle et la subsidiarité des prestations de l'OCOSP à celles octroyées dans le cadre de l'assurance chômage, de l'action sociale et de l'assurance-invalidité.

Distinction entre prestations individuelles et collectives

Le cadre légal énonce que les prestations de l'Office peuvent être dispensées de manière collective ou individuelle en fonction des moyens alloués (LOPro, art. 4 al. 2). Les prestations suivantes sont fournies de manière collective :

- les prestations d'information (LOPro, art. 9), incluant l'accès aux cinq Centres d'information sur les études et les professions (CIEP) de Lausanne, Morges, Nyon, Vevey et Yverdon, avec la possibilité de consulter brièvement un·e documentaliste ;

- le concours apporté par l'OCOSP au processus de certification professionnelle pour adultes (CPA), en collaboration avec la DGEP ainsi qu'avec les organisations du monde du travail (LOPro, art. 12¹) ;
- la mise en œuvre du dispositif d'accès à la CPA en collaboration avec la DGEP (LOPro, art. 12²).

Les prestations suivantes, quant à elles, sont fournies de manière individuelle aux consultant·e·s adultes (cf. Figure 3) :

- le conseil en orientation (LOPro, art. 10) ;
- le conseil et l'accompagnement individuel en matière de certification professionnelle pour adultes (CPA) (LOPro, art. 12³) ;
- dans le cadre de la CPA, le suivi individuel des candidat·e·s à la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour l'établissement de leur dossier portfolio de compétences (LOPro, art. 12⁴).

Contrairement aux prestations dispensées de manière individuelle, les prestations collectives ne donnent lieu ni à des rendez-vous, ni à une correspondance individualisée avec les bénéficiaires. Pour des raisons d'efficacité, l'Office ne vérifie pas, dans le cadre des prestations collectives, si les bénéficiaires sont inclus dans le périmètre fixé par le cadre légal. En outre, la littérature scientifique suggère que les prestations individuelles sont les plus efficaces et les plus efficaces (Brown & Ryan Krane, 2000; Whiston, 2002; Whiston, Sexton, & Lasoff, 1998). Pour ces raisons, l'audit réalisé par la Cour est focalisé sur les prestations individuelles destinées aux adultes, dans le cadre du conseil en orientation (art. 10 LOPro) et de la CPA (art. 12 LOPro³⁻⁴) (cf. Figure 3).

4.1.1 CRITÈRE DU DOMICILE DANS LE CANTON

Selon le champ d'application de la loi sur l'orientation professionnelle, les prestations de l'Office sont « octroyées aux personnes domiciliées dans le canton » (LOPro, art. 2). L'ancienne loi en vigueur jusqu'en août 2018 prévoyait, quant à elle, que les prestations étaient octroyées aux « personnes domiciliées dans les communes de leur région ou qui y fréquentent un établissement scolaire ». Un resserrement du périmètre des bénéficiaires a donc été entrepris par le législateur au travers de la réforme du cadre légal de 1980.

Dans le cadre du sondage réalisé auprès des adultes ayant bénéficié de consultations individuelles au cours de la période allant de janvier 2018 à avril 2019, l'analyse du profil des usager·ère·s a permis de constater que 3.1% des bénéficiaires n'étaient pas domicilié·e·s dans le canton de Vaud. Afin de bénéficier d'une compréhension plus fine de ce pourcentage suggérant une absence de conformité avec le cadre normatif, une analyse différenciée pour le conseil en orientation et pour la certification professionnelle pour adultes (CPA) est proposée.

Conseil en orientation

En ce qui concerne le conseil en orientation, le sondage réalisé auprès des adultes ayant bénéficié de consultations individuelles au cours de la période allant de janvier 2018 à avril 2019 révèle que 2.0% des bénéficiaires sont domicilié-e-s hors du canton de Vaud.

Pour prendre rendez-vous avec les psyCOSP pour une consultation de conseil en orientation, les usager-ère-s peuvent soit téléphoner ou passer auprès d'une réception de Centre, soit remplir le questionnaire ADOR⁶ sur internet. Selon les directives fournies aux réceptions téléphoniques, tout comme dans le cadre du questionnaire ADOR, les personnes domiciliées dans un autre canton sont renvoyées à leur canton de domicile, et les personnes domiciliées hors de Suisse sont invitées à consulter l'un des cinq Centres d'information sur les études et les professions (CIEP) de Lausanne, Morges, Nyon, Vevey et Yverdon (prestation collective d'information). Toutefois, une certaine souplesse existe. Elle concerne notamment les personnes présentant un projet de déménagement dans le canton de Vaud, étayé par des démarches concrètes. Par ailleurs, la question des résidences principale et secondaire qui permet de déterminer le lieu de résidence des individus n'est pas examinée par l'OCOSP, qui se base uniquement sur l'adresse postale transmise par l'utilisateur.

Certification professionnelle pour adultes (CPA)

En ce qui concerne les bénéficiaires de la CPA, le sondage réalisé auprès des adultes ayant bénéficié de consultations au cours de la période allant de janvier 2018 à avril 2019 révèle que 5.9% des bénéficiaires sont domicilié-e-s hors du canton de Vaud.

En dépit des exigences fixées par le cadre légal, les frontalier-ère-s ayant un emploi dans le canton de Vaud ont accès au portail CPA (LOPro, art. 12²), comprenant un bref entretien individuel sans rendez-vous dans le cadre d'une permanence d'information et de conseil (i.e. prestation collective d'information). Ensuite, en cas de demande formelle d'admission en procédure de CPA, les candidat-e-s bénéficient d'au moins un entretien approfondi, permettant à l'OCOSP de formuler un préavis concernant leur admissibilité (LOPro, art. 12³), ou d'explorer des voies alternatives. Si la voie de certification choisie est la validation des acquis de l'expérience (VAE), les frontalier-ère-s ont accès gratuitement aux prestations correspondantes de l'OCOSP (LOPro, art. 12⁴), qui consistent en des séances de groupe (environ sept) et individuelles (environ deux) pour l'élaboration de leur dossier portfolio de compétences⁷.

Les personnes domiciliées en Suisse mais hors du canton de Vaud doivent obligatoirement démarrer les démarches de certification dans leur canton de domicile. Ensuite, si parmi les

⁶ ADOR (analyse de la demande d'orientation) est un questionnaire en ligne élaboré par les services publics d'orientation de Suisse romande. Ce questionnaire vise trois objectifs : aider l'utilisateur à préciser ses besoins en matière d'orientation professionnelle, le guider vers les services les mieux adaptés à sa demande, et le préparer à une démarche de conseil individuel.

⁷ En revanche les éventuels cours nécessaires à l'obtention d'une certification, hors périmètre de l'OCOSP, sont payants pour les frontaliers, alors qu'ils sont gratuits pour les personnes domiciliées dans le canton.

quatre voies de certification possibles⁸ elles choisissent la VAE, le métier choisi peut impliquer un accompagnement assuré par l'administration d'un autre canton (cf. Annexe IV : métiers proposés par chaque canton romand). Une collaboration intercantonale existe dans ce domaine, afin de développer des pôles de compétences et faciliter l'atteinte d'une masse critique permettant la constitution de groupes de candidats. Cette collaboration prévoit également une indemnisation de la part du canton de résidence. Dans ce contexte, une personne domiciliée hors du canton de Vaud peut bénéficier des prestations d'accompagnement de l'OCOSP (art. 12⁴ LOPro : séances de groupe et individuelles), tout comme une personne domiciliée sur Vaud peut bénéficier de prestations d'accompagnement auprès d'un autre canton.

4.1.2 CRITÈRE DE PRÉCARITÉ PROFESSIONNELLE

Le cadre légal régissant l'orientation professionnelle dans le canton de Vaud énumère les différents buts poursuivis par le législateur (LOPro, art. 3). Il énonce notamment que « *l'orientation vise plus particulièrement à [...] faciliter l'insertion professionnelle, en particulier de celles et ceux qui sont momentanément en rupture scolaire ou professionnelle ; [...] augmenter l'employabilité des personnes, plus particulièrement, celle des publics faiblement qualifiés, tout en tenant compte des nouveaux besoins du monde du travail et de la société* ». Selon l'art. 4 LOPro, les prestations « *visent à répondre, en premier lieu, aux besoins spécifiques des jeunes et des adultes ne bénéficiant pas d'un titre de formation professionnelle initiale* ». Cette priorisation en fonction des besoins fait écho aux recommandations de l'OCDE (2004a) qui propose notamment de fournir les services les plus coûteux à celles et ceux qui en ont besoin. En d'autres termes, il s'agit d'adapter l'intensité des prestations en fonction des différents groupes de population.

Internet et premiers contacts

La mission de l'OCOSP est décrite en ces termes sur sa page d'accueil en ligne: « *L'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle (OCOSP) a pour mission, avec ses Centres régionaux, de favoriser l'intégration professionnelle et l'employabilité de toute personne en situation de choix de formation* ». Dans le cadre de cette communication, l'accent mis sur l'intégration professionnelle et l'employabilité apparaît clairement, mais la priorité aux personnes en rupture professionnelle ou faiblement qualifiées souhaitée par le législateur (cf. art. 3 et 4 LOPro) n'est pas explicite.

Sur la page internet énumérant les différentes publications de l'OCOSP⁹, parmi 30 publications et articles concernant plus particulièrement les adultes, 24 (soit 80%) comportent des exemples de personnes en rupture professionnelle ou faiblement qualifiées (art. 3 LOPro) ou sont ciblées sur ce public. Ceci illustre l'effort fourni par l'OCOSP pour répondre aux besoins de ce public conformément aux buts inscrits dans la LOPro.

⁸ Les quatre voies de certification étant la formation professionnelle initiale régulière ordinaire, la formation professionnelle initiale raccourcie, les examens de fin d'apprentissage (art. 32), et la VAE.

⁹ <https://www.vd.ch/themes/formation/orientation/telecharger-les-publications-de-loffice-cantonal-dorientation-scolaire-et-professionnelle/>

Les rendez-vous sont fixés en fonction des disponibilités dans les agendas des psyCOSP, impliquant un temps d'attente pouvant aller d'une à plusieurs semaines. Il n'y a pas de priorisation des cas en fonction de leurs situations professionnelles respectives. En revanche, si l'utilisateur exprime spontanément le souhait d'une prise en charge rapide, l'OCOSP s'efforcera de lui donner priorité s'il reconnaît que l'urgence est justifiée.

Sondage auprès des bénéficiaires de consultations

Selon le sondage réalisé par la Cour, près de 25% des adultes¹⁰ qui bénéficient de consultations de conseil en orientation sont sans activité professionnelle (cf. Tableau 2), ce qui est une proportion importante en regard du taux de demandeur-euse-s d'emploi qui s'élevait à 6.4% fin décembre 2018 dans le canton. En outre, près de la moitié (47%) des personnes sondées indiquent être en recherche d'emploi.

Parmi les adultes bénéficiaires de consultations de CPA, le taux de personnes sans activité professionnelle est de 9% seulement (cf. Tableau 2). Du fait qu'une activité professionnelle et le soutien d'un-e employeur-euse sont des atouts importants dans le processus de certification professionnelle, il est normal que la proportion de bénéficiaires sans activité professionnelle soit moins importante que parmi les bénéficiaires de conseil en orientation.

Le sondage révèle également que 14% des bénéficiaires de prestations individuelles sont des adultes sans qualification de niveau secondaire II (cf. Tableau 2). Ce pourcentage est respectivement de 7% dans les consultations en orientation, 31% dans le cadre de la certification professionnelle pour adultes (CPA). Il est logique que la proportion soit plus élevée chez les personnes visant l'obtention d'une certification professionnelle initiale. Le relevé structurel de l'OFS pour les années 2014-2016 met en évidence, dans le canton de Vaud, un taux de 26% de personnes de 30 ans et plus sans qualification de niveau secondaire II (cf. section 1.2), mais ce taux prend également en compte les bénéficiaires de rentes AI (environ 4% de la population) ainsi que de l'aide sociale (environ 4% également), qui ne font généralement pas partie de la clientèle de l'OCOSP conformément au principe de subsidiarité introduit dans le cadre légal (cf. sous-section 4.1.3).

	Sans activité professionnelle	Sans qualification de niveau secondaire II	En recherche d'emploi
Conseil en orientation	25%	7%	47%
CPA / VAE	9%	31%	22%
Total	20%	14%	39%

Tableau 2 : Précarité professionnelle des bénéficiaires de consultations

Source : Cour des comptes (2019)

¹⁰ Adulte = âgé de 25 ans ou plus

La Figure 43 présente le degré de satisfaction des bénéficiaires de prestations individuelles (cf. sous-section 3.2.1) en fonction de quatre dimensions de la précarité mentionnées dans le cadre légal (LOPro, art. 3): « Activité », « Diplôme », « Recherche d'emploi » et « Genre » :

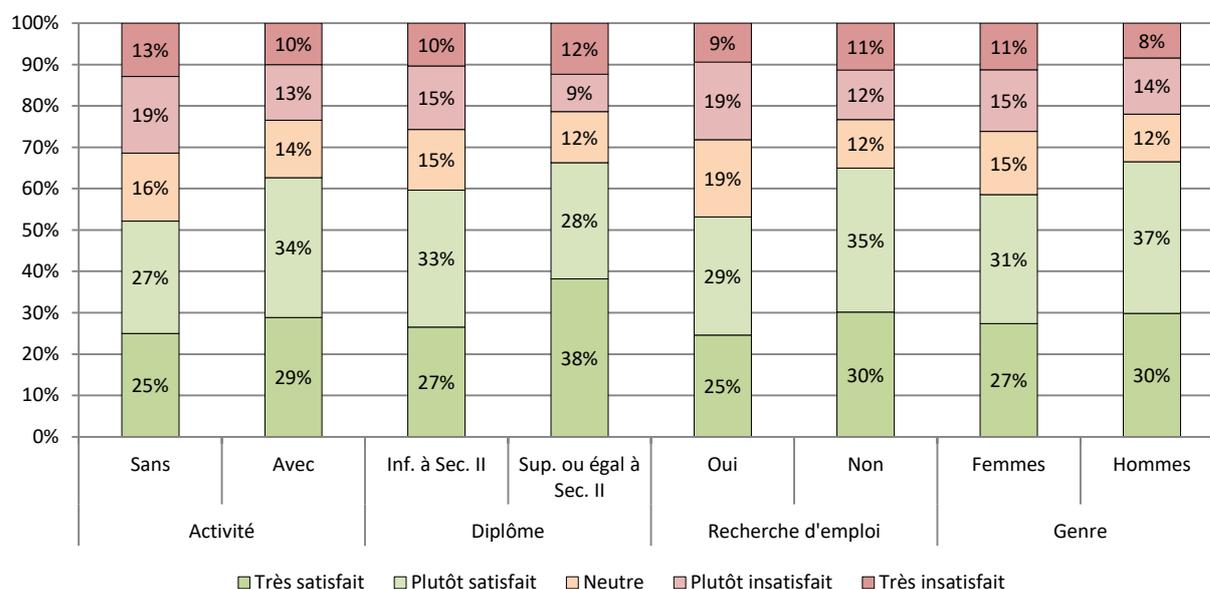


Figure 43 : Degré de satisfaction en fonction de quatre dimensions de la précarité

Source : Cour des comptes (2019)

Les résultats du sondage suggèrent que, de manière générale, le niveau de précarité des bénéficiaires influence leur degré de satisfaction. Plus précisément, une analyse comparative des réponses des personnes sondées permet de constater que :

- Les personnes sans activité au moment du sondage semblent moins satisfaites des prestations individuelles de l'OCOSP que les personnes en activité. En effet, au sein de ces deux catégories, les pourcentages de personnes exprimant une opinion positive sont respectivement de 52% et 63%. L'analyse comparative du pourcentage de personnes « Plutôt insatisfaites » et « Très insatisfaites » tend à confirmer que les personnes sans activité évaluent moins bien les prestations de l'Office.
- Dans le cadre du niveau de qualification des bénéficiaires, 66% des personnes titulaires d'un diplôme de secondaire II évaluent les prestations de manière positive, alors que ce pourcentage n'est que de 60% pour les détenteurs d'un diplôme inférieur. L'analyse des opinions négatives au sein des deux catégories d'utilisateur-s confirme que les personnes bénéficiant d'un niveau plus faible de qualification sont moins satisfaites.
- Les personnes à la recherche d'un emploi au moment du sondage expriment une opinion moins favorable que celles qui ne sont pas en recherche d'emploi, les pourcentages d'opinions positives étant respectivement de 54% et 65%.
- Enfin, en ce qui concerne le genre, les résultats du sondage permettent de constater que 67% des hommes évaluent positivement les prestations individuelles de l'Office tandis que ce pourcentage n'est que de 58% pour les femmes.

De manière générale, il est donc possible de constater, sur la base des résultats précédents, que les individus les plus exposés au risque de précarité (i.e. quatre dimensions) sont moins satisfaits des prestations individuelles de l'OCOSP.

La Figure 44 représente, quant à elle, le niveau de qualité perçue par les usagers (cf. sous-section 3.2.2) en fonction des quatre dimensions de la précarité précédemment évoquées (i.e. « Activité », « Diplôme », « Recherche d'emploi » et « Genre »). Pour les trois dimensions « Activité », « Diplôme » et « Genre », les résultats du sondage permettent de constater que le niveau de précarité n'influence pas le niveau de qualité perçue. En ce qui concerne « Recherche d'emploi », une faible différence est observée. Avec un score de 3.5, les personnes en recherche d'emploi considèrent que le niveau de qualité perçue est plus faible que les personnes qui ne cherchent pas un nouvel emploi. Toutefois, la différence entre ces deux catégories est marginale.

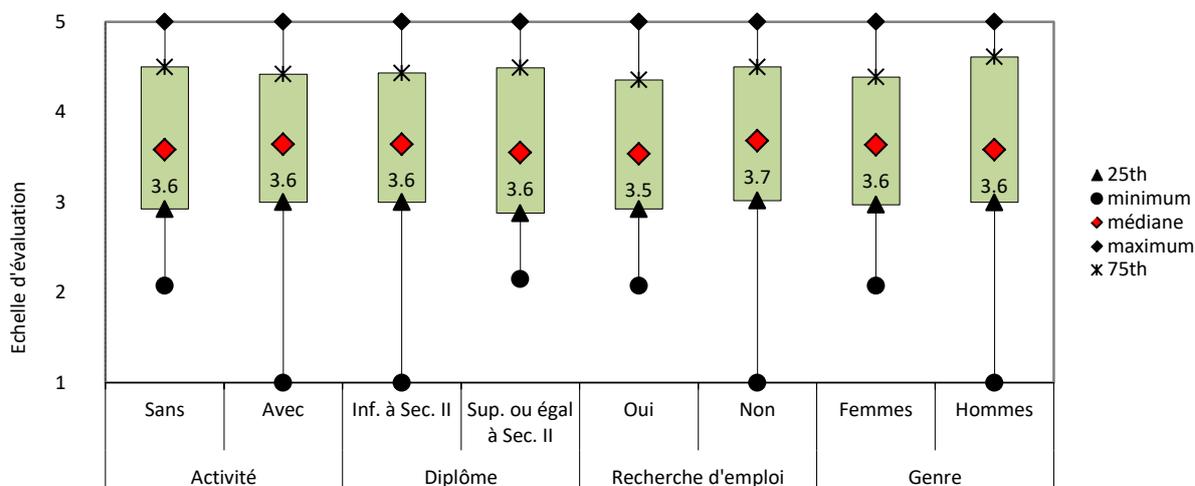


Figure 44 : Niveau de qualité perçue en fonction de quatre dimensions de la précarité

Source : Cour des comptes (2019)

Le sondage révèle ainsi que l'exposition à un risque de précarité professionnelle influe défavorablement sur le degré de satisfaction des bénéficiaires de prestations individuelles, mais pas sur le niveau de qualité perçue. En d'autres termes, ce résultat suggère que les personnes en situation de précarité ont des attentes plus élevées, nécessitant une potentielle adaptation des prestations. Une analyse plus poussée auprès de ces bénéficiaires serait néanmoins nécessaire pour déterminer les mesures de remédiation nécessaires.

4.1.3 SUBSIDIARITÉ, COLLABORATION ET COORDINATION AVEC LES RÉGIMES SOCIAUX

Le cadre légal énonce que les prestations de l'OCOSP ne doivent être octroyées que de manière subsidiaire aux prestations des régimes sociaux, notamment l'assurance-chômage, l'action sociale et l'assurance-invalidité (cf. art. 2 LOPro). Toutefois, pour les bénéficiaires au bénéfice de régimes sociaux, la collaboration et la coordination de l'OCOSP avec ces derniers est de nature à favoriser leur insertion professionnelle, ce qui représente un des buts de l'orientation professionnelle selon le cadre légal (LOPro, art. 3). L'art 7 LOPro prévoit spécifiquement une collaboration et coordination avec les ORP « en ce qui concerne en particulier l'orientation professionnelle des adultes et des travailleurs âgés ».

Selon la directive interne de la permanence téléphonique accueillant les appels des bénéficiaires, les principes généraux suivants sont applicables lorsque les usager-ère-s sont pris en charge par des régimes sociaux :

- les bénéficiaires doivent solliciter leur référent-e social-e avant qu'un contact ne soit pris avec l'OCOSP (dans un but de coordination et d'application de la subsidiarité) ;
- en cas de demande en cours auprès d'une institution sociale, n'ayant pas encore abouti à une prise en charge, un rendez-vous avec un-e psyCOSP est possible pour un entretien d'information.

Le Tableau 3 précise les règles appliquées pour chaque régime social ainsi que leur application concrète.

	Assurance-chômage	Assurance-invalidité	Aide sociale
Directive interne de la permanence téléphonique	Les personnes prises en charge par les ORP ont droit à un entretien d'information avec un-e psyCOSP.	Les personnes prises en charge par l'AI sont renvoyées aux prestations dispensées par cette institution. Toutefois, les personnes dont la demande AI est en cours, et qui n'ont pas encore rencontré de conseiller-ère de l'AI, ont droit à un entretien d'information avec un-e psyCOSP.	Les bénéficiaires de l'aide sociale doivent solliciter leur assistant-e social-e du Centre social régional (CSR) avant qu'un contact ne soit pris avec l'OCOSP. Les personnes âgées de 26 à 40 ans peuvent avoir droit aux prestations FORMAD ¹¹ .
Application concrète	<p>Les prestations sont limitées à un seul entretien d'information.</p> <p>Pour des cas particuliers, en coordination avec la ou le conseiller-ère ORP, l'OCOSP peut proposer une prise en charge plus étendue. Dans la mesure où les ORP ne disposent pas de psychologues spécialisé-e-s dans le conseil en orientation, les différentes prestations spécialisées de l'OCOSP (i.e. anamnèse psychologique, tests, connaissance pointue des filières et équivalences de formation, etc.) apparaissent alors comme complémentaires à celles proposées par les conseiller-ère-s ORP. Une coordination est cependant nécessaire avec l'ORP, afin d'œuvrer dans la même direction et dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes.</p>	<p>Pour les adultes atteints dans leur santé qui sont pris en charge par l'AI (mesures de réadaptation ou rente), l'OCOSP n'intervient pas, ne disposant pas des compétences nécessaires (i.e. pas d'accès au dossier médical, pas de connaissances spécialisées quant aux mesures de réadaptation de l'AI).</p> <p>Lorsque la personne est en attente d'une décision de l'AI ou que sa situation n'est pas claire, un entretien d'information peut être proposé.</p> <p>Dans le cadre des mesures de la Transition 1, qui concernent les jeunes sans solution au terme de l'école obligatoire, l'OCOSP travaille en réseau interdisciplinaire impliquant plusieurs instances, dont l'assurance-invalidité. Cette prestation concerne en priorité les jeunes de 15 à 18 ans, mais peut inclure de jeunes adultes jusqu'à 25 ans en rupture de formation ou sans formation achevée.</p>	<p>Sur demande des CSR, des consultations sont octroyées aux bénéficiaires du programme FORMAD. Ces prestations incluent plusieurs entretiens d'orientation et de soutien dans le cadre d'une démarche de formation, y compris un entretien tripartite avec le Centre social régional qui prend en charge la ou le bénéficiaire.</p> <p>Une convention entre le SESAF et le DSAS avait été ébauchée, mais pas finalisée.</p>

Tableau 3 : Application de la subsidiarité par l'OCOSP
Source : OCOSP et Cour des comptes (2019)

La subsidiarité est appliquée, car l'OCOSP ne se substitue pas aux régimes sociaux pour des prestations équivalentes. En revanche, l'Office propose des prestations complémentaires à celles de l'assurance-chômage et de l'aide sociale. La coordination avec ces régimes sociaux n'est

¹¹ Programme destiné à favoriser l'insertion des bénéficiaires de l'aide sociale âgés de 26 à 40 ans sans formation, via une formation professionnelle assortie d'un suivi spécifique.

toutefois pas formalisée. Par conséquent, les rôles respectifs des institutions concernées devraient être clarifiés de manière formelle afin de déterminer leurs champs de compétences respectifs et assurer le respect du principe de subsidiarité.

4.1.4 RÉPONSE À LA QUESTION D'AUDIT N°3

Les prestations sont-elles octroyées aux bénéficiaires visés par la loi ?

Partiellement.

Les prestations individuelles de certification professionnelle pour adultes (CPA), gérées en collaboration avec la DGEP, ne répondent pas toujours au critère légal du domicile dans le canton de Vaud, en particulier pour les personnes résidant hors de Suisse.

Parmi les adultes bénéficiaires de consultations de conseil en orientation de l'OCOSP, la proportion de personnes en rupture professionnelle est quatre fois plus importante que dans la population vaudoise. La communication de l'OCOSP au travers de ses pages internet et de ses publications reflète en effet l'importance donnée à la problématique de l'insertion professionnelle et de l'employabilité ; la priorité aux personnes en rupture professionnelle ou faiblement qualifiées n'est toutefois pas explicite.

La subsidiarité est appliquée, tout en tenant compte de la complémentarité de certaines prestations de l'OCOSP avec celles de l'assurance-chômage et de l'aide sociale. La coordination avec celles-ci est effectuée au cas par cas et n'est pas formalisée.

4.2 LES MÉTHODES DE TRAVAIL

Description des prestations individuelles

En complément au sondage qui reflète le niveau de qualité perçu par les bénéficiaires dans le cadre des consultations individuelles (cf. section 3.2), la Cour a examiné sur quelles directives, méthodes et outils les psyCOSP peuvent s'appuyer afin d'assurer la qualité des prestations. Sur la base d'un échantillon sélectionné de manière aléatoire, elle a vérifié si les dossiers de consultations de conseil en orientation et en lien avec la certification professionnelle pour adultes (CPA) sont suffisamment complets et compréhensibles, permettant notamment la transmission des dossiers entre collègues et le suivi de la qualité.

4.2.1 DÉFINITION ET CADRAGE DES PRESTATIONS

Conseil en orientation

De manière générale, les directives et procédures internes formalisées fixent les responsabilités et les compétences des collaborateur·trice·s au sein d'une organisation ; en ce sens, elles font partie intégrante de l'assurance qualité de l'organisation.

L'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle ne s'appuie généralement pas sur des directives et procédures internes formalisées. Toutefois il recourt à des fiches de prestations, indiquant les objectifs, bénéficiaires, modalités, durée et méthodologie pour chacune des

prestations. Datant de 2008 et révisées en 2011, ces fiches décrivent les prestations de conseil d'orientation destinées aux adultes :

1. Clarification
2. Information et conseil
3. Bilan d'analyse des intérêts professionnels
4. Bilan d'analyse des aptitudes
5. Bilan d'analyse de la personnalité ou des styles comportementaux
6. Bilan d'analyse des valeurs
7. Bilan d'analyse du poste de travail
8. Aide à l'élaboration de projets
9. Coaching d'aide à la réalisation d'un projet
10. Bilan de compétences.

Les prestations sont classées par modules, permettant de clarifier l'articulation des prestations entre elles. Ces modules sont au nombre de trois :

- A. Module obligatoire : première étape obligatoire (p.ex. « Clarification ») de toute nouvelle consultation, déterminant le module principal
- B. Module principal : corps central de la consultation (p.ex. « Aide à l'élaboration de projets »)
- C. Module complémentaire : prestation complémentaire (p.ex. « Information et conseil ») pouvant favoriser le déroulement du module principal.

L'éventail des prestations proposées par l'OCOSP montre que les trois aspects du conseil en orientation, tels que prévus par l'art. 10 LOPro, sont couverts :

- évaluation des aptitudes et des intérêts de la personne, au besoin à l'aide d'outils psychométriques (LOPro, art. 10 al. 3 lit. a) ;
- élaboration d'un projet professionnel ou de formation en regard des motivations et des ressources de la personne et du marché de l'emploi (LOPro, art. 10 al. 3 lit. b) ;
- soutien à la personne dans la mise en œuvre des moyens nécessaires à la réalisation de ce projet (LOPro, art. 10 al. 3 lit. c).

Des canevas sont mis à disposition des psyCOSP pour structurer leurs notes personnelles, sans caractère obligatoire. Pour le premier entretien, un aide-mémoire qui contient la liste des points à clarifier et des thèmes à aborder a été introduit en décembre 2018, et un nouveau canevas pour l'anamnèse de la ou du bénéficiaire¹² a été introduit en février 2019. Des canevas existent pour noter la synthèse de chaque entretien successif dans le cadre d'une consultation.

Certification professionnelle pour adultes

Des fiches de prestations datant de 2011, 2013, 2014 et 2018, décrivent les prestations en matière de certification professionnelle pour adultes (CPA) :

1. Information et conseil pour la CPA (juin 2014)
2. Bilan d'orientation pour la CPA (novembre 2018)
3. Bilan initial pour la VAE (juillet 2011)

¹² L'anamnèse comprend les éléments suivants : parcours scolaire, professionnel et familial, demande du consultant envers l'OCOSP, intérêts et projets, santé, etc.

4. Bilan de compétences-ciblées pour la VAE (juillet 2013)
5. Coaching d'aide à la réalisation pour la VAE (juillet 2013).

Pour chacune des prestations sont mentionnés les objectifs, bénéficiaires, modalités, durée et méthodologie.

Le conseil aux adultes dans le cadre de la CPA est régi principalement par les directives du SEFRI, qui déterminent l'expérience nécessaire pour accéder à une procédure de certification, et qui s'appliquent tant à l'OCOSP qu'à la DGEP. Le partage des responsabilités entre l'OCOSP et la DGEP fait l'objet d'accords internes.

Pour les candidat-e-s qui visent l'examen de fin d'apprentissage (selon art. 32 OFPr), la ou le conseiller-ère spécialisé-e CPA s'appuie sur les directives du SEFRI. Un seul entretien suffit en général à déterminer l'admissibilité de la ou du candidat-e, que l'OCOSP doit préavisier à l'intention de la DGEP (cf. Figure 3).

Pour les candidat-e-s qui visent la validation des acquis de l'expérience (VAE), la ou le conseiller-ère référent-e VAE s'appuie :

- sur les directives du SEFRI en ce qui concerne les exigences à remplir par les candidat-e-s en matière d'expérience professionnelle,
- sur les documents (formulaire, modèles etc.)¹³ à utiliser par les candidat-e-s au cours de la procédure de VAE, en particulier pour la constitution du dossier portfolio de compétences.

Pour ses prestations en lien avec la VAE¹⁴, l'OCOSP a été accrédité en 2014 par le SEFRI.

4.2.2 TESTS ET OUTILS

Dans le cadre des consultations de conseil en orientation pour adultes, les psyCOSP ont la possibilité de s'appuyer sur des tests (y compris des questionnaires), ainsi que sur des outils mis à leur disposition par l'Office.

Les tests visent à une meilleure connaissance du profil de la personne, dans le but de faire un choix d'orientation professionnelle. Ils portent en particulier sur les intérêts, la personnalité, les valeurs, les aptitudes. Les outils consistent en des méthodes et approches, permettant de traiter diverses problématiques abordées au cours des consultations (p.ex. manque de motivation).

Les tests et outils reconnus par l'OCOSP sont disponibles sur le serveur de l'OCOSP, et/ou sur la plate-forme de tests online (PTO) du CSFO. Leur utilisation par les psyCOSP est facultative. Les tests et outils évoluent constamment. Les responsables de prestations suivent cette évolution, afin d'adapter le catalogue à disposition des psyCOSP.

¹³ Disponibles sur educanet.ch

¹⁴ Phases n°1 *Bilan initial*, n°2 *Bilan de compétences*, ainsi que la formation des experts qui interviennent en phase 3 *Evaluation*.

Environ 30 tests et 80 outils sont à disposition des psyCOSP en charge d'adultes. Dans leur pratique, les collaborateur·trice·s de l'Office recourent principalement à 15 tests, et rarement aux outils.

Les 15 principaux tests utilisés pour les adultes couvrent toutes les thématiques utiles au choix professionnel : intérêts, personnalité, valeurs, indécision, aptitudes. En termes de qualité psychométrique ou de reconnaissance scientifique, leurs caractéristiques sont représentées à la Figure 45.

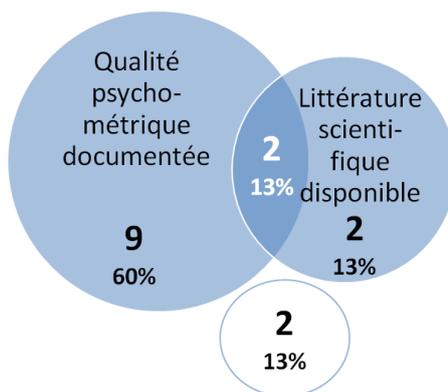


Figure 45 : Tests les plus utilisés pour les adultes : qualité psychométrique, littérature scientifique
Source : Cour des comptes (2019)

Ces tests portent sur des caractéristiques relativement stables (intérêts, personnalité, etc.), utiles au choix professionnel. Afin de favoriser leur insertion professionnelle à long terme et réduire le risque de précarité, les adultes nécessitent en outre un soutien pour le développement et la préservation de leur employabilité (Hirschi, 2018). L'employabilité durable¹⁵ est traitée par le biais de nombreux outils, mais l'OCOSP ne dispose pas encore de tests en la matière, car la version française de ces derniers n'est généralement pas validée scientifiquement.

En complément aux tests, les psyCOSP disposent donc d'une riche palette d'outils, qu'ils peuvent utiliser pour traiter un large éventail de problématiques (indécision vocationnelle, manque de motivation, indécision chronique, croyances dysfonctionnelles, manque d'information, conflits internes, conflits externes, employabilité, troubles psychiques).

Les outils sont en général détaillés dans des descriptifs de deux pages, comprenant les rubriques suivantes : problématique concernée, descriptif de l'outil, sources et auteur(s), supports/matériel de passation, description de l'utilisation. Cette présentation résumée et

¹⁵ Il s'agit de l'employabilité tout au long de la vie, fondée sur l'adaptabilité, la capacité à faire face aux contraintes et aux imprévus, à relever des défis, développer une carrière, concilier les activités professionnelles et extra-professionnelles. Selon Bricler (2009), la notion d'employabilité durable peut être définie comme « *la capacité d'un individu, à tout moment de sa vie professionnelle, de conserver, de trouver ou de retrouver un emploi dans des délais raisonnables tenant compte de la situation économique* ».

Cf. Hirschi, A. (2018). L'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC) [Rapport commandé par le Secrétariat d'état à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) dans le cadre du projet «Formation professionnelle 2030 – Vision et lignes stratégiques»]. Berne : SEFRI.

standardisée facilite la vision des caractéristiques de chaque outil, ainsi que la comparaison des outils entre eux. Si certains outils consistent en des exercices concrets, de nombreux autres outils consistent en des approches ou stratégies de conseil, dont la mise en application n'est pas précisément décrite. Un effort d'appropriation est donc à fournir de la part des psyCOSP's ce qui peut expliquer le faible taux d'utilisation des outils mis à disposition des collaborateur·trice·s de l'Office. Quant aux fondements théoriques et aux processus de validation qualitative des outils, ils ne sont souvent pas explicités.

Cette palette d'outils est régulièrement mise à jour et diffusée auprès des psyCOSP's par le biais de la lettre d'information interne. Toutefois, dans le cadre des consultations pour adultes, rares sont les psyCOSP's qui ont intégré ces outils dans leur pratique.

4.2.3 TENUE DES DOSSIERS

Conseil en orientation

Pour chaque consultation (pouvant inclure plusieurs entretiens), un dossier est ouvert dans le but de conserver les principales informations concernant le profil de l'utilisateur (nom, âge, etc.), assurer une continuité dans le suivi sur la base des notes prises au cours des entretiens, et tenir des statistiques annuelles. Les dossiers des consultant·e·s adultes comprennent des données informatisées, ainsi que des documents au format papier. La récolte des données s'articule autour de deux grandes étapes :

- Etape 1 – Prise de rendez-vous
Les données de base concernant l'utilisateur (date et objectif de la demande, nom, adresse, civilité, date de naissance, formation, situation professionnelle actuelle, etc.) sont saisies sur papier (demande de rendez-vous, cf. Figure 3) et sur informatique (ORIENT).
- Etape 2 – Consultation
Les notes d'entretien rédigées par les psyCOSP's figurent soit sur des canevas papier (p.ex. « Anamnèse », « Notes d'entretien », « Synthèse des entretiens »), soit sur papier libre. Entre les régions, mais également au sein d'une même région, les canevas se ressemblent mais comportent quelques différences. Sur informatique (ORIENT), pour tout entretien supérieur à 30 minutes, la date, la durée de l'entretien et le type de prestations octroyées sont enregistrés, ainsi que les données utiles aux statistiques fédérales (formation, situation professionnelle, motif de la consultation, résultat de la consultation). Des commentaires libres peuvent également être saisis par les psyCOSP's sur ORIENT.

Certification professionnelle pour adultes

Jusqu'en automne 2018, les dossiers CPA donnaient lieu à une saisie sur ORIENT comme pour les dossiers de conseil en orientation. En parallèle, un journal de suivi rédigé par la ou le psyCOSP était enregistré sur Word. La correspondance (i.e. e-mail et courrier) avec les candidat·e·s, avec la DGEP, ainsi qu'avec des expert·e·s du métier concerné, était également enregistrée sous forme informatique voire papier, tout comme les certificats attestant la formation et l'expérience professionnelle des candidat·e·s.

Depuis l'automne 2018, tout est saisi sur informatique (Jira Core), dans l'optique d'abandonner progressivement le papier.

Analyse d'un échantillon de dossiers

Comme énoncé par l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec, « *la tenue de dossiers fait partie de l'ensemble des responsabilités professionnelles des conseillers d'orientation* » (p. 2). Pour cette raison, la Cour a réalisé une analyse de 66 dossiers sélectionnés de manière aléatoire afin de déterminer si ces derniers conservaient la trace des actions professionnelles posées et consignaient les informations importantes en lien avec la situation de l'utilisateur.

Sur la base de l'échantillon composé de dossiers issus des prestations de conseil en orientation (N = 34) et de certification professionnelle des adultes CPA (N = 32), il est apparu que les informations générales relatives aux profils des bénéficiaires (nom, date de naissance, date de la demande, etc.) sont toujours complètes.

Pour les dossiers de conseil en orientation, le consentement de l'utilisateur quant aux objectifs, au déroulement et aux limites de la consultation (p.ex. tests, etc.) n'est pas consigné par écrit, ce qui n'est pas problématique dans la mesure où l'adhésion des consultant·e·s est recueillie oralement par les psyCOSP·s au début de chaque consultation. Dans 12% des dossiers de conseil en orientation (quatre dossiers sur 34, dont trois comprenant plus d'un entretien), il manque un commentaire résumant soit les thèmes abordés, soit l'évolution de la consultation, soit l'interprétation de la situation. L'évaluation de la situation de la ou du bénéficiaire (histoire personnelle, ressources, situation familiale, etc.) ne manque que dans un seul dossier. Dans un autre dossier, il manque la liste des prestations fournies. Dans l'ensemble, les dossiers de conseil en orientation sont donc bien tenus. Toutefois, les notes sont prises sous une forme très variable d'un dossier à l'autre : soit sur des canevas dont il existe plusieurs variantes, soit sur papier blanc, soit sous forme de commentaires dans la base de données informatique ORIENT. Exceptionnellement, des annotations manuscrites sont illisibles, ou sont hors sujet et ne devraient pas figurer au dossier.

A une exception près, les 32 dossiers de CPA sélectionnés par la Cour contiennent toutes les informations nécessaires. Dans un dossier, il manque l'évaluation de la situation de la ou du bénéficiaire ainsi que la conclusion.

4.2.4 SUIVI DE LA QUALITÉ

Le degré de satisfaction des bénéficiaires est abordé de manière informelle par les psyCOSP·s au terme de chaque entretien, conformément à la déontologie de la profession. Ce « feed-back » sollicité oralement permet d'évaluer la satisfaction immédiate de la ou du consultant·e et d'en discuter. Cette information collectée par les psyCOSP·s n'est pas formalisée et ne peut donc pas remonter à la Direction afin d'assurer un suivi de la qualité des prestations. Le degré de satisfaction avec recul, et en l'absence du psyCOSP, n'est pas mesuré.

4.2.5 RÉPONSE À LA QUESTION D'AUDIT N°4

Les prestations individuelles répondent-elles aux critères de qualité définis dans la loi et les bonnes pratiques ?

Partiellement.

Les prestations sont définies et correspondent aux exigences légales. Les tests, questionnaires et outils, qui sont mis à disposition des psyCOSP et dont l'utilisation est laissée à leur appréciation, sont nombreux et pour la plupart de qualité. La qualité et la reconnaissance scientifique des tests et questionnaires pourraient encore être améliorées. Les psyCOSP devraient être davantage mobilisés dans la sélection et l'utilisation des meilleurs outils. Des tests concernant l'employabilité sont à envisager. Un échantillon sélectionné aléatoirement démontre que les dossiers sont lisibles, compréhensibles, et contiennent toutes les informations utiles, à quelques exceptions près. En revanche, les notes d'entretien sont prises sous des formes très diverses d'une ou d'un psyCOSP à l'autre, d'une région à l'autre. Enfin, en dépit des exigences légales introduites par l'article 16 LOPro, il n'y a pas de suivi de la qualité en ce qui concerne les prestations individuelles.

4.3 L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES

4.3.1 STÉRÉOTYPES DE GENRE ET MARCHÉ DE L'EMPLOI

Le Programme national de recherche « Egalité entre hommes et femmes » (PNR 60)¹⁶ a mis en exergue que l'égalité entre les genres souhaitée par le législateur suisse dès la fin des années nonante n'est que partiellement réalisée en 2014, notamment dans la formation et le marché du travail. La loi vaudoise sur l'orientation professionnelle entrée en vigueur en septembre 2018 vise notamment à favoriser l'égalité des chances entre les genres (LOPro, art. 3 al.1 lit. e). Elle introduit de nouvelles exigences de durabilité relatives à l'égalité entre les hommes et les femmes par rapport au précédent cadre légal de 1980. Pour réaliser cette nouvelle mission, l'OCOSP doit octroyer des prestations « centrées sur la personne », visant « à développer son autonomie et à contribuer à son épanouissement professionnel » de manière neutre et objective, « notamment en évitant les stéréotypes de genre » (LOPro, art. 4 al. 4).

Les stéréotypes de genre débouchent sur deux types de ségrégation qui impacteront les individus tout au long de leurs parcours de vie : (1) la ségrégation horizontale du marché du travail qui est caractérisée par une surreprésentation, par exemple, des femmes ou des hommes dans certains domaines d'activité tels que les soins à la personne ou la finance et (2) la ségrégation verticale qui représente la difficulté d'obtenir des postes à responsabilité et, par

¹⁶ Avec un budget de CHF 8'000'000, le Programme national de recherche "Egalité entre hommes et femmes" (PNR 60) avait pour ambition d'analyser les mesures en faveur de l'égalité en Suisse avec comme objectif sous-jacent d'étudier les causes de la persistance de l'inégalité des chances entre les genres. Les recherches réalisées dans le cadre du PNR 60 s'articulent autour de trois axes : (1) analyses des processus politiques, (2) évaluations des mesures en faveur de l'égalité et (3) analyses ciblées de la famille, de l'activité professionnelle et de la formation.

conséquent, une rémunération plus élevée. Cette ségrégation verticale est également désignée sous l'expression « plafond de verre ». Dans une perspective plus large, l'inégalité des chances entre les genres engendre une utilisation sous-optimale par la société du capital humain à disposition (Maihofer et al., 2012) et débouche donc globalement sur une perte économique.

4.3.2 COMMUNICATION VISUELLE

Le maintien ainsi que le renforcement de l'inégalité des chances entre les femmes et les hommes s'appuient sur des représentations genrées diffusées au sein de la société notamment par le biais d'images (i.e. affiches, films, etc.). Dans le cadre de ses activités, l'OCOSP déploie des moyens de communication très variés parmi lesquels il est possible de mentionner la série de vidéos intitulée « Zoom sur les métiers ». Initiée en 2001, cette série compte actuellement près d'une centaine de films dont l'objectif est de faire découvrir à un large public les professions accessibles par apprentissage (i.e. CFC et AFP). A l'exception de la musique, du graphisme et du générique qui ont été mis à jour durant la période 2007-2008, le contenu des films est resté similaire depuis le lancement de la série. Disponibles par le biais des plateformes cantonale et nationale, respectivement <https://zoom-vd.ch> et <https://www.orientation.ch>, les vidéos sont systématiquement structurées autour de trois parties distinctes. La première propose une introduction générale de la profession, la seconde offre à des apprenti-e-s l'opportunité d'expliquer leur motivation pour le métier choisi, et la troisième propose une immersion au sein de plusieurs entreprises vaudoises du secteur concerné. Stockées pour la plupart d'entre elles sur des sites d'hébergement proposant une comptabilisation du nombre de vues, les vidéos de la série « Zoom sur les métiers » ont été visionnées, au 31 décembre 2018, près de 3 millions de fois, témoignant de l'intérêt qu'elles suscitent auprès des bénéficiaires. En s'appuyant sur de nombreux extraits tirés des films de cette série, l'OCOSP a réalisé deux vidéos additionnelles pour compléter son offre. La première intitulée « Métiers de fille ? Métiers de garçons ? » vise à promouvoir spécifiquement l'égalité entre femmes et hommes en interrogeant les stéréotypes de genre. La seconde vidéo est, quant à elle, un outil d'exploration en orientation professionnelle, constitué de 79 extraits issus également de la série « Zoom sur les métiers ».

Afin d'analyser le contenu de la série « Zoom sur les métiers », les 96 films¹⁷ qu'elle comporte ont été répartis par la Cour en 3 groupes selon une classification issue du Dictionnaire de l'égalité publié par le Bureau de l'égalité entre la femme et l'homme du canton de Berne. Le premier groupe rassemble les vidéos relatives aux métiers dits « féminins ». Il s'agit des métiers qui « [...] comptent au moins 20% de femmes en plus que la proportion de femmes dans la population active occupée ». Le deuxième regroupe les métiers dits « masculins », définis comme les métiers qui « [...] comptent au moins 20% d'hommes en plus que la proportion d'hommes dans la population active occupée ». Le troisième groupe rassemble les métiers mixtes n'appartenant à aucun des deux groupes précédents. L'allocation des films entre les différents groupes précédemment évoqués s'appuie sur une liste des métiers considérés comme

¹⁷ La nouvelle plateforme <https://zoom-vd.ch> active depuis octobre 2018 contient 95 films appartenant à la série « Zoom sur les métiers ». Bien que le film concernant la profession de nettoyeur/nettoyeuses de textiles soit uniquement disponible sur l'ancienne plateforme <https://www.zoomsurlesmetiers.ch>, l'équipe d'audit a décidé de conserver ce dernier.

« féminins » et « masculins » publiée, en 2009, par l'Office de la politique familiale et de l'égalité du canton de Neuchâtel, sur la base du Dictionnaire de l'égalité précité (OPFE, 2009). Les métiers « féminins » et « masculins » représentent au total 63%, respectivement 19% et 44%, des films appartenant à la série « Zoom sur les métiers ».

L'analyse des films par la Cour est focalisée sur les métiers caractérisés par une surreprésentation d'un genre. L'objectif sous-jacent est de déterminer si, pour ces métiers, il existe une représentation égalitaire des genres dans les films concernés afin d'éviter la reproduction ou le renforcement d'une ségrégation horizontale du marché du travail. La sélection des films sur laquelle notre analyse est réalisée comprend l'ensemble des vidéos relatives aux métiers « féminins » et « masculins » ce qui représente respectivement 18 et 42 films. Ces films représentent une durée cumulée qui avoisine 11 heures. Pour chacun des films, une analyse de la représentation visuelle des minorités de genre a été réalisée en se fondant sur un indice calculé selon la formule suivante :

$$\text{Indice de représentativité visuelle} = \frac{\text{Durée de représentation de la minorité de genre}}{\text{Durée de représentation de la majorité de genre}} \times 100$$

L'interprétation de cet indice est aisée et s'appuie sur l'existence de trois situations distinctes. Premièrement, un indice présentant une valeur avoisinant 100 suggère une parfaite égalité de genre, le temps attribué à la minorité de genre étant équivalent à celui dédié à la majorité. Deuxièmement, un indice inférieur à 100 signifie qu'il existe une sous-représentation des minorités de genre, favorisant le maintien d'une ségrégation horizontale du marché du travail. Troisièmement, un indice supérieur à 100 peut s'interpréter comme une surreprésentation des minorités permettant, par des mesures de discrimination positive, d'éviter le maintien ou le renforcement de stéréotypes de genre.

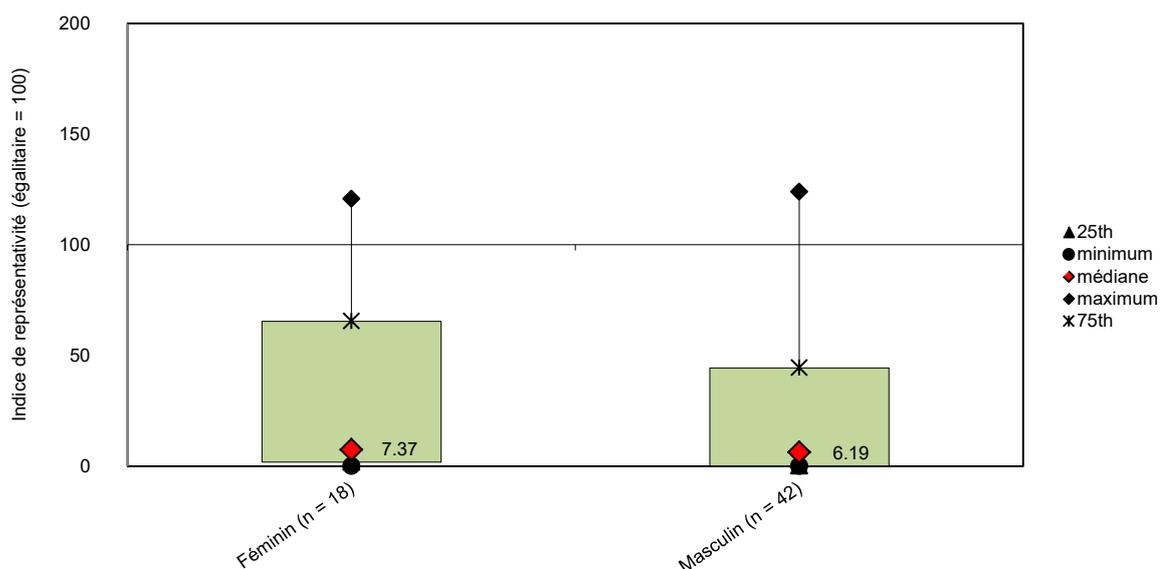


Figure 46 : Indice de représentativité visuelle dans les métiers genrés de la série « Zoom sur les métiers »

Source : Cour des comptes (2019)

L'indice présenté dans la Figure 46 suggère qu'il existe une sous-représentation généralisée des minorités de genre tant dans les professions « féminines » que « masculines ». Les valeurs médianes sont respectivement 7.37 et 6.19. L'espace interquartile, quand à lui, témoigne de l'hétérogénéité des cas. L'absence de différence significative entre les médianes des deux groupes permet de conclure que la problématique du manque de représentativité des minorités de genre est généralement similaire pour chacun des groupes : les hommes et les femmes en tant que minorités sont sous-représentés dans des proportions similaires.

Cette situation s'explique au travers d'une série de facteurs contingents qui limite de manière significative la marge de manœuvre de l'OCOSP en termes de représentation des minorités de genre. En effet, les films de la série « Zoom sur les métiers » sont réalisés à relativement bon marché par une société vaudoise mandatée, ce qui implique que l'équipe de tournage ne peut se déplacer qu'une seule fois dans une entreprise préalablement choisie avec les associations professionnelles vaudoises concernées. En privilégiant des acteurs réels de l'économie locale dont l'organisation peut refléter la ségrégation horizontale sur le marché du travail, l'Office offre une meilleure vision à ses bénéficiaires du tissu économique vaudois, au détriment de l'égalité des genres. Toutefois, malgré la sous-représentation généralisée des minorités de genre dans les films de la série « Zoom sur les métiers », la promotion spécifique de l'égalité des genres est réalisée par le biais du film « Métiers de fille ? Métiers de garçons ? ».

4.3.3 COMMUNICATION ÉCRITE

Le langage reflète l'organisation de la société et témoigne de ses valeurs à un moment donné. Pour cette raison, dès la fin du XXe siècle, le Parlement fédéral s'est interrogé sur la nécessité de faire évoluer le langage et de promouvoir, au sein de l'administration, une communication moins marquée par les stéréotypes de genre. Les deux chambres, soutenues rapidement par le Conseil fédéral, prirent la décision de favoriser l'usage d'un langage non sexiste dans la documentation officielle produite par l'administration. Cette réflexion déboucha notamment, en 2000, sur la publication par la Chancellerie fédérale, en collaboration avec le Bureau fédéral de l'égalité et les services linguistiques du canton de Berne, du Guide de formulation non sexiste des textes administratifs et législatifs de la Confédération.

Sur le plan cantonal, le Conseil d'Etat vaudois décida d'introduire, en 2004, une directive en matière de rédaction épïcène dont les quatre principaux buts étaient de (1) permettre aux femmes comme aux hommes de se sentir également concerné-e-s par les informations en provenance de l'Etat ; (2) tenir compte de la totalité des destinataires sans privilégier une catégorie ou l'autre ; (3) harmoniser les solutions très variables employées par les différents services et (4) contribuer à la construction de l'égalité. Le champ d'application de cette directive a été, dès le départ, relativement large. Il comprend, par exemple, les courriers officiels, les circulaires, les formulaires, les annonces, les brochures, les journaux internes ou les textes législatifs. En complément à la directive de 2004, le Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes (BEFH) publia, en 2008, un guide de rédaction épïcène destiné à un large public, qui ne se limite pas au secteur public.

La rédaction épïcène s'inscrit dans la mouvance de l'écriture inclusive qui ambitionne de réduire les inégalités touchant notamment les femmes. Elle s'appuie sur différentes méthodes de rédaction telles que le choix de mots neutres et une syntaxe permettant de contourner une

formulation genrée. Le choix d'une grammaire adaptée et d'une typographie évitant le maintien des stéréotypes de genre représente également des techniques sur lesquelles s'appuie la rédaction épïcène. De manière générale, il existe quatre principes fondamentaux encadrant la rédaction épïcène : (1) recourir systématiquement à la désignation « Madame » et renoncer à la désignation « Mademoiselle » ; (2) féminiser ou masculiniser les désignations de personnes ; (3) adopter l'ordre de présentation féminin puis masculin en cas de double désignation (l'accord et la reprise se font au masculin, soit au plus proche) et (4) utiliser le point médian ou le trait d'union pour les formes contractées destinées à signifier la mixité, et non les parenthèses ou la barre oblique. Ces quatre principes fondamentaux sont complétés par une série de recommandations qui peuvent s'appliquer alternativement en fonction de la situation. L'objectif sous-jacent de l'écriture épïcène est de fournir une large palette d'outils permettant de faire face à toutes les situations où la problématique du genre apparaît. Comme le souligne le BEFH, les techniques de rédaction épïcène doivent être pratiquées avec bon sens et créativité. En effet, les textes doivent demeurer clairs, lisibles et compréhensibles. Pour cette raison, comme précédemment mentionné, le guide de rédaction épïcène du BEFH n'introduit pas de normes rigides mais, au contraire, prend la forme d'une palette de recommandations à appliquer de manière circonstanciée. L'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle s'appuie sur les recommandations issues de l'écriture épïcène pour rédiger les différentes brochures mises à disposition des bénéficiaires.

Afin d'évaluer le langage utilisé par l'Office, la Cour a choisi d'analyser un échantillon de documents pouvant être directement consultés par les bénéficiaires sans qu'ils ne puissent être préalablement contextualisés par les collaborateur·trice·s de l'Office. En s'appuyant sur les recommandations formulées dans le guide de rédaction épïcène du BEFH, l'objectif est de déterminer si la communication de l'Office respecte et promeut l'égalité entre les genres par le biais de l'écriture inclusive. L'évaluation de la documentation mise à disposition des adultes s'appuie sur un échantillon de 30 brochures librement disponibles dans les locaux de l'OCOSP qui ont été collectées durant le dernier trimestre de l'année 2018. Les ouvrages qui peuvent être consultés uniquement sur place ou disponibles pour l'emprunt n'ont pas été intégrés à l'échantillon. Ce dernier a été composé de manière aléatoire.

La revue des brochures suggère que l'Office communique globalement de manière à assurer et promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes en évitant le maintien de stéréotypes de genre. Une des techniques généralement utilisées par l'Office consiste à privilégier les expressions épïcènes lorsqu'il s'agit de s'adresser aux deux genres simultanément. Le recours à l'infinitif est également fréquemment mobilisé. En outre, les brochures sélectionnées évitent le maintien des stéréotypes de genre en s'adressant directement à la ou le lecteur·trice, ou en utilisant des mots pluriels pour faire disparaître le genre des déterminants. Toutefois, malgré la volonté claire de l'Office de communiquer de manière neutre, certaines brochures analysées présentent des marges d'amélioration. En effet, certains termes tels que « employeur », « chef », « patron » ou « recruteur » peuvent n'apparaître parfois que sous la forme masculine, tendant à exclure les femmes de ces rôles dominants, tandis que d'autres expressions telles que « candidat » sont présentées plus fréquemment en accord avec les principes de l'écriture inclusive. Plus marginalement, l'utilisation du point médian ou du trait d'union pour les formes contractées destinées à signifier la mixité devrait être favorisée afin d'éviter le recours aux parenthèses ou aux barres obliques. Dans le cadre des procédures réalisées, la Cour a constaté

l'existence d'une brochure intitulée « Parcours. Métiers de filles ? Métiers de garçons ? » qui prend la forme d'un recueil d'articles publiés dans le supplément « formation » d'un journal régional, entre septembre 2012 et novembre 2013. Ayant pour dessein de susciter réflexions et discussions dans le cadre de l'égalité entre les hommes et les femmes, ces articles présentent des personnes exerçant des professions atypiques en matière de genre. Dans le cadre de ces articles, l'Office met explicitement en exergue le fait que les choix professionnels doivent être guidés par les aspirations personnelles et les compétences de chacun·e indépendamment des stéréotypes de genre. Ainsi, par le biais de cette brochure, l'OCOSP ambitionne de participer au désenclavement de la répartition des tâches entre les genres dans le marché du travail.

4.3.4 RÉPONSE À LA QUESTION D'AUDIT N°5

La communication de l'OCOSP favorise-t-elle l'égalité des chances dans une perspective de genre?

Partiellement.

La communication visuelle et écrite de l'Office reflète généralement la volonté de l'OCOSP de favoriser l'égalité des chances dans une perspective de genre. Toutefois, des marges d'amélioration existent notamment en termes de représentativité des minorités de genre dans les films de la série « Zoom sur les métiers ». En ce qui concerne la communication écrite de l'OCOSP, le recours à l'écriture épique permet la promotion de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Cependant, le respect des normes introduites par l'écriture inclusive n'est pas assuré de manière constante dans l'ensemble de la documentation produite. Dans une perspective plus large, il n'existe pas de directive formalisée claire visant à favoriser l'égalité des chances dans une perspective de genre.

4.4 LA COLLECTE ET GESTION DES DONNÉES

4.4.1 TRAITEMENT DES DONNÉES PERSONNELLES

Cette dernière décennie a été marquée par la volonté croissante des pouvoirs publics de redonner aux citoyen·ne·s la maîtrise de leurs données personnelles. Ce mouvement s'est notamment traduit par un renforcement du cadre normatif relatif à la protection des données¹⁸ dont le caractère personnel joue un rôle fondamental pour l'exercice du droit au respect de la vie privée et familiale consacré tant par la Convention Européenne des Droits de l'Homme (CEDH, art. 8) que par les Constitutions suisse (Cst-CH, art. 13) et vaudoise (Cst-VD, art. 15). Les données dites personnelles sont toutes les informations permettant d'identifier une personne directement ou indirectement. Afin d'affiner le niveau de protection requis, les données sont classées par le législateur selon deux grandes catégories : les données personnelles et les

¹⁸ En 2018, La Commission fédérale des institutions politiques du Conseil national a reconnu la nécessité d'adapter la protection des données aux évolutions technologiques et sociétales. Cette année a également été marquée par l'entrée en vigueur du règlement général sur la protection des données (RGPD) s'appliquant à toutes les entreprises opérant dans l'UE indépendamment de leur lieu d'établissement.

données sensibles. Les données personnelles sont définies, par la loi vaudoise sur la protection des données personnelles, comme toute information qui se rapporte à une personne identifiée ou identifiable (LPrD, art. 4 al. 1 ch. 1). Ces données comprennent, par exemple, le nom, le prénom, la date de naissance, la nationalité et l'état civil. Les données sensibles, quant à elles, représentent une catégorie particulière de données personnelles qui nécessite un niveau de protection plus élevé. Elles concernent les informations relatives aux opinions ou activités religieuses, philosophiques, politiques ou syndicales, ainsi que celles relatives à l'origine ethnique ; à la sphère intime de la personne, en particulier à son état psychique, mental ou physique ; aux mesures et aides individuelles découlant des législations sociales ; aux poursuites ou sanctions pénales et administratives (LPrD, art. 4 al. 1 ch. 2).

Dans le cadre de ses activités, l'Office est amené à collecter une large palette d'informations sur ses bénéficiaires. Contrairement aux exigences introduites par le législateur, le Département n'a pas déterminé les catégories de données que le Service est habilité à traiter dans le système d'information (LOPro, art. 20 al. 1). L'OCOSP s'appuie alors principalement sur la déontologie de ses collaborateur·trice·s pour s'assurer du traitement adéquat des données personnelles collectées auprès des bénéficiaires. Cependant, les principes déontologiques de la profession diffèrent des exigences découlant de la loi sur la protection des données personnelles (LPrD). Il existe donc une marge d'amélioration significative en termes de formation et de sensibilisation aux exigences en matière de protection des données, notamment en raison de la vétusté des outils actuels (EMPD 2019/135). En effet, le système informatique actuel est incomplet et son développement s'est arrêté en 2008 ; sans mise à jour depuis plus de 10 ans, il est frappé d'obsolescence technologique ; du point de vue de la protection des données, il ne répond plus aux exigences et aux bonnes pratiques de sécurité (EMPD 2019/135). Dans le cadre du crédit d'investissement de CHF 8'705'000 (EMPD 2019/135) qui vise à financer la Gestion Informatisée de la Pédagogie Spécialisée et de l'Appui à la Formation (GI-PSAF), le SESAF ambitionne de s'appuyer sur la mise en place d'un nouveau système informatique pour assurer le changement culturel nécessaire au respect des exigences introduites par la loi sur la protection des données à laquelle est directement soumis l'Office depuis 2008. Bien que le système actuel soit déficient, une analyse globale de ses principales faiblesses en termes de protection des données permettrait de mettre en exergue les fonctionnalités nécessaires dans le cadre du prochain système informatique. Cette analyse se justifie également par le fait que l'Office conserve une large proportion de dossiers au format papier.

Les données personnelles des bénéficiaires sont initialement collectées par les secrétaires de l'Office lors de la prise de rendez-vous. Les bénéficiaires utilisant le questionnaire en ligne ADOR (www.ador-online.ch) sont amené·e·s à saisir directement leurs informations personnelles. De manière générale, les données personnelles saisies lors de la prise de rendez-vous sont traitées par l'OCOSP dans la mesure nécessaire à l'accomplissement des tâches prévues par le cadre normatif (LOPro, art. 19). Il est cependant possible de relever que le système informatique offre actuellement la possibilité aux collaborateur·trice·s de traiter des données additionnelles telles que l'état civil des bénéficiaires. Ce dernier peut également être traité au travers du titre de civilité « Mademoiselle » qui renseigne sur la situation maritale des femmes. Cette information représente une donnée personnelle qui relève de la vie privée et familiale (Cour Européenne de Droits de l'Homme, 2018). La pertinence de cette information n'étant pas assurée pour

l'ensemble des prestations, la collecte potentielle de cette information apparaît comme problématique.

Dans l'éventualité où ces informations ne seraient collectées qu'à des fins de statistiques, de planification ou de recherche, l'Office doit notamment les rendre anonyme dès que le but de leur traitement le permet (LPrD, art. 24 al. 1). Il n'existe à l'heure actuelle aucune directive ni contrôle assurant le respect de cette exigence par l'Office. En outre, en raison de l'absence de formulaires standardisés sur l'ensemble du territoire, il existe des divergences entre les régions en termes de collecte d'informations qui concernent notamment les permis de séjour et les numéros AVS des bénéficiaires. Certaines données semblent donc être collectées par souci de simplicité ou d'anticipation bien que leur utilité ne soit pas avérée, dérogeant ainsi au principe de légalité¹⁹.

Dans le cadre des consultations individuelles, il n'existe, au sein de l'OCOSP, ni directive interne ni principe directeur formalisé encadrant explicitement la collecte des données personnelles de l'utilisateur par les psyCOSP. En d'autres termes, seuls les principes déontologiques appris lors de leurs cursus respectifs fournissent aux psyCOSP un cadre pour la collecte d'informations auprès des bénéficiaires. Il semble néanmoins important de préciser que les principes déontologiques étudiés par ces dernier·ère·s ne sont pas ceux mobilisés par le cadre normatif relatif à la protection des données personnelles, même si certains éléments peuvent être semblables. Afin de faciliter leur travail, certain·e·s psyCOSP s'appuient sur l'un des canevas d'entretien facultatifs qui sont disponibles au sein de l'Office ou de la région. Les canevas peuvent avoir été créés et utilisés par une ou un seul·e psyCOSP, mais ils peuvent également être partagés par plusieurs collaborateur·trice·s. Chaque canevas peut contenir différentes rubriques permettant de collecter des informations notamment sur la famille des bénéficiaires, leur état physique et psychique, ou leurs valeurs. Ces canevas mis en place par les psyCOSP ne sont pas harmonisés. Leurs contenus peuvent varier entre les différentes régions mais également au sein d'une même région. Du point de vue de la protection des données, la structure des canevas utilisés implique la collecte potentielle de données personnelles, mais également sensibles, auprès des bénéficiaires. Par conséquent, un niveau élevé de protection des données des bénéficiaires doit être assuré par l'Office notamment en termes d'accès.

Concernant la conservation et l'accès aux données personnelles des bénéficiaires, le Département n'a fixé aucune règle ni limite d'accès formelle comme prévu au sein du cadre légal (LOPro, art. 20 al. 2). Bien que le système informatique actuel prévoie des droits d'accès différenciés permettant de limiter l'accès aux notes personnelles des psyCOSP, ce contrôle s'avère peu utile compte tenu du fait que celles-ci sont presque exclusivement conservées au format papier. Une durée de conservation de 10 ans a été fixée par l'Office. En raison du manque d'espace dans ses locaux, un Centre régional bénéficie d'un délai de conservation de 5 ans. On peut donc considérer que les données personnelles des bénéficiaires conservées dans les

¹⁹ Selon le principe de légalité, les données personnelles ne peuvent être traitées que si une base légale l'autorise ou leur traitement sert à l'accomplissement d'une tâche publique (LPrD, art. 5 al. 1). Les données sensibles ne peuvent être traitées que si une loi au sens formel le prévoit expressément, l'accomplissement d'une tâche clairement définie dans une loi au sens formel l'exige absolument, ou la personne concernée y a consenti ou a rendu ses données accessibles à tout un chacun (LPrD, art. 5 al. 2).

dossiers au format papier sont « détruites [...] dès qu'elles ne sont plus nécessaires à la réalisation de la tâche pour laquelle elles ont été collectées » (LPrD, art. 11). Les mesures de sécurité applicables à la destruction des données personnelles varient entre les Centres régionaux. Bien que la plupart des régions utilisent des broyeurs de documents ou les services de la Centrale d'achats de l'Etat de Vaud (CADEV), dans une minorité de cas, des dossiers à détruire sont directement collectés par la voirie. Concernant les données stockées dans le système informatique, les données personnelles des bénéficiaires ne sont pas détruites et peuvent, par conséquent, être conservées pendant une période supérieure à dix ans, dérogeant au principe de conservation (LPrD, art. 11).

4.4.2 RÉPONSE À LA QUESTION D'AUDIT N°6

Les données des bénéficiaires sont-elles suffisamment protégées ?

Non.

Sur la base des procédures d'audit réalisées, il apparaît que l'OCOSP ne respecte pas les exigences en lien avec la protection des données personnelles des bénéficiaires. L'absence de directives formelles, combinée avec la faiblesse des contrôles tant préventifs que détectifs, rend difficile le respect des principes de protection des données (i.e. sécurité (LPrD, art. 10) et exactitude (LPrD, art. 9)). Dans une perspective plus large, le système d'information actuel ne permet pas à la Direction de bénéficier d'une vision consolidée des informations conservées. Cette situation induit un risque d'image pour l'Etat compte tenu du droit de chaque usager·ère de consulter son dossier. Dans le cadre de l'implémentation prochaine d'un nouveau système informatique, il est indispensable que l'Office développe une stratégie spécifique en lien avec la collecte, la conservation et la destruction des données personnelles des bénéficiaires.

5 L'EFFICACITÉ DES PROCESSUS DE SUPPORT

5.1 LA DIFFUSION DE L'INFORMATION

5.1.1 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'Office ne déploie pas ses activités en s'appuyant sur une structure hiérarchique comme suggéré par le cadre légal (LOPro). En effet, l'OCOSP s'organise sous la forme d'une structure matricielle, plus complexe, qui rompt avec le principe de l'unicité hiérarchique. Ce type de structure est généralement adopté par les organisations qui œuvrent dans plusieurs domaines d'activité et qui ont développé une large palette de services spécialisés. Comme précédemment évoqué, l'Office octroie un grand nombre de prestations à des populations dont les caractéristiques et les besoins diffèrent de manière significative (i.e. élèves en fin de scolarité obligatoire, gymnasien·ne·s, adultes, etc.). Chacune de ces populations nécessitant des prestations adaptées, l'Office a créé une fonction de responsable de prestations. Au 31.12.2018, trois personnes occupent cette fonction. Deux responsables sont en charge des prestations destinées aux personnes du secondaire I et II, la troisième s'occupe quant à elle des prestations destinées aux adultes. Le rôle des responsables de prestations est notamment de garantir la

qualité des prestations incluses dans leur périmètre de responsabilité respectif en assurant, par exemple, le suivi de l'évolution des besoins des bénéficiaires. Les psyCOSP sont donc subordonné-e-s à la fois aux chef-fe-s de Centres (i.e. structure hiérarchique) et aux responsables de prestations (i.e. structure divisionnelle) ce qui caractérise l'existence d'une structure matricielle. Le Tableau 4 résume de manière non exhaustive les principaux avantages et inconvénients de ce type de structure.

Avantages	Inconvénients
Les subordonné-e-s bénéficient des compétences des deux supérieur-e-s (i.e. chef-fe-s de Centre et responsables de prestations).	Les collaborateur-trice-s sont subordonné-e-s à deux chef-fe-s, ce qui peut engendrer des injonctions paradoxales.
La prise de décision est décentralisée ce qui favorise l'initiative et l'innovation.	La validation des décisions est relativement lente.
La communication transversale est renforcée.	Les échanges entre les collaborateur-trice-s en charge de différentes populations sont plus difficiles.
L'adaptabilité aux environnements dynamiques est accrue.	La complexité de la structure peut engendrer du stress et des conflits au sein de l'organisation.

Tableau 4 : Avantages et inconvénients d'une structure matricielle
Source : Cour des comptes (2019)

Parmi les nombreux avantages d'une structure matricielle, il est possible de mentionner l'existence d'une communication transversale (i.e. horizontale) renforcée entre les collaborateur-trice-s dédié-e-s à une population spécifique. Une vision schématique des principaux canaux de communication verticaux et horizontaux formalisés au sein de l'Office est proposée à la Figure 47. Concernant la diffusion verticale de l'information entre les collaborateur-trice-s de l'Office et les chef-fe-s de Centre, des colloques réguliers ont été mis en place. Ces derniers sont décrits dans la sous-section 1.5.4. Les colloques de Centre sont généralement précédés par des pré-colloques qui regroupent les psyCOSP en fonction de la population à laquelle appartiennent leurs bénéficiaires. Les psyCOSP dont les prestations sont octroyées à plusieurs populations choisissent le groupe qu'ils désirent rejoindre. Cette séance préalable permet de déterminer les thématiques qui seront abordées lors du colloque de Centre avec l'ensemble des collaborateur-trice-s. Ce mécanisme assure l'efficacité des colloques de Centre en traitant en amont les problématiques ne nécessitant pas l'intervention de l'ensemble des collaborateur-trice-s de la région. Les informations collectées par les chef-fe-s de Centre sont ensuite communiquées à la Direction par le biais du CODIR. Cet organe de l'Office est décrit au sein de la sous-section 1.5.4. En marge des réunions du CODIR, des bilatérales informelles (i.e. sans procès-verbal) permettent aux chef-fe-s de Centre d'échanger individuellement avec la directrice à propos de thématiques spécifiques. Lorsque cela s'avère nécessaire, ces thématiques sont reprises lors des séances du CODIR ou de la Plénière. Ce mécanisme assure l'efficacité du CODIR et de la Plénière en traitant en amont les problématiques ne nécessitant pas l'intervention de l'ensemble des chef-fe-s de Centres régionaux.

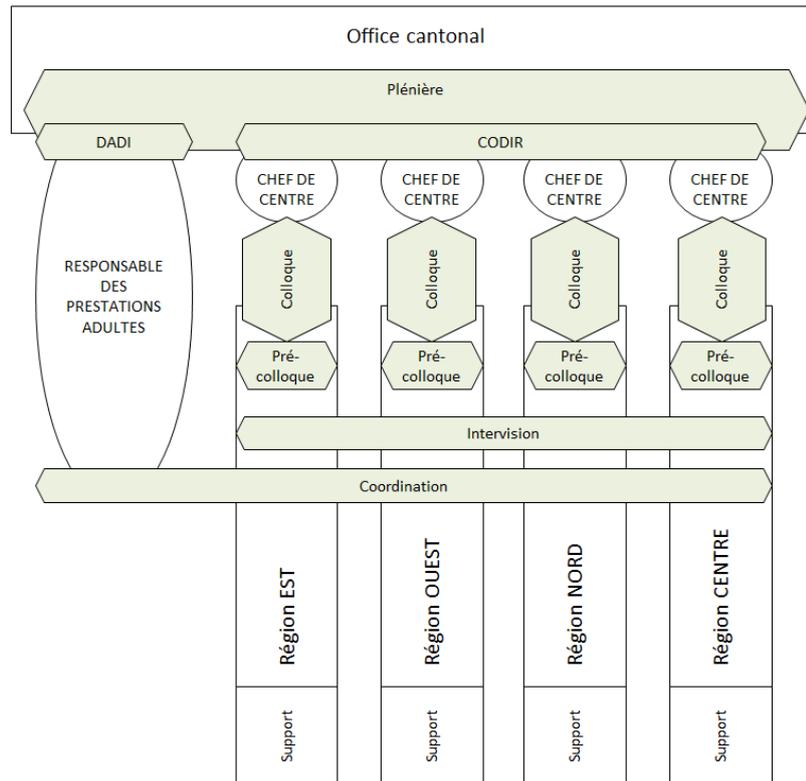


Figure 47 : Canaux de communication formalisés au sein de l'OCOSP
Source : Cour des comptes (2019)

Les séances d'intervision permettent la diffusion horizontale de l'information entre les collaborateur·trice·s de l'Office. Ces séances sont principalement initiées par les conseiller·ère·s en orientation chargé·e·s d'une population spécifique et se déroulent, en général, 4 fois par année. Elles durent environ 2 à 3 heures et s'étalent sur plusieurs mois. Elles permettent aux psyCOSP qui en font la demande d'échanger avec leurs pairs sur des thématiques liées à une population spécifique. Les séances de coordination, quant à elles, incluent également la ou le responsable de prestations pour la population concernée. Elles permettent un échange régulier entre les visions opérationnelles et fonctionnelles, permettant aux responsables de prestations de collecter des informations auprès des conseiller·ère·s en orientation qui seront ensuite communiquées à la Direction par le biais de la DADI. Cette dernière est décrite au sein de la sous-section 1.5.4. En marge des réunions de la DADI, des bilatérales informelles (i.e. sans procès-verbal) permettent aux responsables de prestations et à la cheffe de l'Unité information-documentaire (UIDoc) d'échanger individuellement avec la directrice à propos de thématiques spécifiques. Lorsque cela s'avère nécessaire, ces thématiques sont reprises lors des séances de la DADI ou de la Plénière. Ce mécanisme assure l'efficacité de la DADI et de la Plénière en traitant en amont les problématiques ne nécessitant pas l'intervention de l'ensemble des responsables de prestations et de la cheffe de l'Unité information-documentaire. Finalement, la Plénière constitue un canal de communication horizontale aux niveaux fonctionnel et stratégique de l'organisation. Elle permet aux chef·fe·s de Centres et aux responsables de prestations d'échanger en présence de la Direction. La Plénière est décrite plus précisément au sein de la sous-section 1.5.4.

5.1.2 RÉPONSE À LA QUESTION D'AUDIT N°7

La diffusion de l'information à l'intérieur de l'OCOSP permet-elle de faire remonter les informations opérationnelles jusqu'à la Direction afin de soutenir le développement de la qualité des prestations ?

Oui.

En développant une structure matricielle, la diffusion verticale et horizontale de l'information au sein de l'Office est assurée par de nombreux canaux de communication formalisés.

5.2 LE SUIVI DE L'ATTEINTE DES BUTS

5.2.1 CYCLE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Le cadre légal vaudois (LOPro, art. 16 al. 1) énonce que « *Le service est responsable de la direction cantonale de l'orientation et du suivi de la qualité des prestations* ». Le suivi de l'atteinte des buts de l'organisation s'inscrit dans la problématique de la gestion de la qualité. Les principes ISO (2015) qui sous-tendent une gestion optimale de la qualité encouragent notamment les organisations à traduire leurs stratégies en objectifs²⁰ (ISO 2015) et assurer le suivi de ces derniers. Le processus sous-jacent au suivi de l'atteinte des objectifs s'appuie généralement sur la méthode PDCA (Planifier-Développer-Contrôler-Ajuster)²¹ qui comprend 4 étapes distinctes (Figure 48) :

1. en fonction de la stratégie, planifier et préparer les activités et tâches de l'organisation tout en définissant les objectifs, indicateurs et valeurs cibles ;
2. exécuter les activités et tâches préalablement définies ;
3. comparer ce qui a été initialement planifié (étape 1) avec ce qui a été effectivement réalisé (étape 2) afin d'identifier de potentiels écarts et leurs causes ;
4. prendre les mesures correctrices adéquates ou, lorsque cela s'avère nécessaire, adapter les objectifs de l'organisation.

La méthode PDCA (Giraud et al., 2011) permet aux organisations de capitaliser sur leurs expériences et, lorsque cela s'avère nécessaire, de consolider et diffuser leurs meilleures pratiques au travers d'une plus grande standardisation. Cette méthode permet également de mettre en place un processus décisionnel fondé sur des éléments plus transparents assurant une plus grande légitimité aux organisations.

²⁰ Les objectifs devraient être développés conformément à une série de principes communément transcrits sous la forme de l'acronyme SMART qui signifie Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini (Giraud et al. 2011).

²¹ Des méthodes plus complexes (i.e. DMAIC, 8D/PSP, etc.) peuvent également être mobilisées.

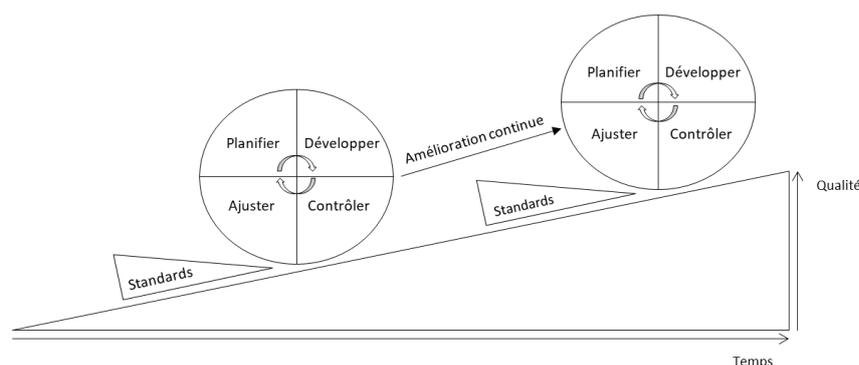


Figure 48 : Méthode PDCA (Planifier-Développer-Contrôler-Ajuster)
Source : Cour des comptes (2019)

Une gestion optimale de la qualité repose notamment sur une série d'indicateurs judicieusement choisis. Le risque sous-jacent est que l'attention de l'organisation et de ses organes de pilotage puisse se porter sur des éléments qui ne contribuent que marginalement à la qualité des prestations octroyées aux bénéficiaires. Selon l'OCDE (2004a), le recours à des indicateurs quantitatifs tels que le nombre d'usager·ère·s est insuffisant dans le domaine de l'orientation professionnelle. En effet, des indicateurs capturant davantage la qualité des prestations tels que l'appréciation des client·e·s ou l'amélioration des techniques de prise de décision en matière de carrière devraient être favorisés. Dans une perspective plus large, l'OCDE (2004b) relève également que les services de l'orientation professionnelle devraient s'appuyer sur une large palette d'indicateurs centrés sur les bénéficiaires, les services fournis, l'utilisation du temps de travail du personnel, les coûts et les résultats afin d'assurer le pilotage des prestations. En Suisse, dans le cadre du processus de « peer review » initié par la CDOPU (2016), il est proposé d'évaluer l'efficacité et les effets des prestations au travers d'un questionnaire qui serait rempli par les bénéficiaires avant et après les prestations, afin de capturer les variations d'une série de dimensions telles que l'estime de soi, la connaissance de ses intérêts ou l'autonomie dans la mise en œuvre de leurs projets professionnels.

Les indicateurs formalisés mis en place par l'Office sont nombreux, mais ne sont pas explicitement liés aux différents buts (LOPro art. 3) et principes fixés (LOPro art. 4) par le législateur vaudois. Ils sont principalement issus de la Conférence suisse des directrices et directeurs de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CDOPU) qui les utilise à des fins statistiques. Ainsi, le pilotage des prestations collectives et individuelles s'appuie actuellement sur des indicateurs qui sont dans une large mesure quantitatifs, contrairement aux préconisations formulées par l'OCDE. Ils mesurent principalement le nombre de bénéficiaires et de prestations octroyées. En marge des indicateurs quantitatifs, l'Office s'appuie également sur différents éléments qualitatifs. Il s'agit notamment, dans le cadre de la permanence pour la certification professionnelle pour adultes (CPA), d'un sondage de satisfaction réalisé en fonction de trois axes : horaires, lieu et informations fournies. Plus marginalement, l'Unité information et documentation utilise également des indicateurs qualitatifs dans le cadre des activités de l'Office sur les réseaux sociaux. Il s'agit plus précisément du nombre d'abonné·e·s et du nombre de « j'aime ». En ce qui concerne le suivi des différents indicateurs, l'Office ne fixe pas de valeurs cibles et ne réalise, par conséquent, aucune analyse des écarts entre les objectifs initiaux et les

résultats effectivement obtenus. Le pilotage des prestations est donc assuré de manière partielle et non formalisée.

5.2.2 RÉPONSE À LA QUESTION D'AUDIT N°8

Des indicateurs permettent-ils de suivre l'atteinte des buts stratégiques et opérationnels de l'OCOSP ?

Non.

Le pilotage des prestations octroyées s'appuie sur une batterie d'indicateurs incomplète (i.e. insuffisamment qualitatifs) qui n'est pas explicitement en lien avec les buts et principes fixés par le législateur vaudois. En d'autres termes, compte tenu qu'aucune valeur cible n'est définie pour chacun des indicateurs, aucune analyse formelle des écarts ne peut être réalisée. Cette situation n'assure pas la mise en place de mesures correctrices adéquates lorsque cela s'avère nécessaire. Enfin, en dépit des exigences légales introduites par l'article 16 LOPro, il n'y a pas de suivi de l'atteinte des buts permettant de gérer la qualité des prestations octroyées aux bénéficiaires.

5.3 LA COLLABORATION ET COORDINATION

5.3.1 RÉSEAUX D'ACTEURS INSTITUTIONNELS ET PRIVÉS

En Suisse, l'intégration sur le marché du travail et la diminution de la précarité des travailleur-euse-s est favorisée par l'intervention coordonnée d'une large palette d'acteurs institutionnels tels que l'assurance-chômage, l'orientation professionnelle, l'aide sociale, l'assurance-invalidité et la formation professionnelle (SECO 2018a, 2018b). D'autres partenaires issus du secteur privé, parmi lesquels il est possible de mentionner les organisations patronales et syndicales, jouent également un rôle clé dans le fonctionnement du marché de l'emploi et collaborent avec les acteurs institutionnels précédemment évoqués. Cet entrelacement d'acteurs issus tant du secteur public que du secteur privé se reflète dans le cadre légal vaudois qui prévoit que l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle collabore et coordonne son action notamment avec les services en charge de l'action sociale et de l'emploi, les services concernés des communes, les offices régionaux de placement (ORP), les organisations du monde du travail, les associations patronales, les organismes subventionnés concernés, les organisations intercantionales et la Confédération (LOPro, art. 7 al. 1).

5.3.2 ANALYSE DES RESSOURCES DE L'OFFICE

Afin de déterminer si les collaborateur-trice-s bénéficient des ressources nécessaires pour assurer le développement et le maintien du réseau dans lequel l'OCOSP évolue, la Cour a investigué dans un premier temps les ressources théoriquement mises à disposition des psyCOSP, de la responsable de prestations pour les adultes et de la directrice, pour atteindre cet objectif. Dans un deuxième temps, les ressources effectivement mobilisées par l'ensemble des collaborateur-trice-s ont été évaluées.

L'évaluation des ressources théoriques a été réalisée au travers de l'analyse du cahier des charges des différentes catégories de collaborateur·trice·s précédemment évoqués. Il existe trois types de cahiers des charges standardisés pour les psyCOSP en charge des prestations pour adultes : (1) conseiller·ère en orientation, (2) conseiller·ère en orientation professionnelle, universitaire et de carrière, spécialiste de la qualification des adultes et (3) conseiller·ère en orientation professionnelle, référent de dossier VAE. Ces cahiers des charges prévoient respectivement 15%, 10% et 10% du temps de travail alloué au maintien et au développement du réseau de l'Office. Ils introduisent également une liste non exhaustive des différents organismes avec lesquels les collaborateur·trice·s pourraient être amené·e·s à collaborer. Il s'agit notamment des organisations du monde du travail et des associations professionnelles. La responsable des prestations destinées aux adultes, quant à elle, doit allouer 5% de son temps au maintien et au développement du réseau de l'Office. Ses responsabilités incluent notamment la participation à des commissions spécialisées et la mise à disposition de ses compétences à des dispositifs cantonaux tels que le portail de certification des adultes. Enfin, le cahier des charges de la directrice comporte de nombreuses rubriques en lien avec le maintien et le développement du réseau de l'OCOSP. Selon une estimation de la Cour, au minimum 20% de son temps de travail doit être alloué à cette tâche. Les prérogatives de la directrice en lien avec le maintien et le développement du réseau de l'OCOSP sont nombreuses. Elles comportent notamment les éléments suivants :

- créer et maintenir un réseau de contacts dans les milieux politiques, socio-économiques et professionnels ;
- participer à des commissions ou des groupements externes permettant une ouverture de l'offre de prestations sur son environnement local, régional et national ;
- participer aux activités des associations professionnelles et des hautes écoles dans le domaine de la mission de l'Office ;
- collaborer avec l'Institut de psychologie de l'Université de Lausanne ;
- proposer des modifications à la Direction du Service dans la perspective d'une constante amélioration des synergies avec les autres Offices du Service et les entités transversales de celui-ci, et
- coordonner l'offre de prestations à l'échelon cantonal en relation avec les partenaires internes à l'administration cantonale vaudoise et les partenaires externes institutionnels et privés.

Afin d'évaluer les ressources effectivement mobilisées par les collaborateur·trice·s de l'Office, la Cour a réalisé une analyse de l'ensemble des procès-verbaux (PV) des trois commissions en charge de la gestion de l'office (i.e. CODIR, DADI, Plénière) pour la période 2016-2018. Durant cette période, ces commissions se sont réunies près de 80 fois. L'ensemble des PV de ces commissions représente un total d'environ 500 pages (incl. pages de titres, tables des matières et pages partiellement remplies), dans lesquelles ont été recensés 523 éléments relatifs à des collaborations de l'Office avec différents partenaires. Pour chaque PV, la Cour a implémenté un indice d'intensité calculé de la manière suivante :

$$\text{Indice d'intensité} = \frac{\text{Nombre de collaborations mentionnées dans un PV}}{\text{Nombre de pages du PV}}$$

Avec une médiane et une moyenne de 0.86, il est possible de constater que la thématique de la collaboration et de la coordination de l'Office est un sujet qui est fréquemment abordé lors des différentes commissions. Dans près de 84% des cas, les interactions impliquant l'OCOSP se déroulent sur le plan cantonal. Ainsi, seules 16% des interactions se déroulent sur les plans intercantonal, fédéral ou international. Une analyse par commission de l'indice d'intensité permet de constater que la thématique de la collaboration et de la coordination est abordée de différentes manières entre les trois commissions de l'OCOSP. Le CODIR est la commission qui présente l'indice d'intensité le plus élevé (92%). Cela signifie qu'en moyenne, une collaboration différente est abordée dans neuf pages sur dix des PV du CODIR sur la période 2016-2018. L'indice d'intensité le plus faible (33%) est observé pour la DADI. En d'autres termes, une collaboration différente est évoquée, en moyenne, toutes les trois pages. Finalement, l'indice d'intensité de la Plénière se monte à 72%. Il est cohérent que cet indice se situe entre les deux précédents indices compte tenu du fait que la Plénière regroupe les membres des deux commissions CODIR et DADI. Bien que cette analyse offre un relativement bon niveau d'assurance quant au fait que l'Office collabore et coordonne ses activités avec ses différents partenaires, il semble important de souligner les limites de cette méthode d'analyse. Tout d'abord, les PV peuvent ne pas refléter l'ensemble des activités entreprises par l'OCOSP avec ses différents partenaires. En outre, le codage sous-jacent ne permet pas de différencier les situations où le même partenariat est évoqué dans plusieurs PV, de celles où il s'agit de partenariats différents. Cependant, sur la base des éléments précédemment évoqués, il est possible de conclure que l'Office collabore constamment avec les différents acteurs du marché de l'emploi au niveau cantonal, intercantonal et fédéral.

5.3.3 RÉPONSE À LA QUESTION D'AUDIT N°9

L'Office collabore-t-il et coordonne-t-il son action avec les autres parties prenantes ?

Oui.

Les ressources mises à disposition des collaborateur·trice·s sont suffisantes pour permettre à l'Office de collaborer et coordonner son action avec les autres acteurs de l'orientation professionnelle aux niveaux cantonal, intercantonal et fédéral. Les cahiers des charges des psyCOSP, de la responsable des prestations dédiées aux adultes et de la directrice allouent explicitement du temps à cette activité, et mentionnent les instances avec lesquelles l'Office collabore. L'analyse des PV des organes de gestion de l'Office permet de confirmer que les collaborateur·trice·s de l'Office collaborent et coordonnent leurs activités avec les autres acteurs et partenaires de l'orientation professionnelle.

5.4 LA FORMATION DES PSYCHOLOGUES CONSEILLER·ÈRE·S EN ORIENTATION

5.4.1 FORMATION DE BASE

La formation spécialisée suivie par les psyCOSP est essentielle à la qualité des prestations fournies aux bénéficiaires. Initialement instituteur·trice·s bénévoles, puis titulaires d'un certificat cantonal de conseiller·ère en professions dès 1950, les conseiller·ère-s en orientation doivent depuis 1968 être titulaires d'une licence universitaire avec spécialisation dans le domaine de l'orientation professionnelle. Cette évolution est en accord avec les préconisations de l'OCDE (2004) qui souligne le fait que « *trop souvent, les qualifications obtenues dans des domaines connexes (i.e. psychologie ou pédagogie) sont considérées comme suffisantes pour les conseillers d'orientation professionnelle* » (p. 50).

Selon la LOPro (art. 18), les psychologues conseiller·ère-s en orientation scolaire et professionnelle doivent ainsi être « *au bénéfice d'une formation spécialisée reconnue par la Confédération* ». L'Ordonnance sur la formation professionnelle (OFPr) définit la notion de formation spécialisée comme étant « *dispensée par une haute école ou par une institution reconnue par le SEFRI* » (OFPr, art. 56, al. 1). Cette formation reconnue par le SEFRI comprend « *600 heures de formation pour les étudiants diplômés d'une haute école et 1800 heures de formation pour les autres étudiants* » (OFPr, art. 56, al. 2, lit. a) complétées par des stages en entreprise d'une durée totale de douze semaines (OFPr, art. 56, al. 2, lit. b).

L'ancienne loi (LOSP), en vigueur jusqu'en août 2018, autorisait quant à elle de « *faire appel temporairement à des personnes dont la formation est jugée suffisante* ». Son règlement d'application (RLOSP) prévoyait la possibilité d'engager, pour une durée limitée, des conseiller·ère-s en cours de formation, ou licencié·e-s en psychologie mais dans une autre spécialité que le conseil en orientation. La réforme du cadre légal de 1980 a donc été caractérisée par un durcissement des exigences en termes de formation de base pour les psyCOSP.

Depuis 2016, trois types de cahiers des charges existent pour les psychologues conseiller·ère-s en orientation en charge des prestations pour adultes : (1) conseiller·ère en orientation, (2) conseiller·ère en orientation professionnelle, universitaire et de carrière, spécialiste de la qualification des adultes et (3) conseiller·ère en orientation professionnelle, référent·e de dossier VAE. Pour chacun de ces cahiers des charges est exigé le titre universitaire suivant : « *Maîtrise universitaire ès Sciences en sciences psychologiques, avec discipline majeure : psychologie du conseil et de l'orientation* », ou « *Licence en psychologie, mention orientation scolaire et professionnelle* ». Les cahiers des charges font donc référence à une formation spécialisée reconnue par la Confédération, et sont ainsi conformes aux exigences de la LOPro (art. 18). Ils autorisent aussi l'engagement de psyCOSP au bénéfice d'une « *formation équivalente* », ce qui ouvre une marge d'interprétation.

Parmi les 25 psyCOSP en charge d'adultes à fin 2018, 23 disposaient d'une formation universitaire spécialisée en psychologie du conseil et de l'orientation telle que prescrite par la loi. Deux personnes disposaient d'une « *formation équivalente* » puisqu'elles avaient suivi une

formation universitaire en psychologie dans une autre spécialisation, complétée par d'autres formations dans le domaine de l'orientation professionnelle (i.e. brevet en formation d'adultes et CAS en conseil et accompagnement à la reconnaissance et validation des acquis). Ces deux engagements sont conformes au cahier des charges et entrent dans la marge d'interprétation de la « formation équivalente ».

Pour l'activité spécifique de psyCOSP référent-e VAE ou spécialisé-e CPA, le cahier des charges 2016 exige en outre un « *Master of Advanced Studies (MAS) en gestion des ressources humaines et des carrières* »²² ; parmi les huit psyCOSP concernés à fin 2018, trois ne disposaient pas de cette formation complémentaire : une personne engagée de manière temporaire (CDD de 13½ mois), une personne prévoyant de suivre cette formation complémentaire prochainement (mais y ayant finalement renoncé, quittant l'OCOSP), et une personne arrivant à la retraite en 2021.

5.4.2 FORMATION CONTINUE

Compte tenu de l'évolution constante des outils de conseil en orientation, des métiers et des filières de formation, des besoins des bénéficiaires et des employeur-euse-s, un effort particulier de formation continue est attendu de la part des psyCOSP.

Selon l'art. 18 LOPro, les psyCOSP « *suivent, à intervalles réguliers, une formation continue. Une directive en précise les modalités* ». L'art. 39 LPers prévoit un droit à 3 jours de formation par année pour le personnel de l'Etat de Vaud ; le prorata en fonction du taux d'activité a été supprimé par le Conseil d'Etat à partir d'octobre 2018 dans le cadre de mesures visant à renforcer l'égalité des chances dans une perspective de genre. Les psyCOSP bénéficient d'une dérogation qui leur octroie 10 jours de formation par année, au prorata de leur taux d'activité (directive départementale du 01.08.2005 du DFJC). Une directive interne à l'OCOSP limite le budget individuel de formation annuel à 800.- pour une activité égale ou supérieure à 80%, 600.- pour une activité inférieure à 80% (cf. Tableau 5), sans possibilité de report d'une année à l'autre. Des dépassements individuels peuvent être admis occasionnellement, dans le cadre de l'enveloppe budgétaire annuelle globale. Les formations longues telles que les CAS, DAS et MAS sont à discuter de cas en cas, en tenant compte des intérêts de l'employeur-euse et de l'employé-e.

Taux d'activité	Temps	Budget
100%	10 jours	800 CHF
80%	8 jours	800 CHF
60%	6 jours	600 CHF
40%	4 jours	600 CHF
20%	2 jours	600 CHF

Tableau 5 : Budget de formation continue des psyCOSP
Source : Entretiens avec les collaborateur-trice-s de l'OCOSP (2019)

²² ou un « *Diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en conseil, orientation et management des compétences (COMCO)* », ou une « *formation complémentaire jugée équivalente* ».

A titre d'exemple, les formations dispensées par le CSFO²³, fréquemment suivies par les psyCOSP, coûtent 100 à 200 CHF par jour, en fonction des thématiques et du nombre de participant·e·s. Le budget à disposition des psyCOSP couvre également les frais de déplacements et de repas. Cette situation peut les inciter à privilégier les formations dispensées près de leur domicile. Pour un·e psyCOSP à plein temps, le budget de 800 CHF permet par exemple de suivre 4-5 jours de formation auprès du CSFO, laissant encore 5-6 jours disponibles pour de la formation gratuite (p.ex. auprès du CEP, ou de l'OCOSP en interne).

Les demandes de formation sont soumises par les psyCOSP aux chef·fe·s de leurs régions respectives. Elles sont validées par la ou le chef·fe de Centre, puis par la Direction de l'OCOSP. Celle-ci dispose ainsi d'une vision globale des formations continues suivies par les psyCOSP. Sur le formulaire de demande, les psyCOSP doivent indiquer les raisons pour lesquelles ils souhaitent suivre cette formation, ainsi que les bénéfices attendus. Si la demande est validée par la hiérarchie, ils s'inscrivent, paient, et suivent la formation. Ensuite, avant d'obtenir le remboursement des frais effectifs (formation et déplacements), ils doivent indiquer les éléments applicables et utiles qu'ils en ont retirés.

Les demandes émanent des psyCOSP, à qui incombe l'initiative de rechercher les formations répondant principalement à leurs besoins et leurs goûts personnels. Des formations peuvent être proposées par la hiérarchie dans le cadre des entretiens de suivi et de développement, notamment en cas de problèmes liés à un manque de formation. Toutefois, ces dernières années, la tenue des entretiens périodiques de suivi et de développement s'est interrompue momentanément pour une partie des collaborateur·trice·s. De manière générale, l'Office n'a actuellement pas mis en place un système incitatif suffisant favorisant la formation des psyCOSP.

Sur les trois années 2016 à 2018, les 26 psyCOSP s'étant consacrés à l'orientation des adultes (qui travaillent tous à 50% ou davantage, la moyenne étant 78% à fin 2018) ont suivi l'équivalent de 182 jours de formation continue, soit 2,6 jours par année en moyenne. Ce chiffre apparaît comme particulièrement éloigné des 10 jours de formations auxquels les psyCOSP ont droit. De plus, la répartition est inégale : trois psyCOSP n'ont suivi aucune formation continue, un·e psyCOSP a suivi neuf jours de formation (cf. Figure 49). Aucun·e psyCOSP n'a atteint le maximum de dix jours par année.

²³ Centre suisse de services Formation professionnelle | orientation professionnelle, universitaire et de carrière

Nombre de conseiller-ère-s en regard du nombre de jours de formation annuel moyen

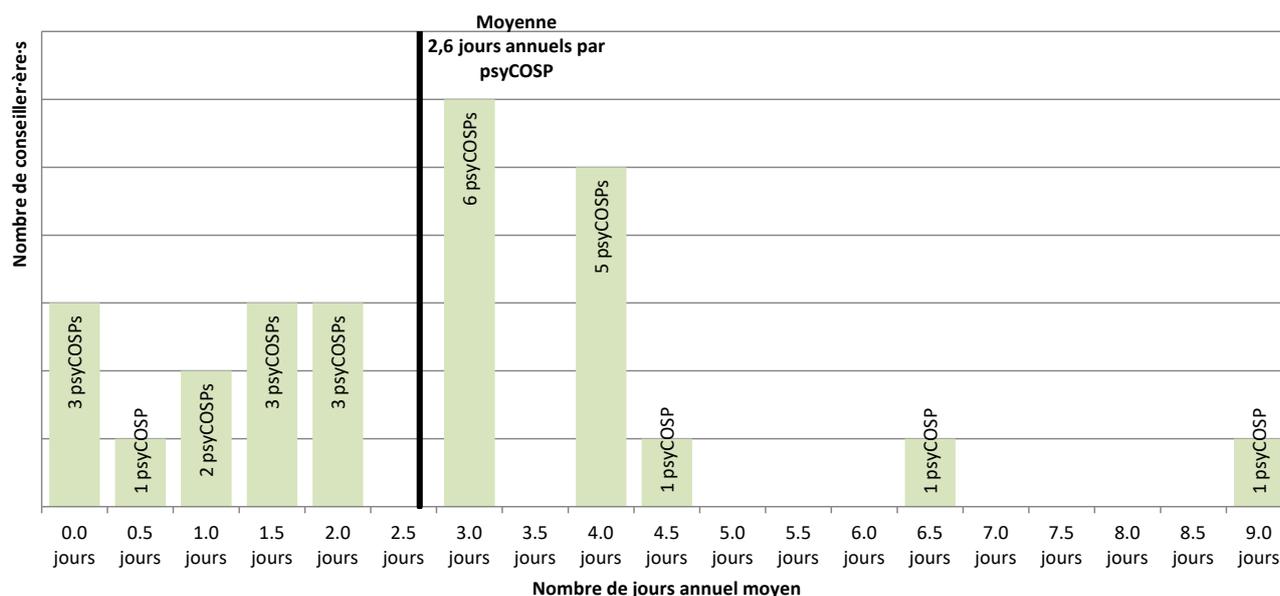


Figure 49 : Répartition du temps de formation continue 2016-2018 entre les psyCOSP
Source : OCOSP (2016-2018)

La Cour a réparti ces formations en quatre domaines :

Domaine	Contenu	Nombre de journées 2016-2018 (3 ans)	
		Journées	Pourcentage
1 Outils de conseil	Méthodes et techniques nécessaires au conseil en orientation tel que dispensé par un-e psychologue	114 jours	63%
2 Economie-métiers-formation	Marché du travail, évolution des métiers et filières de formations, ainsi que les techniques de recherche d'information dans ce domaine	56 jours	31%
3 Animation / communication avec le public	Outils de communication et d'information au public (p.ex. lors de séances collectives)	10 jours	5%
4 non psyCOSP	Non spécifique au conseil en orientation (p.ex. préparation à la retraite)	2 jours	1%
Total		182 jours	100%

Tableau 6 : Domaines de formation continue
Source : OCOSP (2016-2018)

La Figure 50 présente la répartition du temps de formation 2016-2018 sur les 26 psyCOSP ; plus la courbe s'éloigne de la diagonale (marquée en pointillé noir), plus la répartition est inégale. La répartition du temps, ainsi que des domaines de formation, est très inégale. Dans la Figure 50, le petit cercle indique que 13 psyCOSP, soit la moitié de l'effectif des conseiller-ère-s en orientation en charge des adultes, consomment 80% du temps total de formation, l'autre moitié seulement 20%. Si l'on focalise sur un seul domaine de formation, l'inégalité s'accroît. Par exemple, en matière d'outils de conseil, 80% du temps de formation ne bénéficie qu'à 8 psyCOSP sur 26 (soit 31% de l'effectif), et seuls 2 psyCOSP ont suivi une formation dans l'animation/communication avec le public.

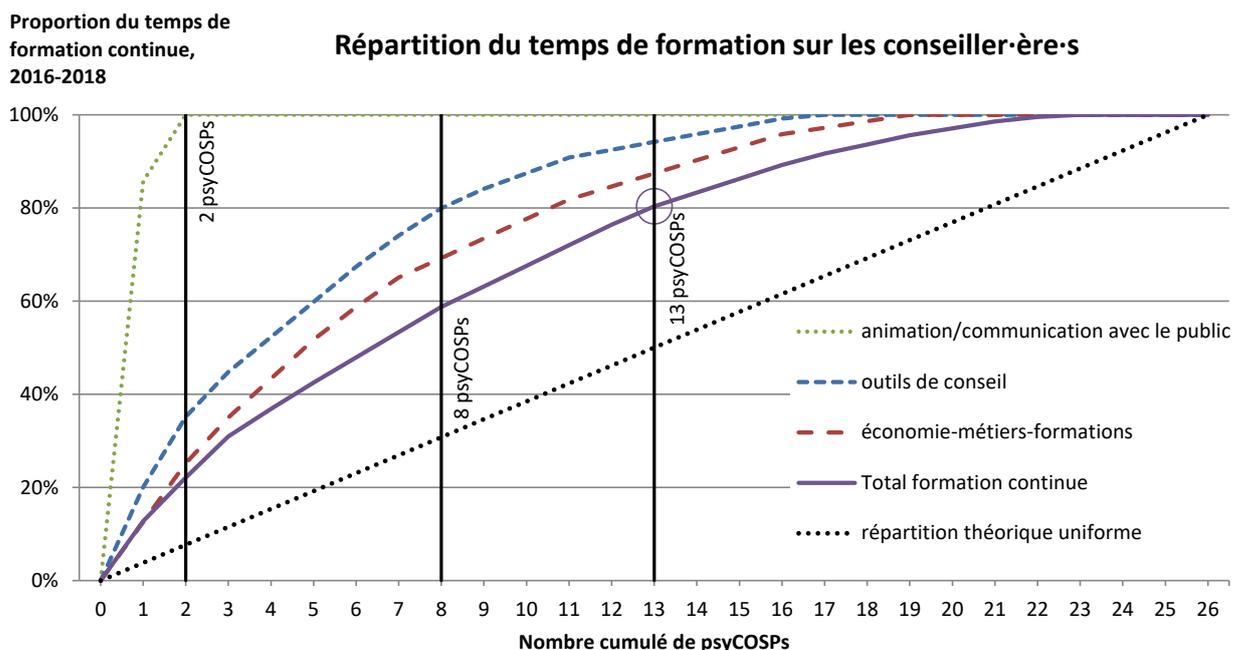


Figure 50 : Répartition du temps de formation continue 2016-2018 entre les psyCOSP
Source : OCOSP (2016-2018)

5.4.3 RÉPONSE À LA QUESTION D'AUDIT N°10

Les psychologues conseiller-ère-s en orientation disposent-ils des formations nécessaires à l'accomplissement des missions de l'OCOSP ?

Partiellement.

Les cahiers des charges sont conformes à la loi, mais ouvrent une marge d'interprétation quant aux formations jugées équivalentes aux exigences légales. Les psyCOSP disposent toutes et tous de la formation de base correspondant à leur cahier des charges, mis à part trois exceptions dans le domaine de la CPA et de la VAE, admissibles de par leur caractère provisoire. En revanche, l'effort de formation continue, qui relève essentiellement de l'initiative des psyCOSP, est inégalement réparti, tant en termes de nombre de jours de formation, que des domaines concernés. En particulier, la formation dans le domaine de la communication avec le public est peu utilisée par les psyCOSP. Il y a peu d'incitatifs individuels à effectuer de la formation continue, notamment en raison de l'interruption momentanée des entretiens de suivi et de développement pour une partie des collaborateur-trice-s ces dernières années.

5.4.4 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

La gestion du portefeuille de compétences du personnel devrait résulter d'une rencontre entre les besoins individuels exprimés par les psyCOSP, et les besoins institutionnels de l'Office. En outre, le développement des compétences doit par ailleurs répondre aux besoins ressentis au quotidien, mais également aux besoins futurs (i.e. évolutions du métier, stratégies et projets individuels, stratégies et projets institutionnels). La Figure 51 propose, au travers d'une vision

synthétique de ces deux axes, la situation actuelle de l'Office et la situation qui devrait être visée.

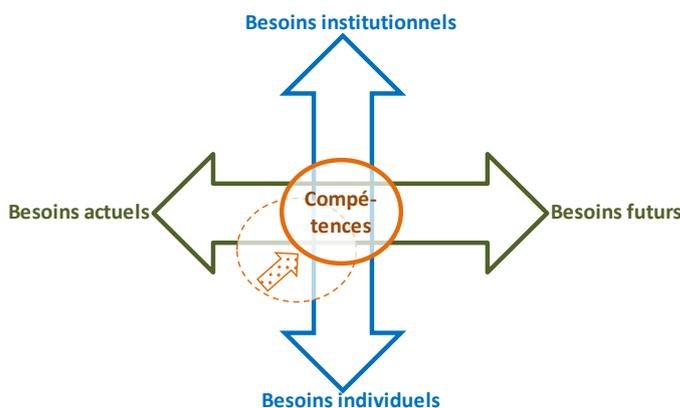


Figure 51 : Positionnement visé pour le développement des compétences
Source : Cour des comptes (2019)

La formation continue individuelle est décrite à la sous-section 5.4.2. C'est l'intérêt personnel des psyCOSP concerné-e-s qui détermine le choix des formations continues individuelles.

L'OCOSP organise parallèlement des formations collectives sous diverses formes :

- **Formations collectives internes** : lorsqu'un thème intéresse un nombre élevé de psyCOSP (p.ex. l'entretien motivationnel, le burn-out), l'OCOSP organise des formations collectives internes ad hoc, en faisant appel à des spécialistes externes.
- **INFORMA** : demi-journées d'information sur des métiers, des filières de formation, des thèmes d'actualité (p.ex. bourses d'études, migration, réseaux sociaux, protection des données), environ tous les deux mois. Destinées à l'ensemble des collaborateur-trice-s de l'OCOSP, elles sont animées par des intervenant-e-s internes et externes.
- **THEMA** : demi-journées d'information réservées aux psyCOSP, consacrées à des problématiques particulières en lien avec la psychologie et/ou l'orientation. Leur rythme est irrégulier.
- **Intervisions** : séances de 2-3 heures regroupant des psyCOSP travaillant auprès de la même population (p.ex. les adultes), permettant un échange d'expériences, une réflexion collective quant aux difficultés rencontrées et aux moyens d'y faire face. En ce qui concerne l'intervision pour les psyCOSP en charge d'adultes, la fréquence est de quatre séances par année.
- **Supervisions** : séances destinées à des équipes de psyCOSP, voire à une seule personne, visant à partager des situations concrètes et à s'interroger sur leur manière de gérer ces situations. Elles sont mises sur pied à la demande des psyCOSP, après validation par la ou le chef-fe de Centre et par la Direction de l'OCOSP. Au cours des trois années 2016 à 2018, sur les 26 psyCOSP s'étant consacré-e-s à l'orientation des adultes, seulement cinq ont bénéficié d'une supervision, à raison d'une moyenne de 2½ séances par année.

Ces formations continues sont mises en œuvre principalement en réponse aux besoins remontant du terrain, discutés et relayés dans le cadre des séances internes à différents niveaux (colloques de région, séances de coordination métiers, CODIR, Plénières – cf. sous-section 1.5.4). La participation est libre, mis à part la participation aux INFORMA qui est obligatoire au cours des deux premières années d'emploi des psyCOSP's au sein de l'Office.

5.4.5 MUTUALISATION DES CONNAISSANCES

La mutualisation des compétences s'inscrit dans le cadre plus global de la gestion des connaissances aussi connue sous le nom de « knowledge management ». Celle-ci consiste à identifier, organiser, conserver, et partager les connaissances réparties au sein des collaborateur-trice-s de l'organisation. Elle permet de connaître les connaissances disponibles à l'interne, et les mobiliser en cas de besoin. En cas de rotation du personnel, elle permet de s'assurer de la transmission et conservation des connaissances au sein de l'organisation. Elle contribue donc à maintenir l'efficacité de cette dernière.

L'intervision est la modalité de formation mettant le plus à profit la mutualisation des compétences au sein de l'Office. Elle est cependant peu utilisée par les psyCOSP's en charge d'adultes. Les autres modalités de formations continues permettent également des échanges au sein des psyCOSP's mais de manière plus marginale.

L'OCOSP met ainsi de nombreuses possibilités de partage des connaissances à disposition des psyCOSP's, mais c'est à elles et eux que revient principalement l'initiative d'en tirer profit. L'OCOSP ne dispose pas d'une analyse globale des compétences des équipes de psyCOSP's sur l'ensemble du canton (i.e. personnes-ressources, cartographie des compétences, etc.), lui permettant d'intervenir de manière plus proactive dans la mutualisation des compétences.

Conformément aux conclusions d'un rapport de l'OCDE (2004b), les faiblesses observées en termes de formation peuvent notamment s'expliquer par l'absence d'objectifs clairement définis en ce qui concerne les prestations octroyées aux adultes (voir section 5.2). En effet, lorsque les objectifs et les résultats des programmes d'orientation professionnelle ne sont pas clairement définis, il est difficile de guider l'évolution et le suivi des programmes de formation des conseiller-ère-s en orientation professionnelle.

5.4.6 RÉPONSE À LA QUESTION D'AUDIT N°11

L'OCOSP dispose-t-il d'une stratégie concernant le développement du personnel et la mutualisation des connaissances à l'interne ?

Non.

L'OCOSP favorise le développement des compétences et leur mutualisation au sein de son équipe, en octroyant des formations individuelles et collectives dans des domaines variés, répondant aux besoins du terrain. Il ne déploie pas de stratégie explicite, proactive et prévisionnelle, concernant le développement du personnel. La formation continue, tout comme le partage et la mutualisation des connaissances à l'interne, relèvent principalement de l'initiative des psyCOSP's en charge des prestations pour adultes.

6 CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

6.1 L'EFFICACITÉ ET LA DURABILITÉ DES PRESTATIONS PERÇUES PAR LES BÉNÉFICIAIRES

6.1.1 PRESTATIONS D'ACCUEIL GÉNÉRAL : AVIS DES BÉNÉFICIAIRES

<p>Constatation n°1</p>	<p>Concernant les prestations d'accueil de l'OCOSP, le sondage réalisé auprès des bénéficiaires révèle un degré de satisfaction et un niveau de qualité perçue généralement très élevés. L'analyse des réponses met cependant en exergue l'existence d'une marge d'amélioration significative quant à la mise à disposition d'information sur internet. Le processus d'inscription en ligne pour la certification professionnelle pour adultes (CPA) présente également un potentiel d'amélioration.</p>
<p>Recommandation n°1</p>	<p>Réaliser périodiquement un audit de navigation, afin de s'assurer de la disponibilité et du niveau d'accessibilité de l'information sur internet, et du fonctionnement du processus d'inscription pour la certification professionnelle pour adultes (CPA).</p>

6.1.2 PRESTATIONS INDIVIDUELLES : AVIS DES BÉNÉFICIAIRES

<p>Constatation n°2</p>	<p>Le sondage réalisé auprès des bénéficiaires de consultations individuelles met en évidence les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le degré de satisfaction et le niveau de qualité perçue sont généralement plutôt élevés. • La qualité du contact humain (i.e. amabilité, respect, etc.) est l'aspect dont les bénéficiaires sont le plus satisfait-e-s, et avec un fort consensus. • Concernant la prise en charge des bénéficiaires (i.e. autonomisation, utilité des tests, discussion des étapes à venir, exploration d'alternatives en cas de projet irréalisable, synthèse en fin d'entretien, etc.), le niveau de qualité perçue est moyen. • Les conseiller-ère-s en orientation (ci-après psyCOSP) semblent rencontrer des difficultés à clarifier les besoins des bénéficiaires. • Les objectifs, le déroulement de la consultation et le rôle de la ou du psyCOSP ne semblent pas suffisamment expliqués aux bénéficiaires. • La documentation fournie par les psyCOSP ne contient pas toujours les informations souhaitées. Les bénéficiaires n'arrivent pas toujours à mettre en lien la documentation fournie avec leur demande. • Les horaires ne sont pas adaptés aux personnes travaillant à plein
--------------------------------	--

	temps.
Recommandation n°2	<p>a) Pour chaque type de prestation, présenter un descriptif des objectifs, de la prestation, et du cadre d'intervention aux bénéficiaires (avec une terminologie qui leur est adaptée), afin que ces dernier·ère·s puissent adapter leurs attentes si nécessaire.</p> <p>b) Reformuler plus explicitement les besoins et attentes des bénéficiaires, y compris dans les notes d'entretien des psyCOSP (cf. canevas d'entretien de la recommandation n°6).</p> <p>c) Lors de la remise de documentation aux bénéficiaires, s'assurer que celle-ci soit en cohérence avec leurs besoins, les aider à comprendre les informations et faire le lien avec leur demande.</p> <p>d) A la fin de l'entretien ou du processus de consultation, proposer aux bénéficiaires une brève synthèse des prestations dont ils ont bénéficié, du chemin qu'ils ont parcouru et du niveau d'atteinte des objectifs initialement fixés.</p> <p>e) Afin de répondre aux besoins des personnes travaillant à plein temps, élargir les horaires de consultation et développer les consultations en ligne.</p>

6.2 L'EFFICACITÉ, LA DURABILITÉ ET LA CONFORMITÉ DES PROCESSUS D'OCTROI DES PRESTATIONS

6.2.1 OCTROI DES PRESTATIONS AU GROUPE-CIBLE

Constatation n°3	<p>Les prestations individuelles de certification professionnelle pour adultes (CPA) (art. 12 alinéa 3 LOPro) et d'accompagnement vers la validation des acquis de l'expérience (VAE) (alinéa 4) sont accessibles à des personnes résidant hors du canton de Vaud, contrairement à la disposition de l'art. 2 LOPro.</p> <p>La coordination avec l'assurance-chômage et l'aide sociale n'est pas encore formalisée.</p>
Recommandation n°3	<p>a) Appliquer l'art. 2 LOPro (octroi des prestations limité aux personnes domiciliées dans le canton) également aux prestations de l'art. 12 alinéas 3 (CPA) et 4 (VAE). Examiner la possibilité de maintenir la collaboration intercantonale dans ce contexte.</p> <p>b) Examiner l'opportunité de formaliser la coordination avec l'assurance-chômage (ORP) et l'aide sociale (FORMAD), dans le cadre du principe de subsidiarité.</p>

6.2.2 MÉTHODES DE TRAVAIL

Constatation n°4	Les psyCOSP s disposent d'une palette de tests et questionnaires utiles et pertinents. La qualité psychométrique de ces derniers, ou leur reconnaissance par le monde académique, n'est pas toujours attestée par une documentation suffisante. Concernant l'employabilité durable, de nombreux outils sont mis à disposition, mais aucun test n'est actuellement utilisé (ce genre de test n'est pas encore disponible en français).
Recommandation n°4	<p>a) Favoriser les tests et questionnaires dont les critères de qualité psychométriques sont documentés en version française, et ayant fait l'objet de plusieurs études scientifiques.</p> <p>b) Encourager le développement et l'utilisation de tests concernant l'employabilité durable (dans le cadre de la CLOR).</p>

Constatation n°5	Outre les tests, de nombreux outils sont mis à disposition des psyCOSP s pour traiter un large éventail de problématiques (e.g. indécision vocationnelle, manque de motivation, indécision chronique, croyances dysfonctionnelles, manque d'information, conflits internes, conflits externes, employabilité, troubles psychiques), mais leur mise en œuvre relève principalement d'initiatives individuelles de la part des psyCOSP s. Nouvellement mis à disposition, ces outils sont encore relativement peu utilisés.
Recommandation n°5	Assurer l'exploitation optimale (i.e. sélection et utilisation) des outils mis à disposition des collaborateur·trice·s de l'Office, par le biais notamment d'intervisions régulières entre les psyCOSP s.

Constatation n°6	Le contenu et la forme des notes personnelles des psyCOSP s en charge des prestations pour adultes sont très variables.
Recommandation n°6	<p>a) Dans le but d'une qualité harmonisée des prestations et d'une consultation facilitée des dossiers (par la hiérarchie, les collègues, ou les bénéficiaires dans le cadre de la LInfo et de la LPrD), introduire un canevas structuré unique d'entretien, comprenant environ cinq rubriques suffisamment généralisées pour pouvoir s'appliquer non seulement au premier entretien, mais aussi aux entretiens ultérieurs. Ces cinq rubriques couvriraient les thématiques suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Demande du consultant/Objectif de l'entretien/Etat d'avancement de la consultation, 2 Négociation sur la prise en charge/Clarification des objectifs et des mesures à prendre, 3 Anamnèse/Compréhension/Investigation/Elaboration, 4 Synthèse/Conclusion, 5 Suite/Objectif du prochain entretien/Si dernier entretien : évaluation

	<p>qualitative/atteinte des objectifs.</p> <p>En outre, l'adhésion de la ou du consultant-e quant au but, au déroulement et aux limites de la consultation, peut faire l'objet d'une case à cocher par la ou le psyCOSP.</p> <p>b) Veiller à ce que ce canevas soit repris dans le futur système informatique.</p> <p>c) A l'occasion des entretiens de suivi et de développement, introduire la tenue des dossiers (i.e. complétude et compréhensibilité) comme critère d'appréciation, sur la base d'une revue d'un échantillon de dossiers sélectionnés aléatoirement.</p>
--	---

6.2.3 EGALITÉ ENTRE LES GENRES

Constatation n°7	<p>La communication de l'Office tend à promouvoir l'égalité des chances dans une perspective de genre. Toutefois, des marges d'amélioration existent notamment en termes de représentativité des minorités de genre dans les films que l'OCOSP diffuse. En ce qui concerne la communication, le recours à l'écriture épiciène permet à l'Office de promouvoir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Cependant, le respect des normes introduites par l'écriture inclusive n'est pas toujours assuré, notamment en ce qui concerne les publications de tiers mises à disposition du public.</p>
Recommandation n°7	<p>a) Formaliser les exigences de mise en forme rédactionnelle en lien avec l'écriture épiciène dans une charte de rédaction afin d'assurer l'harmonisation des pratiques à l'interne.</p> <p>b) Revoir le contenu des brochures mises à disposition des bénéficiaires et produites par des tiers afin de s'assurer que leur contenu ne maintienne pas les stéréotypes de genre et de promouvoir le développement d'une rédaction non genrée auprès de ces tiers.</p>

6.2.4 COLLECTE ET GESTION DES DONNÉES

Constatation n°8	<p>La collecte des données personnelles des bénéficiaires répond globalement aux besoins des prestations dispensées par l'Office. Toutefois, certaines informations sont traitées par souci de simplicité ou d'anticipation, contrairement aux principes de la LPrD. De manière générale et contrairement aux exigences de l'article 20 al. 2 LOPro, il n'existe aucune directive interne formalisée encadrant la collecte et la gestion des données (incl. conservation et destruction) et les collaborateur-trice-s n'ont pas l'obligation de suivre des formations en lien avec cette thématique. En outre, aucun contrôle n'a été implémenté pour s'assurer que les collaborateur-trice-s de l'Office respectent le cadre légal.</p>
-------------------------	--

Recommandation n°8	<p>a) Développer un concept de sûreté de l'information et de protection des données qui devrait notamment comprendre les éléments suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Harmonisation de la collecte d'informations personnelles sur l'ensemble du territoire ; 2 Harmonisation de la procédure de conservation et de destruction des données personnelles ; 3 Réalisation d'un audit périodique sur le contenu des dossiers et des notes personnelles ; 4 Formation des collaborateur·trice·s aux exigences de la loi sur la protection des données (LPrD) et du règlement y relatif ; 5 Conformément à l'art. 20 LOPro, détermination des catégories de données que le Service est habilité à traiter dans le système d'information, ainsi que des règles et limites d'accès (Département). <p>b) Abandonner progressivement le format papier et conserver l'ensemble de la documentation sous forme informatisée (GI-PSAF ou autre système).</p> <p>c) S'assurer de la conformité du système informatique (GI-PSAF ou autre) avec l'ensemble du cadre normatif applicable à la protection des données (LOPro, LPrD et RLPrD).</p>
---------------------------	---

6.3 L'EFFICACITÉ DES PROCESSUS DE SUPPORT

6.3.1 SUIVI DE L'ATTEINTE DES BUTS

Constatation n°9	<p>Les indicateurs sont principalement centrés sur des aspects quantitatifs ainsi que sur le profil des bénéficiaires, en relation avec les exigences fédérales. La qualité des prestations n'est généralement pas mesurée (mis à part un sondage succinct dans le cadre de la permanence CPA, ou le nombre de «j'aime» et d'abonné·e·s sur les réseaux sociaux).</p> <p>Les indicateurs ne sont pas explicitement mis en relation avec les buts et principes de l'OCOSP énumérés dans le cadre légal. Aucune valeur cible n'a été préalablement formulée, il n'y a donc pas de suivi formalisé ni de processus permettant la mise en place de mesures de remédiation contrairement aux exigences introduites dans le cadre légal (LOPro, art. 16).</p>
Recommandation n°9	<p>a) Développer des indicateurs (principalement qualitatifs) permettant de mesurer l'atteinte des buts de l'OCOSP. Réaliser un suivi régulier des indicateurs et prendre les mesures correctives appropriées lorsque cela s'avère nécessaire.</p> <p>b) Dans ce cadre, évaluer l'atteinte des objectifs des consultations individuelles par un questionnaire à remplir par les bénéficiaires, au début de la consultation puis quelque temps après leur dernier entretien afin de déterminer l'effet de la prestation.</p>

6.3.2 LA FORMATION DES PSYCHOLOGUES CONSEILLER·ÈRE·S EN ORIENTATION EN CHARGE DES PRESTATIONS POUR ADULTES

Constatation n°10	La Direction est à l'écoute des besoins du terrain en matière de formation. Elle se prononce sur les demandes de formations individuelles. Elle organise des formations collectives internes, des demi-journées d'information, et soutient les interventions et supervisions. Toutefois, elle a peu de vision globale quant aux compétences actuellement à disposition, et celles à développer à l'avenir, notamment au travers de formations.
Recommandation n°10	Développer une gestion plus proactive des compétences et besoins de formation, notamment en abordant cette question dans le cadre d'entretiens formalisés (p.ex. entretiens de suivi et de développement), et en procédant à une analyse globale des compétences et besoins de formation.

Constatation n°11	<p>Il n'y a pas de directive couvrant l'ensemble de la thématique de la formation continue (individuelle et collective), visant à préciser les modalités de formation, ainsi qu'à assurer la diversité dans les domaines de formation (outils de conseil, économie-métiers-formation, communication avec le public).</p> <p>La formation continue individuelle représente seulement 2,6 jours par an en moyenne pour les psyCOSP en charge d'adultes. Elle est répartie très inégalement, en termes de nombre de jours ainsi qu'entre les domaines de formation.</p>
Recommandation n°11	<p>a) Elaborer une directive (telle que prévue par l'art. 18 LOPro) en matière de formation continue (individuelle et collective), afin de préciser les droits et devoirs des collaborateur·trice·s.</p> <p>b) Mieux répartir et encourager l'effort de formation continue entre les psyCOSP en charge des prestations pour adultes, en mettant à profit le quota de jours à disposition.</p> <p>c) Inclure le plan de développement, et la vérification de l'implication des collaborateur·trice·s dans la formation continue, dans les entretiens de suivi et de développement.</p> <p>d) Encourager la formation des psyCOSP relative à la communication avec le public.</p>

7 REMARQUES DE L'ENTITÉ AUDITÉE

Madame la Vice-Présidente,

Nous avons pris connaissance avec intérêt du projet de rapport et vous remercions de nous l'avoir transmis pour relecture avant sa publication.

A sa lecture, nous vous prions de prendre connaissance des éléments suivants :

Le déroulement de l'audit s'est fait dans le respect du travail de l'office et avec beaucoup de soin, ce qui a été apprécié par les personnes interviewées et la direction.

Nous avons lu avec intérêt le résultat du questionnaire sur l'accueil des usagers et avons pris note que le soin apporté par l'orientation pour offrir un service public ouvert et accueillant a été reconnu. Nous relevons également que le niveau de satisfaction exprimé par les consultants pour les prestations individuelles reçues est élevé. En outre, nous avons apprécié le retour positif qui a été fait par les auditeurs pour ce qui concerne l'organisation générale de l'office et la promotion de l'égalité des genres.

L'OCOSP se réjouit de pouvoir prendre en compte et exploiter les résultats de l'audit dans le cadre du déploiement de cette prestation. Il va mettre à profit les résultats de l'analyse qualitative effectuée grâce au questionnaire qui nous donne des pistes de travail, notamment lors de la définition des indicateurs de qualité.

Nous soulignons le fait que l'audit a porté sur les prestations pour adultes qui représentent une partie seulement du travail de l'office, soit un peu moins du quart de son activité. En outre, l'audit s'est fondé sur la LOPro de mai 2018, très peu de mois après son adoption définitive. Ainsi, la direction précise que tous les éléments figurant dans la nouvelle loi sont en cours de formalisation ou de mise œuvre. C'est notamment le cas pour les indicateurs de qualité qui sont élaborés dans le cadre de la mise en place de la future base de gestion des données (GIPSAF).

Les prestations de l'orientation destinées aux adultes sont actuellement l'objet de beaucoup d'attention, tant au niveau vaudois qu'au niveau suisse. La Confédération a clairement manifesté sa volonté de soutenir les adultes pour qu'ils puissent gérer leur carrière dans le contexte actuel d'évolution technologique afin de rester employables. Elle compte sur les services cantonaux d'orientation pour soutenir dans leurs démarches les personnes qui doivent faire évoluer leur carrière. Le comité CDIP vient d'ailleurs d'adopter de nouveaux objectifs pour cette prestation. Nous soulignons que c'est dans ce contexte de soutien à l'employabilité et à la certification que l'OCOSP a été amené à élargir le cercle des bénéficiaires des prestations pour des personnes travaillant dans le canton et ayant le droit de s'y former (à leurs frais).

Nous vous remercions une fois encore pour le travail accompli par la Cour des comptes car il va nous aider à faire évoluer les prestations pour adultes servies par l'OCOSP.

Tout en restant à votre disposition, nous vous adressons, Madame la Vice-Présidente, nos cordiales salutations.



Valceschini Giancarlo
DFJC - Département de la formation, de la jeunesse et de
la culture
DGEO - Direction générale de l'enseignement obligatoire
Directeur général
Rue de la Barre 8 – 1014 Lausanne
Tél. 021 316 32 01
SESAP - Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui
à la formation
Chef de service
Rue Cité-Devant 11 – 1014 Lausanne
Tél. 021 316 54 01

LISTE DE RÉFÉRENCES

OUVRAGES, RAPPORTS, ARTICLES

- Autor, D. H. (2001). Wiring the labor market. *The Journal of Economic Perspectives*, 15(1), 25-40.
- Bricler, M. (2009). Des «compétences d'employabilité durable» pour sécuriser les parcours professionnels des individus. *Projectics/Proyética/Projectique*, 3, 95-101.
- Brown, S. D., Ryan Krane, N. E. (2000). Four (or five) sessions and a cloud of dust: Old assumptions and new observations about career counseling. In Brown, S. D., Lent, R. W. (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (3rd ed., pp. 740–766). New York, NY : Wiley.
- Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes du canton de Vaud (2008). *L'Égalité s'écrit – Guide de rédaction épïcène*. Lausanne : BEFH.
- Canton de Vaud (2015). *Case management « Formation professionnelle » (CMFP) – Phase de consolidation 2012 à 2015 – Rapport final*. Lausanne : Canton de Vaud.
- CDOPU (2016). Peer Review : rapport Neuchâtel - Tessin. Consulté le 18.06.2019 à l'adresse : http://www.kbsb.ch/dyn/bin/20905-20909-1-peer-review_ne-ti_compte_rendu.pdf
- Conseil fédéral (2017). *Conséquences de la numérisation sur l'emploi et les conditions de travail : opportunités et risques. Rapport du Conseil fédéral donnant suite aux postulats 15.3854 Reynard du 16 septembre 2015 et 17.3222 Derder du 17 mars 2017*. Consulté le 19 juin 2019 à l'adresse : <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2017/20173222/Bericht%20BR%20F.pdf>
- Cour européenne des droits de l'homme (2019). *Fiche thématique - Protection des données personnelles*. Strasbourg : Cour européenne des droits de l'Homme.
- CSRE (2014). *L'éducation en Suisse : rapport 2014*. Aarau : Centre suisse de coordination pour la recherche en éducation.
- Fritschi, T, Bannwart, L., Hümbelin, O. & Frischknecht, S. (2012). *Gesellschaftliche Kosten der Ausbildungslosigkeit mit Fokus auf Validierung und Ausbildungsabbrüche. Schlussbericht im Auftrag Travail.Suisse*, Berne, 20 mars, 39.
- Giraud, O. et al. (2011). *The art of management control*. Paris : Pearson Education France.
- Hirschi, A. (2018). *L'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC)*. Berne : Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI.
- Maihofer, A., Schwiter, K., & Wehner, N. (2012). *Des mécanismes subtils influencent les choix professionnels*. *Panorama*, 5, 22-23.
- Nägele, C. & Schneitter, J. (2016). *Orientation scolaire et professionnelle dans les cantons : rapport final*, Soleure : Fachhochschule Nordwestschweiz.
- OCDE (2003). *Orientation professionnelle : nouvelles pistes de réflexion*. Dans OCDE (Ed.), *Analyse des politiques d'éducation*, 41-63.
- OCDE (2004a). *Orientation professionnelle et politique publique : comment combler l'écart*. Paris : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.
- OCDE (2004b). *L'orientation professionnelle: guide pratique pour les décideurs*. Paris: Organisation de Coopération et de Développement Economiques.
- OCDE (2011). OCDE : élaborer une stratégie en faveur des compétences. Paris: Organisation de Coopération et de Développement Economiques. OCDE (2019). *Taux de chômage*

- harmonisé (HUR). Consulté le 19 juin 2019 à l'adresse : <https://data.oecd.org/fr/unemp/taux-de-chomage-harmonises-hur.htm>
- OCDE (2014). OECD Employment Outlook 2014. Paris: Organisation de Coopération et de Développement Economiques.
- Office de la politique familiale et de l'égalité du canton de Neuchâtel (2009). *Métiers «féminins», métiers «masculins», métiers «mixtes» par ordre alphabétique*. Consulté le 20 juin 2019 à l'adresse : <https://www.ne.ch/autorites/DEF/OPFE/formation-enseignement/Documents/ListeMetiersMasculinsFeminins.pdf>
- OFS (2018a). *Indicateurs du marché du travail 2018*. Neuchâtel : Office fédéral.
- OFS (2018b). Statut sur le marché du travail. Consulté le 26 juin 2019 à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/education-science/indicateurs-formation/systeme-formation-suisse/themes/impact/statut-marche-travail.html>
- Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (2005, mise à jour 2013). *La tenue des dossiers en orientation – Guide relatif aux aspects déontologiques et réglementaires*. Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec.
- Rochat, S. (2015). Encourager le rêve ou confronter à la réalité ? Le dilemme des psychologues conseillers en orientation. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 44(4), 1-14.
- Schmid, M., Schmidlin, S., & Hischier, D.S. (2016). *Certification professionnelle pour adultes : enquête auprès des personnes concernées*. Soleure : Fachhochschule Nordwestschweiz.
- SECO (2013). Equilibre créé entre l'offre et la demande. Consulté le 19 juin 2019 à l'adresse : http://www.panorama.ch/dyn/1128.aspx?id_article=343
- SECO (2018a). Optimiser les interfaces en matière d'intégration sur le marché du travail. *La Vie Economique*, 12, 57-58.
- SECO (2018b). La bonne entente améliore la réinsertion. *La Vie Economique*, 12, 54-55.
- SEFRI (2014). *Diplôme professionnel et changement de profession pour les adultes : offres existantes et recommandations pour les développements futurs*. Berne : Secrétariat d'état à la formation, à la recherche et à l'innovation.
- StatVD (2013). *Hausse du niveau de formation au fil des générations*. Numerus, Hors-série, 1-5.
- StatVD (2016). L'orientation des jeunes au terme de la scolarité obligatoire et des filières de transition, *Numerus*, Hors-série, 1-16.
- Sultana, R.G. (2014). Pessimism of the Intellect, Optimism of the Will ? Troubling the Relationship between Career Guidance and Social Justice. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 14(1), 5-19.
- Tsandev, E. et al. (2017). Certification professionnelle pour adultes: le point de vue des employeurs. Berne : Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation.
- Wettstein, E. & Neuhaus, H. (2012). Unterstützungsbedarf zur beruflichen Nachholbildung im Kanton Basel-Stadt. Consulté le 19 juin 2019 à l'adresse: <https://www.jugendarbeitslosigkeit.bs.ch/ueber-uns/strategiegruppe-jugendarbeitslosigkeit/studie-unterstuetzungsbedarf-nachholbildung.html>
- Whiston, S. C. (2002). Application of the principles: Career counseling and interventions. *The Counseling Psychologist*, 30, 218–237.
- Whiston, S. C., Sexton, T. L., Lasoff, D. L. (1998). Career-intervention outcome: A replication and extension of Oliver and Spokane (1988). *Journal of Counseling Psychology*, 45, 150–165.

LOIS, RÈGLEMENTS, ORDONNANCES

Confédération suisse. *Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (état le 23 septembre 2018).*

Confédération suisse. *Loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr) du 13 décembre 2002 (état le 1er janvier 2019).*

Confédération suisse. *Ordonnance sur la formation professionnelle (OFPr) du 19 novembre 2003 (état le 1er février 2019).*

Canton de Vaud. *Constitution du Canton de Vaud du 14 avril 2003 (état au 9 juin 2013).*

Canton de Vaud. *Loi sur l'orientation professionnelle (LOPro) du 15 mai 2018, entrée en vigueur dès le 01.09.2018.*

Canton de Vaud. *Loi sur l'orientation scolaire et professionnelle (LOSP) du 19 mai 1980 (abrogée).*

Canton de Vaud. *Règlement sur l'orientation scolaire et professionnelle (RLOSP) du 3 septembre 1980 (à abroger).*

Canton de Vaud (2014). *Loi sur l'orientation professionnelle – Rapport explicatif et avant-projet de loi.*

Canton de Vaud (2017). *EMPD 2017/356 - Exposé des motifs et projet de loi sur l'orientation professionnelle.*

Canton de Vaud (2019). *EMPD 2019/135 - Exposé des motifs et projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 8'705'000 pour financer la Gestion Informatisée de la Pédagogie Spécialisée et de l'Appui à la Formation (GI-PSAF).*

Canton de Vaud. *Loi sur la protection des données personnelles (LPrD) du 11 septembre 2007.*

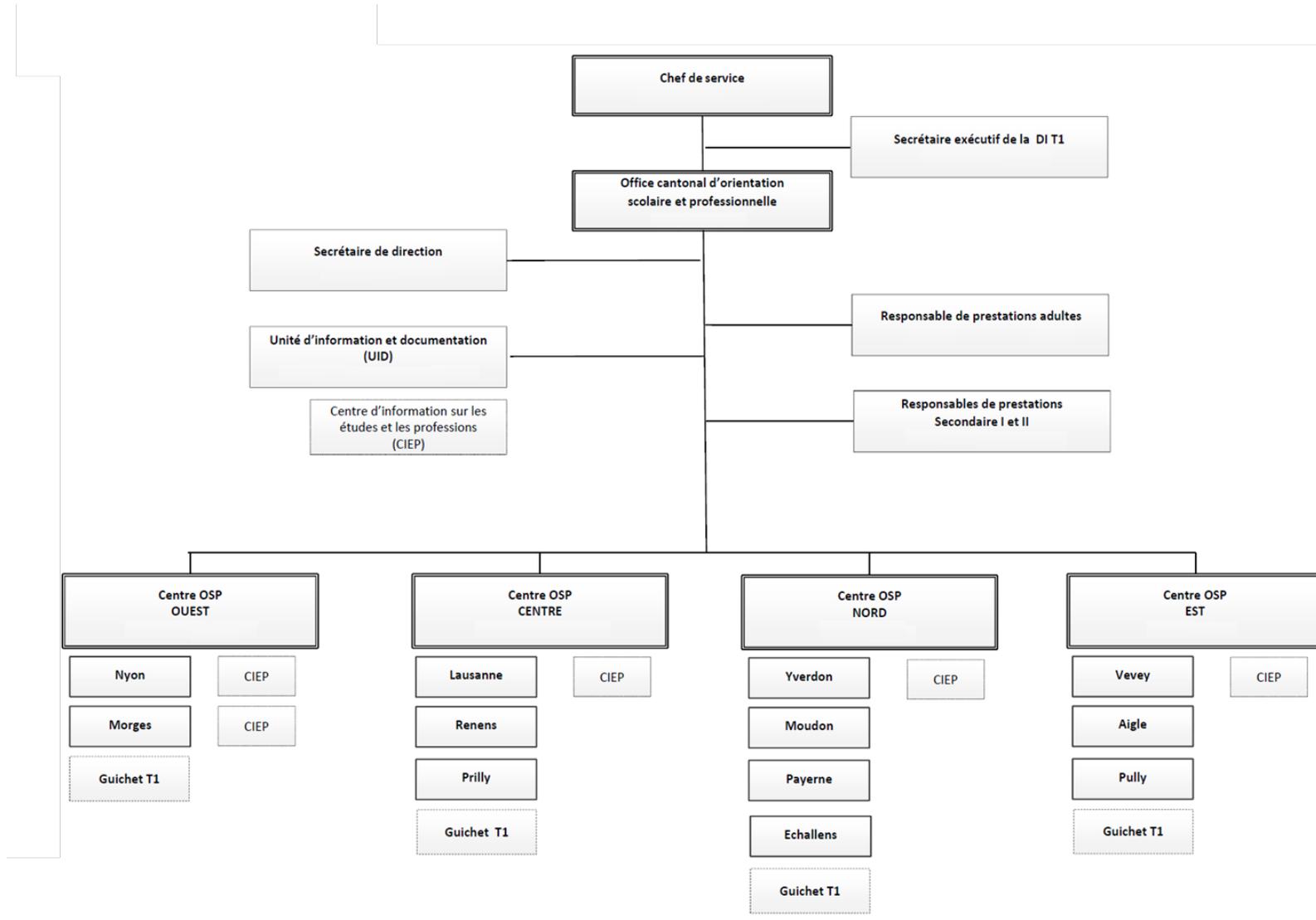
Canton de Vaud. *Règlement d'application du 29 octobre 2008 de la loi du 11 septembre 2007 sur la protection des données personnelles.*

Convention européenne des droits de l'homme du 4 novembre 1950.

ANNEXES

Annexe I : Organigramme de l'OCOSP	99
Annexe II : Questionnaire « Accueil Général ».....	100
Annexe III : Questionnaire « Prestations individuelles ».....	106
Annexe IV : Offres de VAE en Suisse romande.....	112
Annexe V : La Cour des comptes en bref	113

ANNEXE I : ORGANIGRAMME DE L'OCOSP



ANNEXE II : QUESTIONNAIRE « ACCUEIL GÉNÉRAL »

Orientation professionnelle - Evaluation de l'accueil

Partie A - Accueil dans les locaux

Dans quel centre vous trouvez-vous en ce moment ?

- Aigle
 Lausanne
 Morges
 Nyon
 Payerne
 Vevey
 Yverdon

Impression globale

Globalement, êtes-vous satisfait-e de l'accueil dans le centre ?

- très insatisfait
 plutôt insatisfait
 neutre
 plutôt satisfait
 très satisfait

A l'arrivée

En entrant, l'accueil et les différents services sont aisément repérables.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Vous avez été accueilli-e chaleureusement.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Etes-vous satisfait-e du temps d'attente avant d'être pris-e en charge ?

- très insatisfait
 plutôt insatisfait
 neutre
 plutôt satisfait
 très satisfait

Si vous aviez un rendez-vous, vous avez été reçu-e à l'heure.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Evaluation de l'accueil

Contact humain - Amabilité - Empathie

La personne qui vous a reçu-e s'est présenté-e de manière aimable et respectueuse.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Elle a accordé de l'importance à votre demande.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Le temps qui vous a été accordé était en adéquation avec votre demande.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

La personne qui vous a accueilli-e vous a salué-e chaleureusement à la fin de votre entrevue.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Confidentialité

Vous avez été reçu-e dans de bonnes conditions de confidentialité.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Evaluation de l'accueil

Compréhension

La personne qui vous a accueilli-e était à l'écoute de votre demande.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Elle a vérifié sa bonne compréhension de votre demande (reformulation, etc.).

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Elle s'est assuré-e que vous ayez bien compris ses réponses.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Evaluation de l'accueil

Information et documentation

La personne qui vous a accueilli-e vous a informé-e dans des termes simples et compréhensibles.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Les informations et les conseils étaient personnalisés et adaptés à votre demande.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Si nécessaire, la ou le collaborateur-trice vous a orienté-e correctement vers les personnes pouvant répondre à votre demande.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Si vous avez utilisé la documentation en libre-service, vous l'avez trouvée utile.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Evaluation de l'accueil

Horaires

Les horaires de l'accueil sont adaptés à vos besoins.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Infrastructures

Les espaces d'accueil sont propres et confortables.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Partie B - Accueil téléphonique

Avez-vous déjà contacté l'orientation professionnelle par téléphone ?

- oui
 non

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Evaluation de l'accueil

Téléphone : Impression globale

Globalement, êtes-vous satisfait-e de l'accueil téléphonique ?

- très insatisfait
 plutôt insatisfait
 neutre
 plutôt satisfait
 très satisfait

Téléphone : Attente

Votre appel est pris en charge rapidement (4-5 sonneries avant de décrocher).

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Si votre appel n'a pas été pris en charge, combien de fois avez-vous dû rappeler pour être en contact avec un-e collaborateur-trice ?

- 1-2 nouvelle(s) tentative(s)
 3-4 nouvelles tentatives
 5 ou plus

Si la personne compétente n'était pas disponible, vous avez pu la joindre dans un délai convenable.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Evaluation de l'accueil

Téléphone : Contact humain - Courtoisie - Empathie

La personne que vous avez eue au téléphone s'est présentée de manière respectueuse.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

La personne que vous avez eue au téléphone était courtoise.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

La personne que vous avez eue au téléphone a fait preuve de patience à votre égard.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Est-ce que votre appel a été transféré à une autre personne ?

- oui
 non

Vous avez été avisé-e de manière claire et compréhensible du service vers lequel vous étiez transféré-e.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Lors du transfert de votre appel téléphonique, vous avez été réorienté-e vers une personne compétente.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Lors du transfert de votre appel téléphonique, le temps d'attente était satisfaisant.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Evaluation de l'accueil

Téléphone : Compréhension

La personne que vous avez eue au téléphone a bien compris votre demande.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

La personne que vous avez eue au téléphone s'est exprimée de manière claire.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Vous avez reçu les renseignements qui vous étaient utiles.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Téléphone : Horaires

Les horaires de réception téléphonique sont adaptés à vos besoins.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Partie C - Internet

Avez-vous déjà consulté les pages internet de l'orientation professionnelle sur le site du canton de Vaud ?

- oui
 non

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Evaluation de l'accueil

Internet : Délai de réponse

Avez-vous envoyé une demande d'information par internet à l'OCOSP ?

- oui non

Suite à votre envoi, le délai de réponse de l'OCOSP était satisfaisant.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

Internet : Information et documentation

Les pages internet de l'orientation professionnelle sont faciles à trouver sur le site du canton de Vaud.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

Les informations disponibles sur internet sont claires et compréhensibles.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

L'information que vous recherchez est aisément disponible sur internet.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

Le processus d'inscription en ligne pour la *certification professionnelle pour adultes (CPA)* est aisé.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Evaluation de l'accueil

Commentaire

Avez-vous des commentaires concernant l'accueil (sur place, téléphonique, internet) ?

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Evaluation de l'accueil

Caractéristiques personnelles**Genre**

- Homme Femme

Age

- < 15 ans 15 - 24 ans 25 - 34 ans 35 - 44 ans 45 - 54 ans 55 - 65 ans > 65 ans

Lieu de résidence

- Canton de Vaud Autre

Dernier diplôme obtenu

- Aucun Diplôme ES / Brevet fédéral / Diplôme fédéral
 Scolarité obligatoire (primaire et secondaire I) Bachelor/Master/Doctorat (HES, HEP, Universités, EPF)
 CFC / AFP Autre
 Certificat de maturité (professionnelle, spécialisée ou gymnasiale) ou de culture générale

Situation professionnelle

- En activité professionnelle Sans activité professionnelle Etudiant-e (sans activité professionnelle)

Etes-vous en recherche d'emploi ?

- oui non

← Précédent

✓ Enregistrer

ANNEXE III : QUESTIONNAIRE « PRESTATIONS INDIVIDUELLES »

Orientation professionnelle - Prestations individuelles pour adultes

Prestations reçues en orientation professionnelle

Quel est le dernier type de prestations dont vous avez bénéficié ?

- Conseil en orientation professionnelle
- Conseil et bilan dans le cadre d'un projet de certification professionnelle pour adultes (CPA)
- Aucune de ces prestations

Quelle voie avez-vous choisi pour obtenir une certification ?

- Admission à l'examen d'apprentissage (art. 32 OFPR)
- Contrat d'apprentissage (durée normale ou raccourcie)
- Ne sais pas encore
- Validation des acquis de l'expérience (VAE)
- Aucune de ces modalités

VAE : dans quel canton ?

- dans le canton de Vaud
- dans un autre canton

Nombre d'entretiens avec la ou le conseiller-ère

- 1 entretien
- 2 à 4 entretiens
- plus de 5 entretiens
- ne sais pas

Appréciation globale

Globalement, êtes-vous satisfait-e des conseils reçus ?

- très insatisfait
- plutôt insatisfait
- neutre
- plutôt satisfait
- très satisfait

← Précédent Suivant →

Orientation professionnelle - Prestations individuelles pour adultes

Attente

Combien de temps avez-vous dû attendre pour avoir le premier rendez-vous avec un-e conseiller-ère en orientation pour une consultation individuelle ?

- moins de deux semaines
- de deux semaines à un mois
- plus d'un mois

Etes-vous satisfait-e de ce délai ?

- très insatisfait
- plutôt insatisfait
- neutre
- plutôt satisfait
- très satisfait

Combien de temps avez-vous dû attendre pour avoir le premier rendez-vous avec un-e conseiller-ère en orientation concernant un projet de *certification pour adultes (CPA)* ?

- moins de deux semaines
- de deux semaines à un mois
- plus d'un mois

Etes-vous satisfait-e de ce délai ?

- très insatisfait
- plutôt insatisfait
- neutre
- plutôt satisfait
- très satisfait

Combien de temps avez-vous dû attendre avant de débiter la constitution du portfolio des compétences, dans le but d'obtenir la *validation des acquis de l'expérience (VAE)* ?

- moins de six mois
- de six mois à une année
- plus d'une année

Etes-vous satisfait-e de ce délai ?

- très insatisfait
- plutôt insatisfait
- neutre
- plutôt satisfait
- très satisfait

← Précédent Suivant →

Orientation professionnelle - Prestations individuelles pour adultes

Vous êtes généralement reçu-e à l'heure lors de vos rendez-vous.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Contact humain - Amabilité

La ou le conseiller-ère me reçoit de manière aimable et respectueuse au début de l'entrevue.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

La ou le conseiller-ère prend en compte mon avis et mes aspirations et n'impose pas ses vues.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

La ou le conseiller-ère me traite avec estime et respect.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

La ou le conseiller-ère me salue chaleureusement à la fin de l'entrevue.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Prestations individuelles pour adultes

Compréhension - Clarté

La ou le conseiller-ère comprend bien mes besoins et mes attentes.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

La ou le conseiller-ère clarifie avec moi le déroulement prévu de la consultation.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

La ou le conseiller-ère explique clairement son propre rôle ainsi que mes droits et mes tâches dans le processus de consultation.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

La ou le conseiller-ère convient avec moi d'objectifs clairs pour la consultation.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

La ou le conseiller-ère m'informe dans des termes simples et compréhensibles.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Prestations individuelles pour adultes

Prise en charge

La ou le conseiller-ère utilise des tests et questionnaires utiles pour atteindre l'objectif de la consultation.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

Avez-vous bénéficié d'une évaluation de vos aptitudes et intérêts avec votre conseiller-ère ?

- oui non

La ou le conseiller-ère m'informe clairement des bénéfices et des limites des outils d'évaluation utilisés (tests, questionnaires).

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

La ou le conseiller-ère communique les résultats des outils d'évaluation (p.ex. aptitudes et intérêts) d'une manière compréhensible et transparente.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

La ou le conseiller-ère m'aide à choisir la voie de certification la plus adéquate.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

La ou le conseiller-ère explique le cadre d'intervention et les différentes étapes du processus de validation des acquis de l'expérience (VAE).

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Prestations individuelles pour adultes

Je suis satisfait-e de l'accompagnement reçu pour établir l'inventaire (portfolio) de mes compétences.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

La ou le conseiller-ère discute avec moi des éventuelles étapes à venir et leur mise en oeuvre.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

La ou le conseiller-ère renforce ma responsabilité et autonomie dans le processus de consultation.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

Le temps et le nombre de séances qui me sont accordés sont en adéquation avec ma demande.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

Les conseils reçus me sont utiles pour mon insertion, réinsertion ou réorientation professionnelle.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

Si je rencontre des difficultés à réaliser mon projet, ma ou mon conseiller-ère me propose d'autres options.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

En fin de séance, la ou le conseiller-ère propose une brève synthèse de l'entretien.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Prestations individuelles pour adultes

Information et documentation

Les informations et les conseils transmis par la ou le conseiller·ère sont personnalisés et adaptés à ma demande.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

La ou le conseiller·ère me fournit de la documentation de support.

- oui
 non

La documentation fournie par la ou le conseiller·ère contient les informations souhaitées.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

La ou le conseiller·ère m'aide à évaluer l'information / la documentation fournie, et à la relier à ma demande.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

La ou le conseiller·ère possède une bonne connaissance du processus de *validation des acquis de l'expérience (VAE)*.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

← Précédent



Suivant →

Orientation professionnelle - Prestations individuelles pour adultes

Egalité

L'orientation vers un domaine d'activité est abordée indépendamment du fait que je sois une femme ou un homme.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Les projets de formation sont abordés indépendamment du fait que je sois une femme ou un homme.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Les ambitions de carrière sont abordées indépendamment du fait que je sois une femme ou un homme.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

Le taux d'activité souhaité est abordé indépendamment du fait que je sois une femme ou un homme.

- pas du tout d'accord
 pas d'accord
 neutre
 d'accord
 tout à fait d'accord

← Précédent



Suivant →

Orientation professionnelle - Prestations individuelles pour adultes

Horaires

Les horaires des consultations d'orientation professionnelle sont adaptés à mes besoins.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

Les horaires des consultations en lien avec le processus de *validation des acquis de l'expérience (VAE)* sont adaptés à mes besoins.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

Infrastructures

Les espaces de consultation sont propres et confortables.

- pas du tout d'accord pas d'accord neutre d'accord tout à fait d'accord

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Prestations individuelles pour adultes

Commentaire

Avez-vous des commentaires concernant les consultations individuelles ?

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Prestations individuelles pour adultes

Commentaire

Avez-vous des commentaires concernant les prestations de l'orientation pour la *certification professionnelle pour adultes (CPA)* ?

← Précédent

Suivant →

Orientation professionnelle - Prestations individuelles pour adultes

Caractéristiques personnelles

Genre

- Homme Femme

Age

- 15 - 24 ans 25 - 34 ans 35 - 44 ans 45 - 54 ans 55 - 65 ans > 65 ans

Lieu de résidence

- Canton de Vaud Autre

Dernier diplôme obtenu

- Aucun Diplôme ES / Brevet fédéral / Diplôme fédéral
 Scolarité obligatoire (primaire et secondaire I) Bachelor/Master/Doctorat (HES, HEP, Universités, EPF)
 CFC / AFP Autre
 Certificat de maturité (professionnelle, spécialisée ou gymnasiale) ou de culture générale

Situation professionnelle

- En activité professionnelle Sans activité professionnelle Etudiant-e (sans activité professionnelle)

Etes-vous en recherche d'emploi ?

- oui non

← Précédent

✓ Enregistrer

ANNEXE IV : OFFRES DE VAE EN SUISSE ROMANDE

Professions

En Suisse romande, une procédure de validation des acquis de l'expérience existe pour les professions ci-dessous:

Profession	Canton
Aide en soins et accompagnement AFP	VD, VS
Assistant/e en soins et santé communautaire CFC	FR, GE, JU, NE, VD, VS
Assistant/e médical/e CFC	VS
Assistant/e socio-éducatif/ve CFC	BE, FR, GE, JU, NE, VD, VS
Employé/e de commerce CFC	GE, NE, VD, VS
Gestionnaire du commerce de détail CFC	GE, VS
Gestionnaire en intendance CFC	VS
Informaticien/ne CFC	GE, VD, VS
Maçon/ne CFC	GE
Mécanicien/ne de production CFC	BE, GE, VD, VS
Médiamaticien/ne CFC	VD, VS
Spécialiste en restauration CFC	VS

Source : Site internet www.orientation.ch, consulté le 24 juin 2019 à l'adresse : <https://www.orientation.ch/dyn/show/26870>

ANNEXE V : LA COUR DES COMPTES EN BREF

La Cour des comptes du canton de Vaud est une Autorité indépendante qui a pour mission de contrôler l'utilisation de tout argent public, sous l'angle de la performance en s'assurant principalement du respect des principes d'économie, d'efficacité, d'efficience et de durabilité, et subsidiairement du respect des principes de légalité et de régularité (art. 2 LCComptes).

Les **attributions** de la Cour sont les suivantes (art. 4 LCComptes) :

- vérification de la bonne utilisation des fonds des entités soumises à son champ de contrôle ;
- vérification de l'évaluation de la gestion des risques des entités soumises à son champ de contrôle ;
- contrôle des subventions accordées par l'Etat ou les communes.

La Cour **se saisit elle-même** des objets qu'elle entend traiter, à l'exception des mandats spéciaux que le Grand Conseil et le Conseil d'Etat peuvent lui attribuer (art. 21 et ss LCComptes). Quiconque peut également proposer un mandat spécial à la Cour, qui peut y donner suite ou non.

Le **champ de contrôle** de la Cour s'étend aux entités suivantes (art. 3 LCComptes) :

- le Grand Conseil et son Secrétariat général ;
- le Conseil d'Etat et son administration ainsi que les entités qui lui sont rattachées ;
- le Tribunal cantonal ainsi que les tribunaux et autres offices qui lui sont rattachés ;
- les communes, ainsi que les ententes, associations, fédérations et agglomérations de communes ;
- les personnes morales de droit public ;
- les personnes physiques et morales auxquelles l'Etat ou une commune délègue l'exécution d'une tâche publique ou accorde, directement ou indirectement, une subvention au sens des articles 7 et 12 de la loi sur les subventions ou une autre contribution au sens de l'article 8, alinéa 1, lettres a,c,d,f,g de la loi sur les subventions.

Les **rapports** de la Cour consignent ses constatations et recommandations. Ils comprennent également les remarques de l'entité auditée, les éventuelles remarques subséquentes de la Cour et, le cas échéant, les avis minoritaires de la Cour. L'entité contrôlée doit indiquer à la Cour **quelles suites** elle donne aux recommandations de la Cour.

La Cour **publie ses rapports** pour autant qu'aucun intérêt prépondérant, public ou privé, ne s'y oppose. Ils sont consultables sur le site internet de la Cour : www.vd.ch/cdc.

Vous pouvez apporter votre contribution au bon usage de l'argent public en contactant la Cour des comptes. Toute personne peut communiquer à la Cour des signalements en rapport avec des faits entrant dans ses attributions. Il suffit de vous adresser à :

Cour des comptes du canton de Vaud
Rue de Langallerie 11, 1014 Lausanne
Téléphone : +41 (0) 21 316 58 00 Fax : +41 (0) 21 316 58 01
Courriel : info.cour-des-comptes@vd.ch