



Ville de Lausanne

Contrôle des finances



# Rapport d'audit interne

Contracting énergétique

## **Destinataires**

Municipalité

Monsieur le Directeur des Services industriels de Lausanne

Monsieur le Chef du Service commercial

Monsieur le Chef du Service production

## **Contact**

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL)

Avenue Jean-Jacques Mercier 1

Case postale 6904

1002 Lausanne

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

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

## **Impressum**

Photographies : SI-REN SA

### **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. »

# 1 Synthèse



## Mise en contexte

Afin de permettre aux consommateurs et aux producteurs d'énergie de profiter ensemble d'une énergie locale et renouvelable, et en application des évolutions de la législation sur l'énergie, les Services industriels de Lausanne « SiL » développent les prestations suivantes sous forme de contracting :

- ▶ Les communautés d'autoconsommateurs « CA » en collaboration avec SI-REN SA pour les centrales solaires proposées en contracting ;
- ▶ Les regroupements de consommation propre « RCP » en collaboration avec SI-REN SA pour les centrales solaires proposées en contracting ;
- ▶ Le contracting thermique ;
- ▶ Depuis peu, les bornes de recharge pour véhicules électriques.



## Pourquoi cet audit ?

Le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL) a conduit un audit pour s'assurer que les produits proposés par les SiL pour inciter les propriétaires à construire des centrales solaires ou produire de la chaleur de manière renouvelable, permettront d'atteindre les objectifs ambitieux en matière d'énergie renouvelable du programme de législature et que le déploiement de ces modèles d'affaires est adossé à une gouvernance robuste tout en étant réalisé de manière performante.



## Qu'avons-nous constaté ?

- ▶ La gouvernance de projet sur le premier plan partiel d'affectation (PA1) des Plaines-du-Loup présente certaines lacunes, en ce qui concerne le contracting électrique ;
- ▶ Un manque d'agilité dans la conception d'une offre commerciale complète et performante et dans la promotion des produits et prestations proposés ;
- ▶ Des faiblesses dans le système de contrôle interne ;
- ▶ Les objectifs ne sont pas déclinés de manière cohérente à tous les niveaux de l'organisation ;
- ▶ L'application de la législation sur les marchés publics devrait être renforcée ;
- ▶ Le processus d'évaluation des investissements incluant la détermination des tarifs et le contrôle des coûts doit être approfondi.



## Evaluation globale

Le CFL salue le travail effectué par les collaborateurs de la division installations pour tiers du Service production pour la qualité des documents et informations transmis durant cet audit. Le CFL note que les objectifs techniques et opérationnels sont à ce jour globalement atteints mais que des optimisations pourraient cependant être entreprises afin de permettre une meilleure gestion des deniers publics. Le CFL relève notamment un manque de maturité sur les produits et leur positionnement, les processus, le contrôle interne et l'évaluation des investissements et des tarifs. De plus, des disparités importantes dans la gouvernance des différents projets de contracting existent, le contracting thermique apparaissant comme l'activité la plus aboutie.

Le CFL a formulé 13 recommandations visant à améliorer la gouvernance et la performance des processus en lien avec les problématiques de contracting énergétique.

## 2 Table des matières

<b>3</b>	<b>Introduction</b>	<b>6</b>
3.1	Contexte	6
3.2	Objectif de l'audit et portée des travaux	8
3.3	Méthode d'audit	9
3.4	Calendrier de l'audit	10
3.5	Remerciements	10
<b>4</b>	<b>Constats et recommandations</b>	<b>12</b>
4.1	Manque d'agilité	12
4.2	Gouvernance de projets	15
4.3	Nouvelles prestations de gestion et d'accompagnement dans le cadre de la consommation propre (CA)	18
4.4	Produit manquant pour l'autoconsommation (RCP)	22
4.5	L'offre photovoltaïque Solanne	24
4.6	Développement du contracting thermique	25
4.7	Facturation des contracting thermiques historiques	27
4.8	Volet financier des projets de contracting électrique	28
4.9	Système de contrôle interne et gestion des risques	30
4.10	Marchés publics	32
4.11	Objectifs des collaborateurs déconnectés des objectifs de législature	34
4.12	Ressources humaines	36
<b>5</b>	<b>Prise de position générale de l'audité</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>Annexes</b>	<b>39</b>
6.1	Tableau des recommandations	39
6.2	Tableau des abréviations	40
6.3	Extrait de la directive municipale sur le CFL	41

## 3 Introduction

### 3.1 Contexte

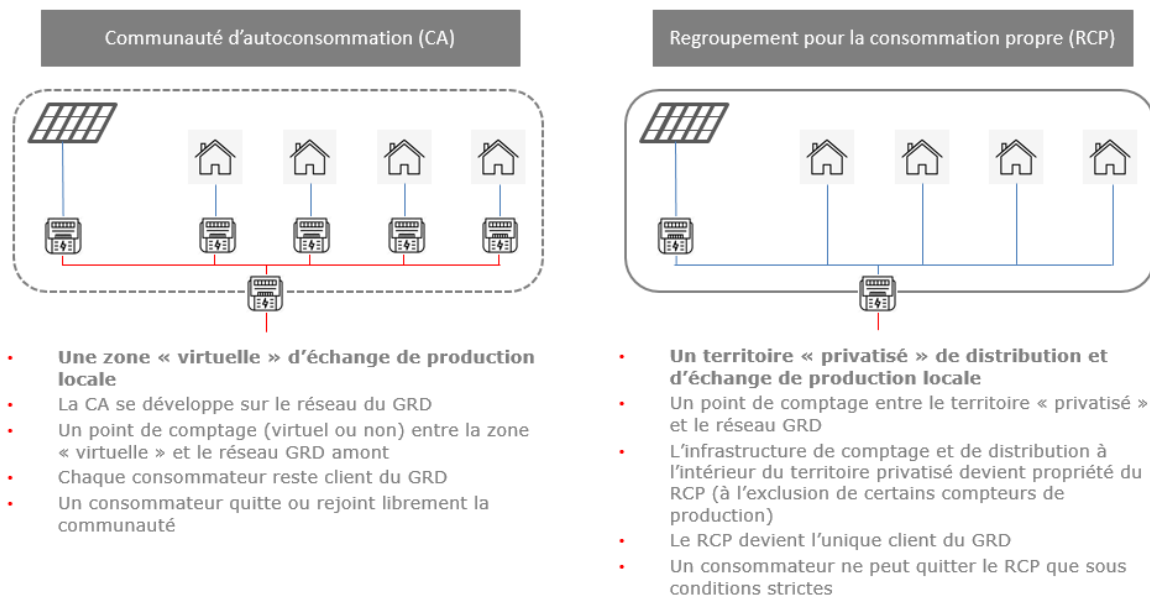
Communément, le « contracting » énergétique est une offre de services qui permet d'acheter une prestation et d'en confier les aspects techniques et financiers à un tiers investisseur dit contracteur. La prestation choisie (fourniture d'énergie sous forme d'électricité ou de chaleur) est fournie par le contracteur sur le lieu de consommation et comptabilisée à l'aide d'un compteur. Le recours aux énergies renouvelables est privilégié par le contracteur (solaire, bois, géothermie, air, eau).

*Dans le cadre du contracting, les SiL fournissent des prestations chaleur et électricité en ayant recours au solaire et à la géothermie.*

Cette solution est spécialement adaptée aux biens immobiliers en location, commerces, et bâtiments industriels. Le modèle commercial connu sous le terme de contracting énergétique s'est particulièrement développé sur le marché suisse au cours des quinze dernières années et ceci en lien avec le développement des énergies renouvelables. Un contracteur a pour objectif l'élaboration continue de solutions pour l'approvisionnement des installations et d'en assurer l'exploitation sur mandat du client. Le contracting énergétique est une offre globale de services offrant une fourniture énergétique sur mesure. Tous les aspects liés à cette prestation sont gérés par le contracteur. Les prix sont définis pour toute la durée du contrat.

La communauté d'autoconsommation « CA » et le regroupement dans le cadre de la consommation propre « RCP » sont les deux solutions mises en place par le législateur pour favoriser l'autoconsommation et inciter à l'installation de panneaux photovoltaïques afin de bénéficier de meilleurs tarifs pour l'électricité. A noter que dans la majorité des cas, la Ville de Lausanne n'investit pas dans les infrastructures requises (panneaux photovoltaïques et réseaux privés basse tension) et propose des prestations de service (comptage et/ou facturation). Le projet de contracting énergétique « électrique » réalisé aux Plaines-du-Loup est donc une exception.

Les schémas ci-dessous sont présentés à des fins didactiques et représentent les possibilités de regroupement de consommateurs sur le marché :



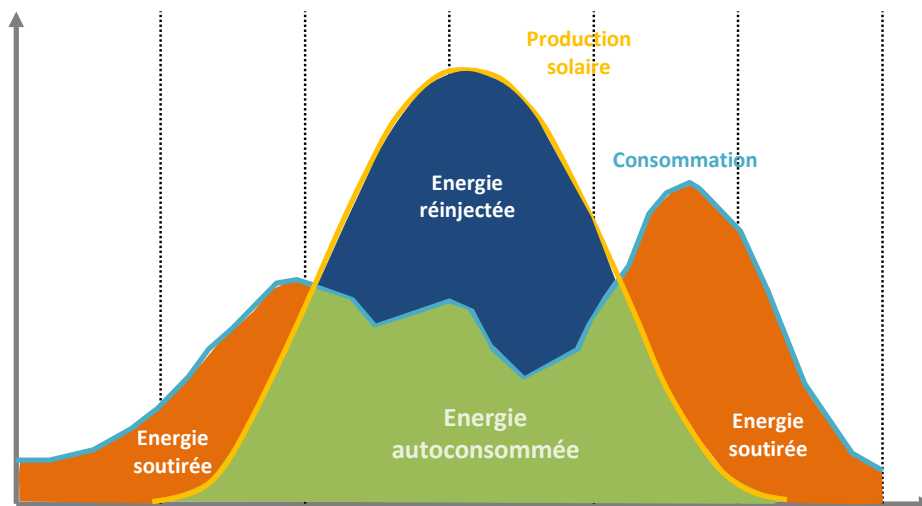
*Source Ville de Lausanne / Service commerciale*

Nous parlerons d'autre part à plusieurs reprises dans le présent rapport de prestations fournies par le Service commercial « COM » des SiL dans le cadre des modèles RCP ou CA décrits supra ; ces prestations comprennent tout ou partie des éléments suivants :

- Dans le cadre d'un RCP :
  - La fourniture, à ses membres, de l'énergie électrique soutirée du réseau public de distribution par le regroupement ;
  - La pose et l'exploitation des installations de production ainsi que la fourniture de l'énergie photovoltaïque autoconsommée par les membres du regroupement ;
  - La réalisation et l'exploitation du réseau de distribution électrique privé et des compteurs privés, constituant le « microgrid », entre les bâtiments du RCP ;
  - La pose et la maintenance des compteurs électriques privés, l'établissement des décomptes de consommation, l'édition des factures, la gestion des encaissements pour chaque membre du regroupement.

- Dans le cadre d'une CA :
  - Etablir les décomptes d'énergie, autoconsommée et soutirée, pour chaque membre de la CA ;
  - Editer et émettre les factures puis assurer le suivi des encaissements.

Tout l'enjeu de ces deux modèles pour le consommateur étant bien sûr de faire converger au maximum sa consommation d'énergie avec sa propre production :



Source Ville de Lausanne / Service commerciale

Lorsque cela n'est pas le cas et que le consommateur doit s'approvisionner sur le réseau (comme tout un chacun), on dit qu'il soutire de l'énergie. Lorsque que la production du consommateur est globalement supérieure à ses besoins, ce dernier rétrocède cet excédent au réseau public du GRD, on parle dans ce cas d'énergie réinjectée.

Nous précisons pour clore ce préambule que le CFL n'a pas audité les aspects liés à l'électrification du parc automobile lausannois par le déploiement de solutions de recharge. Cette problématique a été exclue d'un commun accord avec l'audité lors de la séance d'ouverture de l'audit.

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

En vertu des dispositions de l'article 4 de la «Directive municipale sur le contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL)», le CFL a réalisé un audit interne portant sur le contracting énergétique. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant sur la durée des projets sous revue avec une attention particulière portée sur le projet des Plaines-du-Loup.



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

Objectif de l'audit	Critères
S'assurer que la gouvernance mise en place est adéquate	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Cohérence des objectifs du contracting énergétique au regard des objectifs de législature ;</li><li>▶ Pilotage des projets majeurs ;</li><li>▶ Conformité avec la législation cantonale et fédérale.</li></ul>
S'assurer que la gestion financière et opérationnelle est efficiente	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Gestion des projets ;</li><li>▶ Stratégie marketing et commercialisation des produits proposés ;</li><li>▶ Revue des tarifications, calculs de coûts et business plans ;</li><li>▶ Evaluation du système de contrôle interne.</li></ul>
S'assurer que la gestion des ressources humaines permette une allocation optimale des ressources	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Suivi des heures et vacances ;</li><li>▶ Revue des descriptions de poste et des entretiens de collaborations ;</li><li>▶ Gestion du « soft power ».</li></ul>

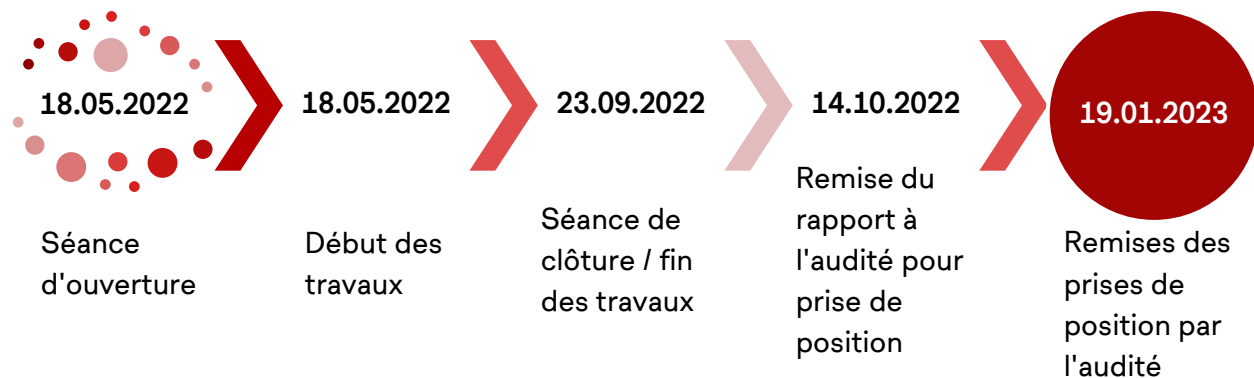
### 3.3 Méthode d'audit

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

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

### 3.4 Calendrier de l'audit

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



### 3.5 Remerciements

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

Lausanne, le 7 février 2023

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten

Chef de service



## 4 Constats et recommandations

### 4.1 Manque d'agilité

#### 4.1.1 Qu'avons-nous constaté ?

La CA et le RCP sont des outils créés par le législateur pour inciter les habitants et les propriétaires d'immeubles à installer des centrales photovoltaïques sur leur toit et ainsi bénéficier d'un meilleur tarif électrique tout en ayant accès à une énergie électrique renouvelable.

Le regroupement dans le cadre de la consommation propre est prévu par la loi fédérale sur l'énergie (LEne) du 30 septembre 2016 aux articles 17 et suivants.

*La LEne est entrée en vigueur au 1er janvier 2018.*

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

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

[Redacted text block]

### 4.1.3 Recommandation

**Recommandation n°1**

**Priorité : Elevée**

#### Mise en place d'une méthode de conception de produits proactive

Afin de répondre au marché et de proposer des produits pour le contracting énergétique permettant d'atteindre les objectifs du programme de législature, les SiL doivent être plus flexibles et plus réactifs, et doivent en outre améliorer leur organisation en définissant :

- Les rôles et responsabilités clairs entre ses divisions Marketing, Relation clientèle et Production - Installations pour tiers ;
- Une stratégie marketing prenant en compte les changements législatifs et les besoins des clients afin de segmenter le marché, arbitrer et enfin, définir des produits en adéquation avec les cibles retenues.

**Responsable :**

Direction des SiL

**Position de l'audit**

Accepté

Ce point est identifié comme bloquant et important depuis la mise en œuvre de la nouvelle organisation des SiL en 2018, qui a trop peu pris en compte le développement des prestations. La nouvelle organisation permet à la direction de suivre tous les projets importants, ce qui a permis de mettre à jour cette lacune pour les projets solaires en particulier. Des problèmes de ressources, en particulier au sein de la division marketing, et de priorités entre les services concernés, auxquels il faut ajouter SI-REN SA, n'ont pas permis de résoudre ces points bloquants avec l'efficacité attendue.

La réorganisation de la division marketing s'accompagne de la mise en place de binômes comprenant pour chaque prestation un responsable (« product manager »), chargé de développer le produit et de le suivre sur son cycle de vie, et un chargé de promotion produit pour les aspects de commercialisation. La nouvelle organisation de cette division et ses processus revus seront complètement finalisés dans le courant de 2023. En parallèle et de manière coordonnée, la division Relations clientèle effectue également une réorganisation pour servir plus activement les clients des SiL. Cette réorganisation aboutira également dans le courant de 2023. Ces évolutions permettront de mieux répondre aux attentes du marché, de manière plus agile et dynamique.

Pour souligner l'importance des nouvelles prestations, le comité de direction des SiL a renommé le service Production (PRO), Production et solutions énergétiques (PSE) et la division installation pour tiers (IPE), Solutions énergétiques (SE), lors du changement de chef de service en octobre 2022. Une revue de tous les produits et prestations est en cours pour clarifier les responsabilités et rôles de chaque partie prenante. Les processus de développement et de commercialisation des produits et prestations sont également en

révision. La direction du Service commercial a également été renouvelée, il y a près d'une année. Le comité de direction des SiL est confiant que les nouvelles prestations seront traitées avec la priorité attendue.

**Personne responsable :** Chef du service commercial

**Délai :** 30.06.2023

## 4.2 Gouvernance de projets

### 4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

[Redacted text block]

[Redacted text block]

*Le PA1 compte 16 investisseurs (coopératives d'habitants, sociétés et fondations d'utilité publique, privés, et sociétés propriété de la Ville).*

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

## 4.2.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

## 4.2.3 Recommandation

### Recommandation n°2

Priorité : Elevée

### Amélioration de la gouvernance des projets de contracting électrique

Afin d'augmenter l'efficacité de la gouvernance pour les projets en cours de contracting énergétique « électrique » du premier plan partiel d'affectation des Plaines-du-Loup, et de capitaliser sur l'expérience acquise pour les projets à venir sur le second plan partiel d'affectation et les futurs projets stratégiques, le CFL recommande à la Direction des SiL de:

- Appliquer la méthodologie de gestion de projet des SiL de manière uniforme pour l'ensemble de ses projets de contracting ;
- Benchmarker au sein des Services de la Ville, afin d'identifier les meilleures pratiques et outils en lien avec la gestion de projet ;
- Mettre en place un outil de suivi et de mise à jour des plannings internes ;
- Formaliser des procès-verbaux pour les séances tenues avec les investisseurs, les directions techniques, les prestataires et en interne aux SiL (entre l'ingénieur d'affaires et son Chef de service par exemple) ;
- Mettre en place des indicateurs de gestion, leur définir des valeurs cibles et en faire le suivi, assorti de plans d'actions correctives si nécessaires ;
- Mettre en place un reporting périodique comprenant des indicateurs opérationnels et financiers, à destination des Chefs de service et du CODIR des SiL ;
- Impliquer la division finances et controlling des Services partagés des SiL de manière systématique dans le processus de revue des préavis et notes à la Municipalité ayant un impact financier.

Responsable :

Service commercial  
Services partagés



**Position de l'audité**

Accepté partiellement

L'organisation du pilotage de la suite du projet des Plaines-du-Loup (PA2) et du projet des Près-de-Vidy, tous deux à nouveau de grande ampleur, est préparée dès maintenant sur la base du retour d'expérience du PA1. Un point unique de contact est prévu pour toutes les prestations et pour le déploiement des infrastructures. Le projet est formalisé et placé dans le portefeuille de projets suivi par la direction, avec un reporting trimestriel. La méthodologie est inspirée de la méthodologie Hermès, développée par la Confédération.

La méthodologie de projets retenue impliquant un formalisme important, elle fait sens pour les grands projets de contracting, tels que celui des Plaines-du-Loup, déjà suivi par ce biais pour la partie thermique du PA1. Par contre, elle ne paraît pas opportune pour les projets standardisés qui doivent se multiplier, tant pour le thermique que pour les bornes de recharge ou les installations solaires.

Depuis l'été 2022, toutes les notes au Comité de direction des SiL et à la Municipalité ayant une implication financière doivent avoir été revues par la division Finance et controlling.

**Personne responsable :**

Chef du service commercial

**Délai :**

31.03.2023

## 4.3 Nouvelles prestations de gestion et d'accompagnement dans le cadre de la consommation propre (CA)

### 4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

Lorsqu'en 2017 les SiL ont signé leurs premiers contrats de CA, COM a élaboré la solution transitoire (déjà évoquée au point 4.1) suivante : le représentant de la CA reçoit une facture des SiL avec la quantité d'énergie électrique consommée pour chaque membre de la CA, puis gère ensuite lui-même la facturation de l'énergie soutirée à ses membres.

A la même époque, le Service patrimoine (« PAT ») a développé un fichier Excel afin de fournir un outil aux représentants des CA, un outil à même d'effectuer la répartition de l'énergie soutirée pour chaque membre.

Suite à la publication le 30 juin 2021 par la Commission fédérale de l'électricité (« ELCom ») du document « Modèle de pratique concernant la consommation propre - Praxismodell », COM s'est vu dans l'obligation de fournir avant septembre 2023 :

- Une facturation individuelle à chaque membre d'une CA ;
- Une facturation reposant sur l'utilisation d'un compteur à courbe de charge<sup>1</sup> dit compteur « smart ».

La solution de comptage au quart d'heure via un compteur smart ne pouvant pas être implémentée dans SAP avant fin août 2022, la division Marketing a engagé un consultant [REDACTED] pour fournir, entre autre livrable, un outil provisoire sous la forme d'un fichier Excel qui permet de répartir l'autoconsommation entre chaque locataire, pour toutes les CA (avec compteur à index) précédemment contractées par les SiL. Le CFL constate que ce fichier fait peu ou prou la même chose que celui mis au point en 2017 en interne évoqué plus haut.

*Août 2022 correspond à la fin du gel des nouveaux développements SAP dû à la montée de version vers SAP R4/HANA.).*

Durant cette phase transitoire, les données de consommation des compteurs smart installés dans les nouvelles CA seront télérelevées mensuellement, les quantités introduites manuellement dans l'outil Excel puis facturées, toujours manuellement, dans SAP, cette phase ne devrait durer que quelques mois sachant que la nouvelle prestation de gestion et d'accompagnement CA a été

---

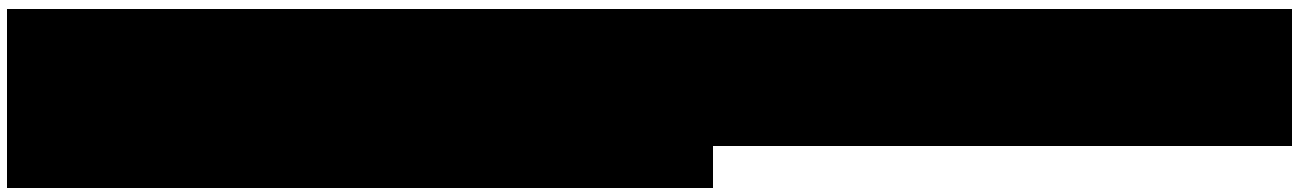
<sup>1</sup> Comparable à une photographie de la consommation électrique à un instant  $t$ , une courbe de charge correspond au relevé des puissances mesurées par le compteur. Cette courbe rassemble les données de puissance demandée toutes les 15 minutes. Il s'agit d'un indicateur de puissance qui montre la succession de pics et de creux qui varie selon la puissance électrique nécessaire. Elle représente le profil de consommation d'un ménage, d'une entreprise ou d'un bâtiment.

approuvée mi-juin 2022 et que SAP sera à nouveau disponible pour de nouveaux développements (facturation des membres d'une CA via la connexion des compteurs smart) fin août 2022.



Nous constatons un manque de communication interne : Marketing a préféré se tourner vers une solution externe et intermédiaire et n'a pas collaboré activement avec le Service patrimoine pour trouver une solution interne.

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



### 4.3.3 Recommandation

Recommandation n°3

Priorité : Elevée

#### Optimisation des solutions intermédiaires de facturation des communautés d'autoconsommation

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

Responsable :

Direction des SiL

Service commercial

Position de l'audit

Accepté partiellement

La stratégie solaire de la direction des SiL et du Conseil d'administration de SI-REN SA vise des objectifs ambitieux qui passent par le développement des CA : + 3 MW installés par an, avec une part d'autoconsommation simple et une part d'autoconsommation par CA qui n'a pas été prise en compte dans le modèle d'affaires du marketing. La direction des SiL a demandé la présentation d'un plan complet et cohérent entre le marketing et SI-REN SA d'ici la fin de l'année et sa mise en œuvre dès 2023.

La prestation de CA est attendue sans délai par les clients des SiL et bien qu'il soit prévu de déployer des compteurs SMART au sein des CA, ceci n'est pas toujours possible en raison de la disponibilité restreinte de ces compteurs. Le développement de la solution automatisée dans SAP a été retardé en raison du changement de version du logiciel et peu facilité par l'évolution constante de la législation en la matière. L'objectif est de répondre

rapidement aux attentes et d'optimiser la solution dès que possible pour l'ensemble des clients, afin que la solution transitoire le reste le moins longtemps possible.

**Personne responsable :** Chef du service commercial  
**Délai :** 31.05.2023

#### Recommandation n°4

**Priorité :** Elevée

#### Recours à des consultants externes

Afin de préserver au mieux les deniers publics, le CFL recommande aux SiL de :

- S'assurer avant de mandater un consultant externe qu'il n'existe pas à l'interne les compétences requises capables de réaliser le mandat ;
- Négocier les taux horaires, revoir les offres et les bons de commande avec les acheteurs ;
- S'assurer que les livrables et les heures facturées sont tous dûment documentés, fournis, revus et validés en interne.

**Responsable :** Service commercial

#### Position de l'audité

Contesté

Il faut relever que le mandat portait aussi sur le renforcement de la division marketing en déficit de ressources spécialisées pour le développement complet du produit et pas seulement sur les aspects informatiques.

Les bonnes pratiques préconisées par le CFL sont déjà mises en œuvre au sein des SiL dans la majorité des cas et si des manquements sont mis à jour, ils sont corrigés.

**Personne responsable :**

**Délai :**

## 4.4 Produit manquant pour l'autoconsommation (RCP)

### 4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL note qu'il n'existe pas de produit RCP standardisé avec une facturation interne aux SiL. N'ayant pu mettre au point un système de facturation à l'interne, les SiL ont dû sous-traiter cette prestation de service à [REDACTED] (qui opère sur des RCP de taille modeste) et [REDACTED] (qui capte le marché des RCP plus conséquentes comme celles mises en place sur les Plaines-du-Loup), par suite les SiL ne vendent que l'énergie soutirée du réseau et ne bénéficient d'aucune marge sur la prestation effectuée par les sous-traitants laissant échapper des revenus.

Les SiL ne mettent en place des RCP qu'avec le concours de SI-REN SA et ce, pour des installations relativement conséquentes comme c'est le cas aux Plaines-du-Loup. Dans ces cas-là, SI-REN SA investit, construit et exploite la centrale solaire et le comptage et la facturation sont sous-traités à [REDACTED]

*SI-REN SA est détenue à 100 % par la Ville de Lausanne et dotée d'un capital-actions de CHF 30 millions. Elle est active dans quatre domaines dont le solaire photovoltaïque*

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

### 4.4.3 Recommandation

**Recommandation n°5**

**Priorité : Elevée**

#### Élargir la gamme de produits par une prestation de gestion et d'accompagnement RCP

Aucun produit RCP n'existe actuellement dans l'offre commerciale des SiL. Le CFL recommande à la Direction des SiL de se positionner face à la concurrence et de développer son propre produit de comptage et de facturation RCP, en utilisant les technologies de compteurs smart et SAP / EDM.

**Responsable :**

Service commercial

**Position de l'audité**

Contesté

La Municipalité n'est pas favorable à l'ouverture du marché de l'électricité. Le RCP est une manière supplémentaire décidée par la Confédération d'élargir l'ouverture du marché. En effet, un immeuble dès 30 logements environ peut devenir un client éligible consommant plus de 100'000 kWh par an et pouvant accéder au marché si son propriétaire opte pour la forme du RCP. La stratégie solaire des SiL vise le développement de l'autoconsommation par le biais de l'autoconsommation directe et des CA et implique de privilégier SI-REN SA pour atteindre les objectifs de puissance installée.

Le comité de direction des SiL estime donc qu'il y a lieu de se concentrer sur le développement des prestations de CA bien plus efficaces, ainsi que sur les projets conséquents en lien avec SI-REN SA. Les autres projets de RCP ou de microgrid seront en principe rares sur le territoire lausannois, et ne justifient ainsi pas la mise en place d'un produit propre qui demande des développements importants.

En outre, le RCP sous sa forme actuelle est promis à disparaître. Le législateur fédéral a pris conscience que le transfert des responsabilités d'un gestionnaire de réseau aux propriétaires privés, pouvant demander le transfert d'une partie du réseau pour les bâtiments existants, implique une charge trop lourde et compliquée à gérer. L'évolution du RCP devrait aller dans le sens des CA, souple et pratique, sans transfert de responsabilités entre le gestionnaire de réseau et le propriétaire..

**Personne responsable :**

**Délai :**

## 4.5 L'offre photovoltaïque Solanne

### 4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

[Solanne.ch](#) est l'offre des SiL pour la fourniture et la pose de panneaux solaires sur des petites structures. Ce produit fait partie de la stratégie de la Ville pour développer la production photovoltaïque. Les SiL n'installent pas directement les panneaux, mais sous-traitent : ainsi pour chaque demande émanant d'un prospect, les SiL demandent une offre à cinq entreprises, l'offre la plus avantageuse remportant le marché.

*Sur le premier semestre 2022, 30 demandes ont été reçues de clients potentiels. Seules deux soit 7% ont été conclues.*

Le CFL relève les points suivants :

- Demander cinq devis pour répondre à la demande d'un prospect est inefficace et chronophage ;
- Il n'y a pas de clause d'exclusivité ou de non-concurrence avec les sous-traitants, ce qui ouvre la possibilité aux clients potentiels de demander directement une offre à l'un d'eux. La marge sur ce produit est extrêmement réduite ;
- Sur le premier semestre 2022, seuls deux clients ont souscrit le produit Solanne.

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

Solanne est l'une des offres des SiL actuellement commercialisée pour contribuer à l'objectif de décarbonation de la Ville fixé dans le programme de législature. Sans amélioration du processus de vente, la contribution de Solanne à l'atteinte des objectifs de la Municipalité sera insignifiante. Nous comprenons cependant que COM travaille sur un modèle alternatif.

### 4.5.3 Recommandation

**Recommandation n°6**

**Priorité : Moyenne**

#### **Amélioration du processus de vente de Solanne**

Afin de renforcer l'efficacité du produit Solanne et le nombre d'installations équipées avec des panneaux photovoltaïques, les SiL doivent sélectionner des partenaires et établir des contrats cadres. Cette sélection doit s'opérer selon un cahier des charges clairement défini avec l'objectif de fluidifier les réponses aux prospects.

**Responsable :**

Direction commerciale



<b>Position de l'audit</b>	Accepté
<p>Le contrat avec le prestataire des SiL pour la pose du produit Solanne est arrivé à échéance fin 2021 et n'a pas été renouvelé dans l'attente de la finalisation de la stratégie photovoltaïque en cours de révision par les SiL avec SI-REN SA. Auparavant, c'est précisément la solution proposée par le CFL qui était appliquée, avec des contrats-cadres signés pour une certaine durée.</p> <p>La stratégie photovoltaïque attendue doit permettre de couvrir l'ensemble des solutions à proposer aux clients, indépendamment de la puissance installée et du mode de financement. L'absence de contrat pour cette phase transitoire explique la procédure lourde relevée dans l'audit, ainsi que la promotion restreinte du produit Solanne.</p>	
<b>Personne responsable :</b>	Chef du service commercial
<b>Délai :</b>	31.03.2023

## 4.6 Développement du contracting thermique

### 4.6.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le programme de législature 2021-2026 mentionne le développement du contracting thermique comme l'un de ses objectifs. : «développer, lorsque des solutions en réseau ne sont pas possibles, la réalisation d'installations pour la production efficace et durable de chaleur et de froid en contracting, en s'appuyant sur des prestataires locaux ». Le CFL note que :

- A la fin du premier semestre 2022, les SiL ne font pas publiquement la promotion de leur offre de contracting thermique ;
- A la date de l'audit, les réalisations en cours sont des projets « captifs » liés aux projets portés par la Ville de Lausanne (Métamorphose) ou à des sociétés que la Ville possède (Beaulieu SA). Peu de prospects privés ont été activement approchés;
- Durant nos travaux, deux divisions de COM nous ont confirmé qu'aucune promotion commerciale n'a été entreprise pour développer le contracting thermique ;
- Un projet de développement est en cours, mais il n'y a pas encore de chargé de promotion produits pour le contracting thermique ;
- Le site internet des SiL pour la promotion du contracting thermique est pauvre en regard de ce que propose la concurrence.

## 4.6.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Le manque de promotion, et donc de visibilité du contracting thermique auprès de clients potentiels, conduit à un manque de revenus pour la Ville de Lausanne mais surtout à passer à côté d'opportunités de mettre en place des installations de production d'énergie plus écologiques afin de décarboner la Ville.

## 4.6.3 Recommandation

**Recommandation n°7**

**Priorité : Moyenne**

### Force de vente pour le développement du contracting thermique

Afin de promouvoir le contracting thermique conformément au programme de législature, COM doit :

- Standardiser de plus en plus certains des éléments des solutions pour chaque segment de marché ;
- Sur la base des processus existants, définir clairement les rôles et responsabilités entre la Division marketing, les ventes et le Chef de la Division installation pour tiers ;
- Créer un poste de product manager « contracting thermique », mandater un responsable des ventes pour le contracting énergétique ;
- Promouvoir et prospecter activement le marché du contracting thermique.

**Responsable :**

Direction commercial

**Position de l'audité**

Accepté

Le contrat avec le prestataire des SiL pour la pose du produit Solanne est arrivé à échéance fin 2021 et n'a pas été renouvelé dans l'attente de la finalisation de la stratégie photovoltaïque en cours de révision par les SiL avec SI-REN SA. Auparavant, c'est précisément la solution proposée par le CFL qui était appliquée, avec des contrats-cadres signés pour une certaine durée.

La stratégie photovoltaïque attendue doit permettre de couvrir l'ensemble des solutions à proposer aux clients, indépendamment de la puissance installée et du mode de financement. L'absence de contrat pour cette phase transitoire explique la procédure lourde relevée dans l'audit, ainsi que la promotion restreinte du produit Solanne.

**Personne responsable :**

Chef du service commercial

**Délai :**

30.09.2023

## 4.7 Facturation des contracting thermiques historiques

### 4.7.1 Qu'avons-nous constaté ?



Par manque d'indication, les parts fixes de ces deux contrats historiques de contracting chaud et froid n'ont pas été indexées début 2022 comme cela est prévu contractuellement. Concernant les installations de Pierre-de-Plan, le processus de revue des calculs d'indexation est par ailleurs effectué par COM et ce, en mai de chaque année, alors que cette revue devrait être effectuée en janvier comme inscrit contractuellement.

*Le contracting thermique désigné comme « historique » par le CFL compte cinq contrats sur cinq sites distincts.*

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

Bien que les impacts financiers soient modérés, l'absence d'indexation des contrats en temps et en heure est synonyme de perte de revenus pour les SiL.

### 4.7.3 Recommandation

**Recommandation n°8**

**Priorité : Moyenne**

#### **Indexation de la facturation des contrats de contracting thermique**

Afin de s'assurer que les clauses financières des contrats liés au contracting thermique sont appliquées, le CFL recommande à PRO de s'assurer que :

- Les indexations prévues en cas de variation de l'IPC soient appliquées sur la facturation des parties fixes et variables des prestations de contracting chaud et froid, et calculées annuellement en janvier et non en mai ;
- Que les formules de calcul des deux anciens tarifs soient revues et documentées, et que leur évolution actuelle par rapport au tarif déterminé lors de la signature du contrat soit appliquée au client.

**Responsable :**

Service production

<b>Position de l'audit</b>	Accepté
Sur la base des pratiques existantes pour tous les autres contractings, des formules d'indexation des prix seront définies pour les deux contractings concernés et proposées aux clients avec le support du Service commercial. L'indexation sera faite en début de chaque année.	
<b>Personne responsable :</b>	Chef du service production et solutions énergétique
<b>Délai :</b>	31.03.2023

## 4.8 Volet financier des projets de contracting électrique

### 4.8.1 Qu'avons-nous constaté ?

[Redacted content]

## 4.8.2 Pourquoi ce constat est-il important ?



## 4.8.3 Recommandation

**Recommandation n°9**

**Priorité : Elevée**

### Amélioration des évaluations et du suivi des éléments financiers du contracting électrique

Les calculs stratégiques relatifs au coût de l'électricité devraient se faire en collaboration avec le contrôle de gestion de SPAR dès les premières étapes et tout au long de la durée de vie des projets. De plus, le contrôle de gestion devrait systématiquement être consulté lors de la parution d'une note ayant des impacts financiers afin de s'assurer que les traitements proposés soient correctement interprétés et reflétés dans les business plans et dans tous les calculs de tarifs. Les SiL doivent en outre tirer parti des erreurs commises sur le PA1 pour affiner les prévisions sur les futurs PA.

Enfin, afin que la Direction des SiL ait une vision précise de la rentabilité des produits et puisse prendre les bonnes décisions stratégiques, COM et SPAR doivent définir conjointement une rentabilité par produit, notamment pour les RCP et les CA.

**Responsable :** Service commercial  
Services partagés

**Position de l'audit** Accepté

Le suivi systématique par le controlling a été imposé par la direction des SiL pour tous les projets et toutes demandes de financements dès l'été 2022. Cette unité a été renforcée à cet effet. La rentabilité de chaque produit ou projet est définie par COM ou PSE, en accord avec la politique globale des SiL.

**Personne responsable :** Chef des services partagés

**Délai :** 31.03.2023

## 4.9 Système de contrôle interne et gestion des risques

### 4.9.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL relève l'absence de procédures et de contrôles formalisés sur les processus liés aux CA, RCP. Seules deux descriptions de processus (CA et RCP) ont été réalisées par un consultant externe, sans qu'aucun contrôle n'y soit décrit.



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

Un système de contrôle interne performant doit avoir une documentation précise et des contrôles documentés. Il garantit que les risques les plus significatifs sont identifiés, placés sous contrôle et ainsi ramenés à un niveau acceptable pour l'Administration communale.

### 4.9.3 Recommandation

**Recommandation n°10**

**Priorité : Elevée**

#### Analyse des risques et mise en place d'un système de contrôle interne sur le contracting énergétique

Afin de s'assurer que les risques liés à leurs processus sont identifiés et mis sous contrôle, le CFL recommande à PRO et à COM de :

Concernant les prestations en lien avec l'électricité :

- Cartographier tous les processus de gestion de projet, de mise en service d'installations, de comptage, de facturation, d'entretien, etc. en lien avec le contracting énergétique ;
- Définir et valider avec le CODIR une analyse des risques sur les contracting énergétiques thermique et électrique pour les futurs PA des Plaines-du-Loup, ainsi que pour les futurs projets stratégiques tels que Prés-de-Vidy, Central Malley, etc... ;

- Sur la base de cette analyse, qui devra être mise à jour périodiquement, définir des contrôles et plans d'actions visant à s'assurer que les risques élevés soient, sinon supprimés, ramenés à un niveau supportable.

Concernant les activités de contracting énergétique :

- Définir des procédures opérationnelles et financières, avec la mise en place de contrôles des quatre yeux, pour le contracting thermique, les RCP, les CA, etc. ;

Ces contrôles peuvent par exemple être les suivants : mise en place de réconciliations périodiques entre la facturation, le comptage et la consommation pour les affaires sous-traitées à [REDACTED], mise en place de réconciliations entre les bons de commandes des compteurs électriques envoyés à [REDACTED], les bons de réceptions établis sur les chantiers et les factures comptabilisées par les SiL en investissements.

**Responsable :** Service commercial  
Services partagés

**Position de l'audité** Accepté

Pour le contracting thermique, en complément des processus existants et de la méthodologie de projet suivis par la Direction, une fiche de revue de projet (checklist) sera réalisée en se basant sur le modèle Hermès. Sur cette base des revues de projets seront effectuées à quatre yeux.

Le contracting électrique tel qu'il a été présenté aux investisseurs du PA1 ne sera plus proposé à l'avenir sous cette forme. Il sera remplacé par un ensemble de prestations et produits standards, qui pourront être souscrits de manière combinée selon les besoins particuliers de chaque client.

Ces éléments seront intégrés dans le système qualité des SiL.

**Personne responsable :** Chef des services partagés

**Délai :** 30.09.2023

## 4.10 Marchés publics

### 4.10.1 Qu'avons-nous constaté ?

Plusieurs marchés ont été passés avec des fournisseurs afin d'atteindre les objectifs des contracting thermique et électrique sur le PA1 des Plaines-du-Loup dont :

*Bases légales de la loi vaudoise sur les marchés publics : [LMP-VD](#)*

- Avant que la possibilité de dérogation pour le contracting soit identifiée, trois marchés de mandats d'études et de suivi des travaux pour les blocs nord, centre et sud, ont été publiés sur la plateforme SIMAP, en procédure ouverte : ils ont été adjugés à trois mandataires ;
- Les marchés d'approvisionnement en compteurs électriques smart et en solutions de comptage / facturation ont été passés en gré à gré avec la société [REDACTED] afin de construire les microgrid des quatre RCP que compte la PU E. Pour cette seule PU E, le total des compteurs acquis pour les immeubles s'élève à [REDACTED].

Le CFL constate que :

- Bien que toutes les étapes de la procédure d'attribution de marchés ont été suivies avec rigueur, les décisions d'adjudication au terme de la procédure des marchés de mandats d'études n'ont pas été publiées sur SIMAP ;
- Les dépassements sur ces mêmes marchés ont fait l'objet d'adjudications complémentaires, aucune n'a également été publiée sur SIMAP. Le montant d'une des adjudications complémentaires était de surcroît supérieure à 50% de la valeur adjugée sur le marché initial ;
- Les juristes de la Ville de Lausanne n'ont pas été consultés sur la procédure d'appel d'offres à utiliser pour adjudger les marchés de fourniture et de service pour construire les microgrid des RCP des Plaines-du-Loup.

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

Le non-respect de la réglementation sur les marchés publics constitue une violation de la loi.



### 4.10.3 Recommandation

**Recommandation n°11**

**Priorité : Elevée**

#### Respect de législation sur les marchés publics

Afin de se conformer avec la législation sur les marchés publics, le CFL recommande à la Direction des Services industriels de Lausanne de :

- S'assurer que toutes les adjudications de marchés pour lesquels les appels d'offres ont été effectués selon la procédure ouverte et en gré à gré exceptionnel, soient systématiquement publiées sur SIMAP avec le nom de l'adjudicataire et la valeur du marché adjugé en CHF HT ;
- S'assurer que les adjudications complémentaires dont la valeur est inférieure à 50% de la valeur adjugée initialement soient publiées sur SIMAP selon l'article 8, alinéa f du règlement d'application du 7 juillet 2004 de la loi sur les marchés publics ;
- Effectuer un nouveau marché public pour les marchés sur lesquels un dépassement supérieur à 50% est constaté par rapport à la valeur du marché initialement adjugé.

**Responsable :**

Direction des SiL  
UCJ  
Services partagés

**Position de l'audité**

Accepté partiellement

En premier lieu, il faut rappeler que les prestations de contracting sont réalisées sur un marché en concurrence et ne constituent pas une tâche d'utilité publique, mais une activité commerciale. A ce titre, elles ne sont pas soumises aux marchés publics. Au moment des premières démarches, ce point n'était pas encore démontré et par prudence, elles ont suivi ces obligations afin de ne prendre aucun risque d'illicéité. C'était donc une sécurité qui s'est avérée superflue par la suite.

En outre, une entité support pour toute question liée aux marchés publics a aussi été mise en place aux SiL.

A relever encore que les deux points concernant la problématique des adjudications complémentaires seront obsolètes dès le 1<sup>er</sup> janvier 2023 avec l'entrée en vigueur du nouveau droit :

- pour les cas d'adjudications complémentaires en gré à gré exceptionnel (qui dépasseraient les seuils), la nouvelle loi fixe la limite du complément à la valeur du marché de base, et non plus à 50% de cette valeur ;

- tant qu'un marché (complémentaire ou non) reste dans les seuils d'un gré à gré, il n'est pas nécessaire de faire une procédure ouverte. Pour des « petites » procédures ouvertes (< CHF 300'000.-), il peut donc arriver des cas où un dépassement de plus de 50% de la valeur du projet initial reste dans les seuils d'un gré à gré ordinaire.

**Personne responsable :**

Chef des services partagés

**Délai :**

Les mesures adéquates pour renforcer la bonne application des marchés publics pour les projets complexes sont déjà en place.

## 4.11 Objectifs des collaborateurs déconnectés des objectifs de législature

### 4.11.1 Qu'avons-nous constaté ?

En 2022, les objectifs des collaborateurs du Service commercial ne sont ni en lien avec les objectifs du programme de législature, ni en lien avec les business plans et le [REDACTED]. En effet, pour le volet électricité du contracting, les objectifs peuvent se résumer comme suit :

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

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

Les objectifs donnés aux collaborateurs sont peu ambitieux comparé à l'objectif final de 15 GWh d'énergie photovoltaïque additionnels à produire annuellement avant la fin de la législature actuelle en avril 2026. La réalisation de ces objectifs est donc incertaine. Le CFL comprend cependant que la chronologie d'établissement des différents documents de référence (programme de législature, documents stratégiques des SiL, entretiens des collaborateurs) a conduit à ces incohérences.

### 4.11.3 Recommandation

**Recommandation n°12**

**Priorité : Moyenne**

#### Cohérence des objectifs des collaborateurs

Les objectifs du programme de législature doivent être déclinés dans les objectifs des Services et de leurs collaborateurs de manière à pouvoir atteindre les buts fixés. Ces objectifs doivent faire l'objet d'un suivi régulier et doivent être présentés lors des CODIR.

**Responsable :**

Direction des SiL  
Service commercial

**Position de l'audité**

Accepté

Les objectifs des SiL sont fixés pour l'année civile à venir, alors que les objectifs des collaborateurs sont fixés lors des entretiens de collaboration qui se tiennent entre octobre et novembre, ce qui pose une difficulté de cohérence.

Les objectifs du plan de législature ne sont qu'une partie des objectifs des SiL.

Ce mode de fonctionnement structuré et centralisé n'existe aux SiL que depuis la réorganisation de 2018 et est en amélioration constante. Un travail de formalisation très important est en cours pour aligner les suivis financiers, de projets et des objectifs stratégiques.

**Personne responsable :**

Chef des services partagés

**Délai :**

31.12.2023

## 4.12 Ressources humaines

### 4.12.1 Qu'avons-nous constaté ?

Certains collaborateurs ne connaissent ni la cellule d'aide à la résolution des conflits (ARC)<sup>4</sup>, ni la déclaration de principe<sup>5</sup>, mises en place par le Service du personnel de la Ville de Lausanne, afin de poser une structure et des procédures pour prévenir et lutter contre toutes formes de comportements abusifs et de harcèlement susceptibles de nuire à la personnalité de quiconque est employé par l'Administration communale.

*Les dispositions réglementaires municipales relatives à la prévention et à la gestion des conflits et au harcèlement sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2019.*

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

Des situations conflictuelles peuvent se détériorer sans que le collaborateur ne sollicite les structures dédiées faute de les connaître.

### 4.12.3 Recommandation

**Recommandation n°13**

**Priorité : Faible**

#### **Communication interne autour de la cellule ARC et de la déclaration de principe**

En partenariat avec le SPeL, les RRH de la Direction des SiL devraient mieux communiquer autour de l'existence de la cellule ARC et de la déclaration de principe afin que tous les collaborateurs connaissent cette structure et puisse s'y référer en cas de besoin.

**Responsable :**

RRH de direction des SiL  
Service du personnel

---

<sup>4</sup> [Dispositions réglementaires ARC](#)

<sup>5</sup> [Lutte contre le harcèlement sexuel au travail](#)

**Position de l'audité**

Accepté

La Municipalité partage la position du CFL : la cellule ARC doit être connue de tous les collaborateurs. C'est dans ce sens que la recommandation est acceptée.

Pour ce qui concerne les SiL, la cellule ARC est présentée lors de la journée d'accueil des nouveaux collaborateurs. Parmi les sujets abordés, un responsable des ressources humaines rappelle les avantages de travailler à la Ville (aménagement du temps de travail, allocations, congés, vacances, télétravail, etc) et présente les devoirs et les droits des collaborateurs. La cellule ARC est présentée dans le cadre des possibles difficultés au travail en matière de protection de la personnalité, de harcèlement et de gestion des conflits.

En outre, la Municipalité a approuvé un programme de formation de tous les collaborateurs de l'administration en matière de lutte contre le harcèlement, qui débutera en 2023.

**Personne responsable :**

Chef des services partagés

**Délai :**

Les mesures sont déjà prises.

## 5 Prise de position générale de l'audit

Le fonctionnement des SiL avec un Comité de direction et des outils de gouvernance commune pour les différents services est relativement jeune, puisque le changement a été fait en 2018. Certaines fonctions de support ont été revues en cours de mise en œuvre comme la création d'un bureau de projets avec chefs de projet professionnels à disposition du comité de direction. Les outils de suivi sont également en amélioration continue.

Les équipes de cadres et de spécialistes des SiL sont donc très chargées.

Pour la gestion des regroupements pour la consommation propre des Plaine-du-Loup, les activités ont démarré en parallèle à la création du produit et sans l'organisation adaptée, pour répondre à un besoin urgent, pour lequel des collaborateurs formés, disposant d'une expérience permettant de prendre en charge un projet de cette ampleur, ont été difficiles à recruter. Cela s'explique en partie par les barèmes salariaux de la Ville et en partie par un marché de l'emploi asséché dans ce domaine très dynamique.

Les difficultés rencontrées pour les projets du PA1 a permis aux SiL de prendre des mesures pour faire face aux manquements au sein de leur organisation et dans leur processus. Ils travaillent à y remédier. Les évolutions organisationnelles et les nouveaux processus prennent du temps à porter pleinement leurs fruits. La réorganisation en cours des divisions marketing et relations clientèle, les retours d'expérience du PA1 et la collaboration rapprochée mise en place avec le Bureau de développement métamorphose permettent toutefois d'envisager sereinement les prochains projets. L'organisation interne, le point de contact unique et les cahiers des charges techniques pour les futurs investisseurs sont déjà en cours de développement.

Le rapprochement de SI-REN SA du Service production et solutions énergétiques et le regroupement du contracting thermique et des bornes de recharge pour véhicules électriques au sein de la division Solutions énergétiques doivent aussi permettre de faciliter la réalisation des projets et créer des synergies pour le développement de prestations standards combinables selon les besoins des clients.

Les rôles et responsabilités en matière de cycle de vie des produits et prestations et de commercialisation sont au cœur du travail de réorganisation de ces divisions. Il porte aussi bien sur l'organisation permanente pour les projets standards que sur l'organisation de projet pour les demandes plus complexes. Certains postes sont encore vacants ou occupés par des auxiliaires. Au vu du nombre de projets en cours, il est indispensable pour les SiL de pourvoir repourvoir tous les postes de sorte à disposer des moyens de mettre en œuvre leur ambitieuse stratégie au service de leurs clients, du Plan climat et de la transition énergétique.

Les recommandations du CFL vont, majoritairement, dans le sens des attentes du comité de direction des SiL et seront utiles pour atteindre une organisation efficace pour le déploiement des nouvelles prestations, qui s'ajoutent aux activités historiques de gestionnaires de réseaux et de fournisseurs d'énergies et de signaux multimédia.

## 6 Annexes

### 6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
1	Mise en place d'une méthode de conception de produits proactive	Direction des SiL	Elevée
2	Amélioration de la gouvernance des projets de contracting électrique	Service commercial Services partagés	Elevée
3	Optimisation des solutions intermédiaires de facturation des communautés d'autoconsommation	Direction des SiL Service commercial	Elevée
4	Recours à des consultants externes	Service commercial	Elevée
5	Élargir la gamme de produits par une prestation de gestion et d'accompagnement RCP	Service commercial	Elevée
6	Amélioration du processus de vente de Solanne	Service commercial	Moyenne
7	Force de vente pour le développement du contracting thermique	Service commercial	Moyenne
8	Indexation de la facturation des contrats de contracting thermique	Service production	Moyenne
9	Amélioration des évaluations et du suivi des éléments financiers du contracting électrique	Service commercial Services partagés	Elevée
10	Analyse des risques et mise en place d'un système de contrôle interne sur le contracting énergétique	Service commercial Services partagés	Elevée
11	Respect de la législation sur les marchés publics	Direction des SiL UCJ Services partagés	Elevée
12	Cohérence des objectifs des collaborateurs	Direction des SiL Service commercial	Moyenne
13	Communication interne autour de la cellule ARC et de la déclaration de principe	RRH de Direction SiL Service du personnel	Faible

#### Priorités des recommandations

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

## 6.2 Tableau des abréviations

CA	Communauté d'Autoconsommation
CFL	Contrôle des Finances de la Ville de Lausanne
COM	Service commercial
EICom	Commission fédérale de l'Electricité
GRD	Gestionnaire de Réseau de Distribution
PAT	Service patrimoine
PRO	Service production (renommé PSE, production et solutions énergétiques)
PU	Pièce urbaine
RCP	Regroupement de Consommateurs Propres
SiL	Services industriels de Lausanne
SPeL	Service du Personnel de la Ville de Lausanne



## 6.3 Extrait de la directive municipale sur le CFL

### Extrait de la directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne<sup>6</sup>

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

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

#### Art. 19 - Diffusions des rapports

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

---

<sup>6</sup> VILLE DE LAUSANNE, 2021. Directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne du 14 janvier 2021. Etat au 14 janvier 2021. Disponible à l’adresse : <https://www.lausanne.ch/apps/actualites/>