



**Ville de Lausanne**

Contrôle des finances

case postale 6904 – 1002 Lausanne

## **RAPPORT D'AUDIT INTERNE**

# **TRIDEL SA**

**Audit de gouvernance et de gestion opérationnelle  
et financière**

**Destinataires :**

Municipalité

Conseil d'administration de TRIDEL SA

**Extrait de la directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne<sup>1</sup>**

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

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

**Art. 19 - Diffusions des rapports**

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

**Remarque**

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

<sup>1</sup> Directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne du 14 janvier 2021 et entrée en vigueur le 14 janvier 2021 : [https://www.lausanne.ch/apps/actualites/index\\_recueil.php?id\\_domaine=8](https://www.lausanne.ch/apps/actualites/index_recueil.php?id_domaine=8)

## Synthèse du CFL

TRIDEL SA possède et exploite une usine de valorisation thermique des déchets (UVTD), située sur la commune de Lausanne, qui traite et valorise les déchets d'environ 600'000 habitants du canton de Vaud. Elle est détenue par 4 périmètres de gestion des déchets vaudois que sont GEDREL, VALORSA, STRID et SADEC.

Le CFL a orienté son approche d'audit sur les thématiques suivantes :

- Gouvernance ;
- Gestion financière et opérationnelle.

Le CFL fait les constats suivants :

Gouvernance :

- Une déclaration des parties liées est effectuée annuellement par les membres du Conseil d'administration (« CA »). Toutefois, elle n'inclut que les postes et mandats occupés par les membres du CA. Elle devrait également être élargie à la famille proche afin de couvrir au mieux les risques liés aux parties liées ;
- Le modèle de rémunération des membres du CA est jugé trop complexe. En effet, celui-ci se compose de : salaire, facturation d'heures, forfait et jetons de présence. La finalité de chacune des composantes de la rémunération n'étant pas claire, il existe un risque de chevauchement ;
- La direction de TRIDEL SA est organisée de manière bicéphale avec un administrateur délégué, nommé par le CA, chargé de la direction opérationnelle et un président du CA, qui est fortement impliqué dans la gestion opérationnelle ;
- L'analyse des risques existante est sommaire et ne prend pas en compte tous les domaines ni tous les risques auxquels est exposée la société. De plus, outre le fait de présenter les risques, la cartographie devrait également inclure les contrôles et mesures permettant de les réduire et/ou de les prévenir ;
- Le système de contrôle interne (« SCI ») nécessite une amélioration au niveau de la documentation des processus et des contrôles.

Gestion financière et opérationnelle :

- Les pièces justificatives des notes de frais ne sont pas fournies, et le remboursement est effectué par TRIDEL SA sans réaliser de contrôle supplémentaire. De plus, alors que le règlement d'organisation du CA le stipule clairement, l'ensemble des rémunérations et remboursements de frais perçus par les administrateurs n'est pas communiqué annuellement au Conseil d'administration ;
- Des marchés de fournitures et de prestations de services ont été adjugés, en utilisant la procédure sur invitation avec comme seul critère le prix. Au vu de la valeur de ces marchés, la procédure ouverte aurait dû être utilisée, avec plusieurs critères d'adjudication, comme le prévoit la réglementation sur les marchés publics ;
- TRIDEL SA possède une trésorerie importante et paie sur celle-ci des intérêts négatifs. À ce jour aucune mesure concrète n'a été prise pour limiter le paiement desdits intérêts.

Sur la base des constats identifiés, le CFL a formulé 8 recommandations visant à améliorer les processus et la gouvernance au sein de TRIDEL SA.

## Tableau des recommandations

N°	Année	Sujet	Responsables	Risques	Priorité
R1	2021	Identification des parties liées	Conseil d'administration	Gouvernance Financier	Moyenne
R2	2021	Révision du modèle de rémunération des administrateurs	Conseil d'administration	Gouvernance Financier	Moyenne
R3	2021	Pertinence de l'organisation actuelle de la société	Conseil d'administration	Gouvernance Opérationnel	Moyenne
R4	2021	Amélioration de l'analyse des risques	Conseil d'administration	Gouvernance Financier Opérationnel	Moyenne
R5	2021	Amélioration du système de contrôle interne	Direction Conseil d'administration	Gouvernance Financier Conformité	Moyenne
R6	2021	Contrôle des notes de frais	Conseil d'administration Direction	Gouvernance Financier	Faible
R7	2021	Amélioration des procédures d'achats	Direction	Conformité Gouvernance Financier	Moyenne
R8	2021	Mise en place d'une procédure de gestion de la trésorerie excédentaire	Conseil d'administration Direction	Gouvernance Financier	Moyenne

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

### **Prise de position générale**

Le présent audit met en lumière quelques ajustements à effectuer pour améliorer la gouvernance et la gestion financière et opérationnelle.

Concernant les questions de gouvernance, les démarches effectuées par le CA dépendront des discussions à venir avec la Municipalité de Lausanne concernant la reprise du personnel d'exploitation actuellement employé par la Ville de Lausanne (contrat de prestation). Cette opération permettrait de créer une société anonyme régie par une gouvernance standard comprenant un Conseil d'administration, une direction et du personnel d'exploitation technique et administratif.

### **Commentaire général sur les prises de position sur les recommandations**

Les différentes recommandations émises par le CFL permettront à TRIDEL de s'améliorer encore dans la gestion tant administrative que commerciale de l'UVTD et de s'affirmer ainsi dignement comme une société vaudoise de premier plan en mains publiques.

### **Etat du suivi des recommandations**

Les diverses mises en œuvre des recommandations sur la base des éléments cités ci-dessous se dérouleront lors de l'année 2022, certaines de suite, d'autres en fonction de l'évolution de la situation tant administrative que commerciale de la société. Le Président du CA et l'Administrateur délégué prendront en charge l'élaboration des procédures, la validation par le CA et le suivi de celles-ci.

## Table des matières

<b>SYNTHÈSE DU CFL</b>	<b>3</b>
<b>TABLEAU DES RECOMMANDATIONS</b>	<b>4</b>
<b>NOTE DE SYNTHÈSE DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS (ÉLABORÉE PAR L'AUDITÉ)</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
1.1 Déroulement de l'audit	7
1.2 Contexte et périmètre d'audit	7
<b>2. GOUVERNANCE</b>	<b>8</b>
2.1 Parties liées	8
2.2 Rémunération du Conseil d'administration	9
2.3 Organisation de la direction de la société	10
2.4 Gestion des risques et système de contrôle interne	11
<b>3. GESTION FINANCIÈRE ET OPÉRATIONNELLE</b>	<b>12</b>
3.1 Justification des notes de frais	12
3.2 Procédures d'achats	13
3.3 Cotisations sociales des prestataires de services	14
3.4 Gestion de la trésorerie excédentaire	15

# 1. Introduction

---

## 1.1 Déroulement de l'audit

Le contenu de ce rapport a fait l'objet d'une revue complète par l'auditée avant la réunion de clôture le 02.03.2022. Les constats tels que repris dans ce rapport ont été validés lors de cette séance. Les recommandations, relevant quant à elles de l'opinion du CFL, ont été présentées et discutées avec l'auditée.

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

Lettre de mission	24.11.2021
Réunion d'ouverture	11.11.2021
Remise du projet de rapport	14.02.2022
Réunion de clôture	02.03.2022
Rapport en version projet avant réponses de l'auditée	11.03.2022
Remise des réponses de l'auditée aux recommandations / validation	16.05.2022 / 01.09.2022

## 1.2 Contexte et périmètre d'audit

TRIDEL SA a été créée en 1997. Elle est détenue par 4 périmètres de gestion des déchets, GEDREL, VALORSA, STRID et SADEC.

TRIDEL SA possède une usine de valorisation thermique des déchets (UVTD) située à Lausanne, qui incinère les déchets non recyclables d'environ 600'000 habitants du canton de Vaud<sup>2</sup>.

La chaleur dégagée par l'incinération est ensuite convertie en énergie thermique, et alimente le réseau de chauffage à distance de la Ville de Lausanne. Une partie de cette énergie thermique est transformée en vapeur et utilisée par des turbines pour la production d'électricité, intégralement vendue aux Services industriels de la Ville de Lausanne.

En 2020, la société a traité près de 180'000 tonnes de déchets ménagers et industriels et a produit, à partir de leur incinération, environ 300'000 MWh thermiques de chauffage à distance et environ 56'000 MWh d'électricité<sup>3</sup>.

Les domaines couverts par l'audit sont les suivants :

- Gouvernance :
  - Fonctionnement des organes de gouvernance ;
  - Pilotage des activités (budget, indicateurs clés, satisfaction client, etc.) ;
  - Gestion des risques et système de contrôle interne ;
  - Analyse de l'application des directives et règlements internes.
- Gestion financière et opérationnelle :
  - Ventes et prestations de services, tarifs, contrats ;
  - Gestion opérationnelle et financière des achats de fournitures et services pour l'exploitation ;
  - Respect des marchés publics et analyse du processus d'investissement.

Le CFL a effectué ses procédures d'audit, pour les deux domaines énoncés ci-dessus, sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 30 septembre 2021, a rédigé des constats et émis des recommandations y relatives, détaillées dans les paragraphes suivants de ce rapport.

---

<sup>2</sup> TRIDEL SA, 2022. La société [en ligne]. Consulté le 25 janvier 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.tridel.ch/fr/descriptif>

<sup>3</sup> TRIDEL SA, 2020. Rapport de de gestion 2020. [Fichier PDF]. Lausanne, mai 2020. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.tridel.ch/fr/rapports-de-gestion>

## 2. Gouvernance

### 2.1 Parties liées

Des parties sont considérées comme étant liées si une partie peut contrôler l'autre ou exercer sur elle une influence notable lors de la prise de décisions financières et opérationnelles ou si la partie liée et une autre entité sont soumises à un contrôle commun.

Les transactions effectuées avec les parties liées ont tendance à impliquer un risque plus important de fraude ou des risques inhérents supplémentaires. Par exemple, les transactions entre parties liées peuvent ne pas être conclues aux conditions du marché. C'est pourquoi une identification des parties liées et, le cas échéant, des transactions conclues avec ces parties revêt une grande importance.

Le CFL a constaté qu'actuellement seuls les postes et mandats occupés par chaque membre du Conseil d'administration sont déclarés annuellement dans un registre. Les bonnes pratiques en la matière requièrent que les entités détenues, directement ou indirectement, par un membre proche de la famille ou dans lesquelles une telle personne peut participer aux décisions de politique financière et opérationnelle soient également déclarées à la société.

#### R1. Identification des parties liées

Le CFL recommande au Conseil d'administration de renforcer son processus d'identification des parties liées, en intégrant aux données actuellement fournies par chaque administrateur, les éléments suivants :

- Les postes et mandats occupés par les membres de la famille proche ;
- Les entités détenues, directement ou indirectement, par les membres de la famille proche.

Le Conseil d'administration devrait mettre en place une procédure d'autorisation et d'approbation spécifique, en cas de transactions de la société avec des parties liées.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	Conseil d'administration	Moyenne

Position de l'audité	Acceptée	
<b>Éléments clés de la mise en œuvre :</b> Extraite de la norme comptable internationale IAS 24, une partie liée est définie de la façon suivante : <i>Les membres de la famille proche d'une personne sont les membres de la famille dont on peut s'attendre à ce qu'ils influencent cette personne, ou soient influencés par elle, dans leurs relations avec l'entité et incluent :</i> <i>(a) les enfants et le conjoint ou concubin de cette personne</i> <i>(b) les enfants du conjoint ou concubin de cette personne</i> <i>(c) les personnes à la charge de cette personne ou du conjoint ou concubin de cette personne.</i> Annuellement, en début d'année, les membres du CA de TRIDEL complètent un formulaire libellé "registre des intérêts" qui indique les principales fonctions et charges de chacun auprès des institutions privées et publiques. Ces documents sont déposés au secrétariat de la société et librement consultables sur demande. En complément de la remarque des auditeurs du CFL, le document "registre des intérêts" sera complété par un texte adéquat spécifiant que chaque administrateur devra fournir les informations nécessaires si des membres de la famille proche pourraient être impliqués dans des procédures d'attribution de marchés. Le cas échéant, ces membres de la famille proche seront nommément désignés dans le registre des intérêts à fin de contrôle.		
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Président du CA	<b>Délai</b> De suite



## 2.2 Rémunération du Conseil d'administration

Conformément à l'article 14 du « Règlement d'organisation du Conseil d'administration de TRIDEL SA », la rémunération des membres du CA est composée d'une indemnité forfaitaire annuelle et de jetons de présence.

De plus, selon le même article, le président et l'administrateur délégué peuvent également être rémunérés selon les termes d'un contrat de travail ad hoc. Sur cette base, un contrat de travail avec le président a été conclu pour un taux d'activité de 10%. Les tâches couvertes par ce contrat sont les suivantes :

- Remplacement de l'administrateur délégué ;
- Représentation de TRIDEL SA auprès des institutions, organismes et sociétés ;
- Collaboration étroite avec l'administrateur délégué.

Le contrat de travail prévoit une rémunération fixe mensuelle, à laquelle s'ajoute un forfait mensuel pour la couverture « des frais téléphoniques ainsi que divers autres frais ».

Le règlement prévoit également que des travaux spéciaux (hors visites, lecture et classement du courrier relatif au CA) peuvent être facturés par les membres à un taux de CHF 80 / heure.

Du fait du modèle complexe de rémunération du président du CA (salaire, facturation d'heures, forfait et jetons de présence), la finalité de chacune des composantes de sa rémunération n'est pas claire. Il existe dès lors un risque de chevauchement entre les composantes de la rétribution.

Le CFL constate également, que conformément aux dispositions de l'article 14 du règlement d'organisation du CA, les composantes des rémunérations perçues par chacun des administrateurs leurs sont communiquées semestriellement via un même e-mail, dès lors aucune validation formelle de la part du Conseil d'administration n'est effectuée.

### R2. Révision du modèle de rémunération des administrateurs

Afin d'améliorer la transparence et la clarté du modèle de rémunération des administrateurs de TRIDEL SA, le CFL recommande de :

- Revoir le règlement du Conseil d'administration et adapter les modalités de rétribution des administrateurs et de son président aux meilleures pratiques du marché ;
- Définir avec exactitude dans le règlement du Conseil d'administration et dans les contrats de travail, ce que les heures payées et forfaits versés aux administrateurs et aux employés couvrent comme tâches et dépenses.

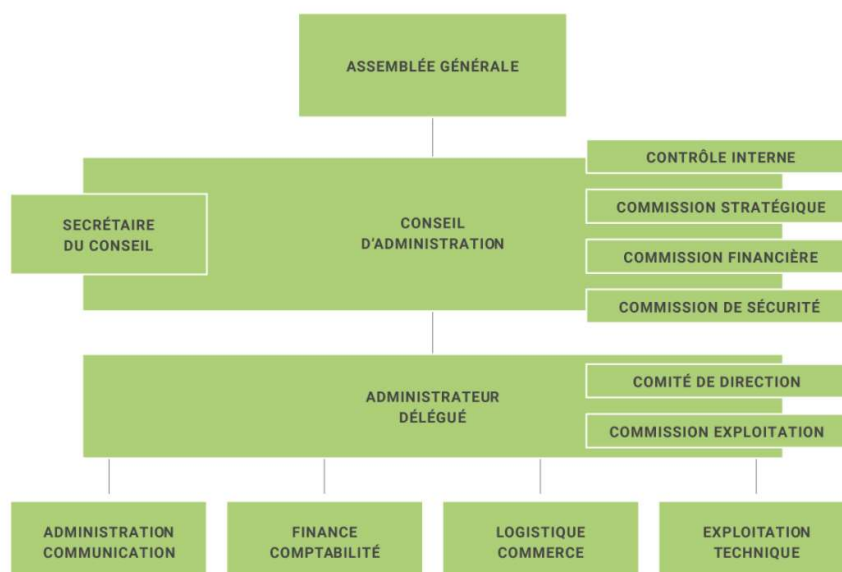
Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	Conseil d'administration	Moyenne

Position de l'audité	Acceptée	
<b>Eléments clés de la mise en œuvre :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les débours semestriels et les rétributions annuelles des administrateurs seront présentés au CA et protocolés, conformément au règlement interne.</li> <li>• Les relevés des notes de frais seront à l'avenir contresignés par un second administrateur.</li> <li>• Le règlement intérieur sera adapté pour éclaircir la situation et préciser la systématique de remboursement des frais, principalement pour tous les mandats externes et les activités liées des administrateurs.</li> </ul>		
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Président du CA	<b>Délai</b> Mi - 2022

## 2.3 Organisation de la direction de la société

L'organisation de la société est réglée via l'article 4 du « Règlement d'organisation du Conseil d'administration de TRIDEL SA » et un organigramme annexé au règlement qui est reproduit ci-dessous :

### ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE



Cette organisation se traduit en pratique par un administrateur délégué nommé par le CA qui est en charge de la gestion opérationnelle de TRIDEL SA. En plus de la perception de son indemnité forfaitaire annuelle comme membre du CA, il est également employé à 40% par la société.

Le CFL relève que :

- Le président du Conseil d'administration, qui est également salarié à temps partiel de TRIDEL SA, est impliqué dans la gestion opérationnelle de la société : il participe aux séances de comités de direction et aux séances de commissions d'exploitation ;
- TRIDEL SA possède un système de direction bicéphale avec un président et un administrateur délégué qui s'occupent de la gestion opérationnelle de la société ;
- Le chef de l'usine est un des 45 employés du Service de la propreté urbaine de la Ville de Lausanne mis à disposition pour accomplir les travaux quotidiens d'exploitation technique de l'usine.

Il ressort de ces constats que la structure actuelle gagnerait à être simplifiée et optimisée.

### **R3. Pertinence de l'organisation actuelle de la société**

Afin d'améliorer le fonctionnement opérationnel et la gouvernance de TRIDEL SA, le CFL recommande de :

- Redéfinir les rôles et tâches du président du Conseil d'administration afin que ce dernier ne soit plus impliqué dans la gestion opérationnelle ;
- Réfléchir à la création d'un poste de directeur en charge de la gestion administrative, financière et opérationnelle ;
- Revoir la nécessité d'avoir un chef d'usine, et un administrateur délégué, ces deux fonctions pouvant être assumées par un directeur.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Opérationnel	Conseil d'administration	Moyenne

<b>Position de l'audit</b>	Acceptée		
<b>Éléments clés de la mise en œuvre :</b> TRIDEL SA est une entreprise comptant 4 employés pour un chiffre d'affaires d'une trentaine de millions de francs. Cette situation implique que son Conseil d'administration doit suivre de près la marche de l'entreprise, ce qu'elle fait en déléguant cette tâche à l'un de ses membres.  Dès la création de la société, une majorité de ses actionnaires soutient le principe de la prise en charge de l'exploitation de l'usine dont ils sont propriétaires. Les conditions seraient alors réunies pour créer un poste de directeur. Ce n'est aujourd'hui pas le cas et les actionnaires vont reprendre les discussions avec la Ville de Lausanne à ce sujet.			
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Président du CA	<b>Délai</b>	Fin 2022

## 2.4 Gestion des risques et système de contrôle interne

Le CFL s'est penché sur les systèmes en place concernant l'identification et la gestion des risques ainsi que sur le système de contrôle interne (« SCI »). L'identification et la gestion des risques ainsi que le SCI sont des éléments importants de la gouvernance d'une société. En effet, alors que le SCI a pour objet central la réalisation des objectifs de la société, la garantie de processus sûrs et efficaces ainsi que la détection et la prévention des erreurs et irrégularités, l'identification et la gestion des risques permettent la maîtrise de ceux-ci, c'est-à-dire de mettre en place des mesures adéquates pour réduire les dangers et/ou les prévenir.

La direction de TRIDEL SA a effectué une cartographie des risques et divisé ceux-ci en trois domaines (opérationnel, environnemental et financier).

Le CFL note que l'analyse des risques effectuée est sommaire et ne prend pas en compte tous les domaines ni tous les risques auxquels est exposée la société. De plus, cette analyse ne formalise pas de mesures ou des contrôles qui permettraient de prévenir ou d'atténuer les risques identifiés.

### **R4. Amélioration de l'analyse des risques**

Afin de faciliter l'identification des risques et la mise en place de contrôles et de mesures pour les prévenir et/ou les réduire et in fine de garantir le fonctionnement optimal de la société, le CFL recommande au Conseil d'administration de TRIDEL SA de :

- Mettre à jour l'analyse de risques en prenant en compte d'autres domaines tels que le domaine juridique/légal, ainsi que d'effectuer, lors de cette mise à jour, une revue exhaustive des risques pour chaque domaine ;
- Mettre en place une cartographie des risques qui présente, outre les risques et leur évaluation, les contrôles/mesures permettant de répondre à ces risques, la fréquence et les personnes responsables de ces contrôles ;
- Effectuer ce travail de mise à jour de l'analyse des risques de manière régulière (une fois par année).

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier Opérationnel	Conseil d'administration	Moyenne

<b>Position de l'audit</b>	Acceptée		
<b>Éléments clés de la mise en œuvre :</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une analyse de risques a été effectuée dès les premières années de fonctionnement de TRIDEL et revisitée chaque année pour présentation aux membres du CA. Au vu de l'évolution de la situation, la matrice des risques sera revue et analysée à l'aide d'un prestataire extérieur spécialisé dans ce domaine.</li> </ul>			
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Administrateur-délégué	<b>Délai</b>	Fin 2022

Concernant le système de contrôle interne, le CFL s'est concentré sur la partie en lien avec l'information financière. Les contrôles évalués sont ceux qui ont été jugés significatifs. Le CFL note les points suivants :

- De manière générale, la documentation des processus nécessite une mise à jour afin de refléter les activités et contrôles effectués ;
- Le processus des ressources humaines (« RH ») n'est pas documenté ;
- Les contrôles sont effectués le plus souvent de manière informelle et ne sont pas toujours documentés, ceci est notamment le cas pour les contrôles en lien avec la facturation du pesage ;
- Les contrôles en lien avec la modification dans le système informatique des tarifs de pesage, des données fournisseurs et débiteurs sont inexistantes ;

Le CFL est conscient que la direction est actuellement en train de revoir le système de contrôle interne et l'encourage dans cette démarche.

#### **R5. Amélioration du système de contrôle interne**

Afin de pouvoir garantir un système de contrôle interne efficace, le CFL recommande à TRIDEL SA de :

- Garantir la mise à jour exhaustive de la documentation de tous les processus ;
- S'assurer que tous les cycles (notamment RH) fassent l'objet d'une documentation ;
- Veiller à ce que tous les risques soient couverts par des contrôles, et que ceux-ci soient formellement documentés ;

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier Conformité	Direction Conseil d'administration	Moyenne

Position de l'audité	Acceptée		
<b>Eléments clés de la mise en œuvre :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situation de TRIDEL évolue avec les années. L'augmentation du personnel géré directement par la société change et les procédures RH sont éditées et mises en vigueur en fonction de ce développement quantitatif.</li> <li>• Les divers processus sont documentés au fur et à mesure des besoins et des impératifs de gestion.</li> </ul>			
Personne responsable de la recommandation	Administrateur-délégué	Délai	Fin 2022

### **3. Gestion financière et opérationnelle**

#### **3.1 Justification des notes de frais**

Le CFL a revu les débours payés aux employés de TRIDEL SA sur les exercices 2019, 2020 et 2021 et constate que :

- Les justificatifs tels que les notes de restaurant et les tickets de parking ne sont pas fournis par les personnes ayant effectué ces dépenses. Les remboursements sont effectués sur la base de tableaux récapitulatifs fournis, sans justificatifs ; aucun contrôle indépendant n'est réalisé. Pour les années 2019, 2020, 2021 cela représente moins de CHF 1'000 par année ;
- Le président du CA perçoit un forfait mensuel de CHF 500 dans le cadre de son contrat de travail, qui couvre les déplacements dans le canton de Vaud, les frais téléphoniques ainsi que divers autres frais. Certaines dépenses qui tombent sous le coup de ce forfait ont été facturées en plus à TRIDEL SA comme débours, notamment des frais en lien avec des structures externes à TRIDEL SA, telle que la conférence romande des responsables de la protection de l'environnement (CREPE), ISDS SA et CRTS SA, etc.
- L'article 14 du règlement d'organisation du CA stipule que :
  - « les débours y relatifs sont remboursés sur la base de justificatifs annexés aux notes d'honoraires » ;

- « lors du bouclage des comptes annuels, le conseil est informé de l'ensemble des rémunérations et remboursements de frais perçus par les membres du Conseil d'administration, le Président et l'Administrateur délégué ».

Le CFL a revu les procès-verbaux des séances de CA sur la période audité et constate qu'il n'a jamais été informé de ces dépenses.

#### **R6. Contrôles des notes de frais**

Afin de s'assurer de l'exactitude des demandes de remboursement de frais, le CFL recommande à TRIDEL SA de s'assurer que :

- Le règlement du Conseil d'administration et les contrats de travail définissent avec exactitude le périmètre des dépenses couvertes ;
- Que chaque demande de remboursement de dépenses professionnelles par un employé soit dûment justifiée par un justificatif pour chaque montant, tel qu'une note de restaurant avec la date et le montant de la note, le nombre de couverts, le nom et la fonction des convives, etc. ;
- Que l'ensemble des rémunérations et remboursements de frais perçus par les administrateurs, le président et l'administrateur délégué soient communiqués annuellement au Conseil d'administration.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	Conseil d'administration Direction	Faible

Position de l'audit	Acceptée		
<b>Eléments clés de la mise en œuvre :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur les trois ans passés en revue (2019, 2020 et 2021), il manque deux pièces originales pour le repas du conseil d'administration de novembre 2021 (754.- pour une dizaine de personnes) et celui de groupe de gestion de la taxe au sac (881.- pour une dizaine de personnes) qui ont malheureusement été égarées. Ces dépenses sont toutefois attestées par des relevés bancaires. Pour le reste, des pièces manquantes, il s'agit de quelques menus frais de parking.</li> <li>• Une attention particulière sera appliquée lors du contrôle futur des notes de frais pour éviter tout oubli. Comme précisé en réponse à la recommandation 2, l'ensemble des données de rémunérations seront transmises aux administrateurs.</li> </ul>			
Personne responsable de la recommandation	Président du CA	Délai	De suite

### **3.2 Procédures d'achats**

TRIDEL SA est une société anonyme assujettie à la législation sur les marchés publics.

Le droit des marchés publics est régi par un grand nombre de textes de loi, qui varient au surplus entre les cantons. Le Guide romand pour les marchés publics représente un ensemble de recommandations qui tiennent compte de la pratique, de la jurisprudence et des textes législatifs des cantons romands. Ce guide est disponible à l'adresse suivante : <https://www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/marches-publics/guide-romand/>

Le CFL a revu les procédures d'achats utilisées pour les marchés de fournitures, services et constructions et constate que :

- Pour les marchés d'ingénierie, de constructions/travaux publics, les procédures prévues par la réglementation sur les marchés publics ont été bien appliquées par la direction ;
- Pour l'acquisition de certaines fournitures et services nécessaires au fonctionnement de l'usine, la direction de la société a invité pour chacun des trois marchés ci-dessous plusieurs entreprises, mais n'a utilisé que le seul critère prix pour adjudger ces marchés.

Marché	Fournisseur	12 mois 2020 (kCHF)	9 mois 2021 (kCHF)	Total 21 mois (kCHF)
Produits chimiques	THOMMEN-FURLER	239	112	351
Produits chimiques	JEROME SA	136	101	237
Traitement des résidus	SOVAG VEOLIA	375	580	955

Or la législation sur les marchés publics requiert qu'au-dessus du seuil de kCHF 250 pour une durée de marché de 48 mois, la procédure ouverte soit utilisée et que plusieurs critères, dont celui du prix, soient évalués afin de départager les soumissionnaires.

#### R7. Amélioration des procédures d'achats

Afin de s'assurer que les acquisitions de fournitures et de services sont réalisées conformément à la législation qui régit les marchés publics, et afin de garantir une mise en concurrence transparente et impartiale, le CFL recommande à la direction de TRIDEL SA :

- Pour chaque marché dont la valeur individuelle sur 48 mois requiert une procédure sur invitation ou ouverte, rédiger les cahiers des charges correspondant en prenant en compte plusieurs critères de notation.

Risque	Responsable	Priorité
Conformité Gouvernance Financier	Direction	Moyenne

Position de l'audité	Partiellement acceptée	
<b>Éléments clés de la mise en œuvre :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situation a été discutée avec les représentants de la Ville de Lausanne en charge de ces commandes, plus particulièrement avec le chef d'usine. Une amélioration des procédures est en cours et permettra d'optimiser à terme les procédures d'achat en respectant la législation sur les marchés publics dans le but de ménager l'utilisation de l'argent public tout en assurant le fonctionnement irréprochable de l'usine.</li> </ul>		
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Administrateur-délégué	<b>Délai</b> Fin 2022

### 3.3 Cotisations sociales des prestataires de services

TRIDEL SA travaille chaque année avec la même société de services à laquelle elle sous-traite le nettoyage de son usine lors de l'arrêt annuel de maintenance. Un total d'environ CHF 30'000 hors taxe (HT) est payé chaque année entre juillet et août à la même société, soit entre 800 et 900 heures annuelles de travail facturées à un taux horaire de CHF 32 HT.

Le prestataire ne fournit pas systématiquement les évidences que les charges salariales sont bien payées pour chacun des ouvriers qui interviennent sur le site de TRIDEL SA. Une simple attestation délivrée par le sous-traitant comme preuve de paiement des cotisations n'est pas suffisante, car elle ne garantit pas que les employés facturés aient un contrat de travail en bonne et due forme et que leurs cotisations soient payées.

Le CFL suggère à TRIDEL SA de demander à chacun de ses sous-traitants d'équiper systématiquement leurs collaborateurs intervenant sur son site de la Carte professionnelle, système mis à disposition par la Fédération vaudoise des entrepreneurs, garantissant :

- Le respect des conditions minimales de salaire et de travail inscrites dans les conventions collectives ;
- Le contrôle et la responsabilité solidaire vis-à-vis des sous-traitants ;
- L'application des dispositions légales et réglementaires en matière de protection des travailleurs et d'assurances sociales.

### 3.4 Gestion de la trésorerie excédentaire

La revue des comptes de TRIDEL SA au 31 décembre 2020 et au 30 septembre 2021 montre un niveau de liquidités significatif :

En millions de CHF	31.12.2020	30.09.2021
Total liquidités	31	24
Emprunt	0	0
Charges financières	0.1	0.1

Le CFL relève l'absence de stratégie visant à minimiser le paiement d'intérêts négatifs sur la période audité. Définir une stratégie écrite de gestion de la trésorerie, tout comme commander une étude externe sur l'amélioration de la gouvernance actuelle ont été envisagés, mais rien n'a été effectué à ce jour.

La revue des procès-verbaux de la commission financière montre que la question des prêts à des communes et le versement de dividendes ont été évoqués, mais n'ont jamais été discutés formellement avec le Conseil d'administration ni avec les actionnaires.

Aucune demande de placements à court terme de trésorerie n'a été formellement effectuée auprès d'institutions financières sur la période audité, soit entre le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et le 30 septembre 2021.

Néanmoins, un placement auprès de Crédit Suisse a été effectué en octobre 2021 pour CHF 15 millions à un taux de - 0.4%, quand le taux négatif appliqué aux comptes ouverts chez BCV, UBS et Crédit Suisse est de - 0.75%.

#### **R8. Mise en place d'une procédure de gestion de la trésorerie excédentaire**

Afin d'optimiser sa trésorerie dans le contexte actuel de taux d'intérêt négatifs, ainsi que l'utilisation de l'argent public, le CFL recommande au Conseil d'administration de TRIDEL SA de :

- Définir une procédure de gestion de la trésorerie et la valider ;
- Effectuer au début de l'année certains paiements en avance de charges opérationnelles, comme les prestations mensuelles de services facturées par le Service de la propreté urbaine de la Ville de Lausanne et réfléchir au paiement en avance des factures fournisseurs afin de bénéficier d'un escompte ;
- Étudier avec les périmètres actionnaires la possibilité de leur prêter des liquidités, que ce soit par des contrats de prêt ou d'avance de compte courant ;

Le versement de dividendes doit pouvoir être étudié et discuté en toute transparence, le financement de grands travaux par l'utilisation de la seule trésorerie devant être questionné par rapport au recours à l'emprunt auprès d'établissements financiers.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	Conseil d'administration Direction	Moyenne

Position de l'audité	Acceptée
<b>Éléments clés de la mise en œuvre :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les diverses possibilités de placement favorables à TRIDEL sont et seront suivies en collaboration avec les instituts financiers, les périmètres actionnaires et la Ville de Lausanne. Si les liquidités opérationnelles le permettent, des acomptes sur les prestations effectuées par la Ville de Lausanne seront payées en avance.</li> </ul>	
Personne responsable de la recommandation	Administrateur-délégué
Délai	De suite

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

Lausanne, le 5 septembre 2022

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

Yves Tritten  
Chef de service