



Ville de Lausanne

Contrôle des finances

case postale 6904 – 1002 Lausanne

RAPPORT D'AUDIT INTERNE

Gestion logistique et commerciale des vins de Lausanne

Audit de gestion

Destinataires :

Municipalité

Madame la Directrice de la direction logement, environnement et architecture

Monsieur le Chef de service des parcs et domaines

Extrait de la directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne¹

Art. 18 – Rapports d’audit interne et recommandations

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

Art. 19 - Diffusions des rapports

1. Les rapports d’audit interne sont adressés :
 - a. A l’audité ;
 - b. Au service subventionnant concerné, lorsque l’audité n’est pas une entité rattachée à l’administration communale ;
 - c. A la direction concernée ;
 - d. A la Municipalité ;
2. Sous réserve des dispositions de l’art. 16 LInfo, les rapports d’audit interne sont rendus publics dès qu’ils sont achevés au sens de l’article 9 alinéa 1^{er} 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. »

¹ Directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne du 14 janvier 2021 et entrée en vigueur le 14 janvier 2021 : [Directive municipale sur le CFL](#)

Synthèse du CFL

En 2014, la Municipalité a décidé d'internaliser la production et la commercialisation des Vins de Lausanne. Les vins ont ainsi gagné en qualité mais les contextes commercial et financier sont demeurés tendus. Pour y remédier, la Municipalité a défini en 2020 une nouvelle stratégie avec pour but d'atteindre l'équilibre financier sur les activités liées à la production et à la commercialisation du vin. Par suite, une nouvelle organisation a été mise en place avec notamment l'externalisation de la commercialisation et de la gestion du stock. Depuis 2020, des progrès ont été réalisés au niveau des coûts et de la gestion grâce aux efforts déployés par un personnel très impliqué et une administration efficace et de qualité. Cependant, l'équilibre financier visé n'est pas encore atteint et le CFL invite l'entité « vignobles » à prendre des mesures afin d'améliorer la gestion commerciale et logistique de l'activité. En particulier les points suivant ont été identifiés durant l'audit :

- Le tableau de bord actuel ne permet pas un pilotage adéquat et une vision d'ensemble sur l'état d'avancement des différents axes stratégiques. Il conviendrait d'utiliser un outil plus mature comprenant des indicateurs de performance avec des valeurs cibles, des analyses de variance, et, le cas échéant, des plans d'actions ;
- Les procédures doivent être revues et refléter la nouvelle organisation. Un accent doit être mis sur les processus commerciaux (fixation des prix, remise, vins offerts, etc) ;
- Les accès aux outils de gestion doivent être revus et sécurisés et les bases de données doivent être nettoyées afin de garantir une meilleure fiabilité ;
- Une vigilance particulière doit être accordée à la validation des pièces comptables, notamment lors du paiement des factures des prestataires afin de déceler d'éventuels non respects des données contractuelles ;



- La comptabilité de cave doit être tenue avec plus de rigueur et des contrôles doivent être mis en place afin de s'assurer de sa fiabilité ;
- Il n'existe pas de système de gestion du stock des bouteilles de collection qui garantirait une traçabilité. De plus, l'espace où elles sont entreposées n'est pas sécurisé, ce qui implique un risque de fraude.

Le CFL a formulé 10 recommandations afin de permettre à l'entité « vignobles » d'améliorer le pilotage de son activité, notamment au niveau commercial.

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

Prise de position générale

Le SPADOM salue la qualité de l'audit qui a permis de déceler des points à régler avec une approche constructive. Le résultat de l'audit est également pris comme une reconnaissance des efforts entrepris en particulier depuis une année pour améliorer le pilotage de l'entité « vignobles » tant d'un point de vue commercial que financier et organisationnel. Les options choisies sont ainsi confirmées et l'entité se sent renforcée pour assurer la poursuite de la stratégie municipale consacrant la ville de Lausanne comme vigneron·es encaveur·euses.

Etat du suivi des recommandations

Une partie des recommandations faite par le CFL a déjà été mise en oeuvre notamment l'uniformisation et l'amélioration des outils de suivi pour le contrôle de cave entre Lavaux et La Côte, [REDACTED]

[REDACTED] Le projet de gestion centralisée de la collection de vieux millésime a été défini et planifié. Sa mise en œuvre démarrera en janvier 2022.

Les autres recommandations concernant le pilotage et la définition des procédures se feront en 2022 en ciblant de manière prioritaire les processus ayant un potentiel d'amélioration de la rentabilité et de la qualité. Un bilan de la mise en œuvre de la note municipale « Orientation stratégique Vins de Lausanne » du mois d'août 2020 sera établi en février lorsque les comptes seront clôturés. Les objectifs concernant les aspects financiers, les clients, les processus internes et les effets d'apprentissage et développement seront développés et une nouvelle série de mesures et d'actions seront définis afin de poursuivre les efforts réalisés en 2021. Les outils de pilotage et de suivi seront définis en conséquence afin de consolider la réactivité et l'efficacité de la nouvelle organisation.

Table des matières

SYNTHÈSE DU CFL	3
TABLEAU DES RECOMMANDATIONS	4
NOTE DE SYNTHÈSE DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS (ÉLABORÉE PAR L'AUDITÉ)	5
1. INTRODUCTION	7
1.1 Contexte	7
1.2 Limites du périmètre d'audit	8
2. GOUVERNANCE	8
2.1 Tableau de bord et indicateurs de performance	8
2.2 Formalisation des procédures	10
2.3 Formalisation des procès-verbaux des séances de management	12
■ [REDACTED]	12
■ [REDACTED]	12
■ [REDACTED]	14
■ [REDACTED]	14
■ [REDACTED]	15
■ [REDACTED]	16
4. GESTION LOGISTIQUE	18
4.1 Comptabilité de cave	18
4.2 Entrées en stock chez le prestataire logistique	18
4.3 Gestion du stock	19
4.4 Valorisation du stock de vrac et de bouteilles	20
5. BAUX COMMERCIAUX ET ACTIVITÉ D'ŒNOTOURISME	21
5.1 Problématiques liés aux baux existants	21
5.2 Rédaction de nouveaux baux	21
ANNEXE 1 : ORGANISATION GESTION ET COMMERCIALISATION*	23
ANNEXE 2 : PROCESSUS GÉNÉRAL VENTE DIRECTE DE BOUTEILLES DE VIN*	24
■ [REDACTED]	25
ANNEXE 4 : PROCESSUS COMPTABILITÉ DE CAVE	30

1. Introduction

Le contenu de ce rapport a fait l'objet d'une revue complète par l'audité avant la réunion de clôture le 30 septembre 2021. 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.

A compter de la date d'émission du présent rapport dans sa version projet, l'audité 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	31 mai 2021
Réunion d'ouverture	26 mai 2021
Remise du projet de rapport	06 septembre 2021
Réunion de clôture	30 septembre 2021
Rapport en version projet avant réponses de l'audité	8 octobre 2021
Remise des réponses de l'audité aux recommandations	17 mars 2022

1.1 Contexte

Les vignobles de la Ville de Lausanne couvrent aujourd'hui environ 33 ha divisés en 5 domaines :

- Clos des Abbayes, Clos des Moines et Burignon avec les appellations AOC Dézaley, AOC Lavaux qui s'étendent sur 16 ha
- Château Rochefort et Abbaye de Mont avec l'appellation AOC La Côte qui s'étendent sur 17 ha



Depuis 2014, date à laquelle la Municipalité a décidé d'internaliser les vignobles, la Ville gère elle-même l'entier de la production et de la commercialisation de ses vins. En outre, l'entité « vignobles » gère également la valorisation des bâtiments pour le logement (dans les 5 domaines) et l'œnotourisme (uniquement sur les domaines de Château Rochefort et Burignon).

Ces dernières années, l'activité viticole suisse a été frappée par une montée de la concurrence des vins étrangers avec pour conséquences : la diminution des parts de marché des vins locaux, l'augmentation des stocks et une pression sur les prix. Le vin souffre également d'une évolution des habitudes de consommation vers d'autres alcools et de l'adage « moins mais de meilleure qualité ». Outre cette double problématique de concurrence et de baisse de la consommation, l'entité « vignobles » assume l'entretien de bâtiments classés et des tâches non commerciales (liées notamment à l'image de la Ville) qui accentuent la perte de l'entité :

<i>k chf</i>	2016	2017	2018	2019	2020
Charges avant amortissements	3'304	3'189	3'238	3'421	3'214
Amortissements	288	494	521	403	584
Total charges	3'592	3'683	3'759	3'824	3'798
Total recettes	-3'202	-2'173	-1'779	-1'772	-2'023
Déficit	390	1'510	1'980	2'052	1'775

Dans ce contexte difficile, l'entité « vignobles » a été contrainte de revoir sa stratégie et de proposer des solutions pour atteindre l'équilibre financier sur les activités commerciales. Le nouveau plan d'actions, décliné en six axes, a été adopté par la voie de la note municipale « Orientation stratégique Vins de Lausanne » en août 2020 en grande partie sur la base de deux audits externes effectués au cours du second trimestre 2019 [REDACTED].

[REDACTED]. L'entité « vignobles » s'est vu attribuer une vision, une mission et des objectifs clairs avec comme ligne de mire la finalité d'atteindre l'équilibre financier sur les activités directement liées à la production et vente de vin.

Sous cette impulsion, divers changements ont été opérés en 2020 dont pour les plus marquants :

- L'organisation gestion et commercialisation a été revue (cf. annexe 1) et réduite de 4,5 ETP à 3 ETP ;
- La logistique et le stockage ont été confiés au prestataire externe [REDACTED] ;
- La plateforme d'achat en ligne (Webshop) a été remise au goût du jour ;
- Le nombre de références de vins a été réduit afin d'offrir plus de visibilité aux consommateurs ;
- L'identité visuelle a été revue et les étiquettes revisitées afin de mettre en avant le « Storytelling » ;
- Une comptabilité analytique a été mise en place fin 2019.

Ces changements particulièrement impactant pour la gestion commerciale et logistique explique le choix du CFL de retenir ces deux derniers axes pour le présent audit.

1.2 Limites du périmètre d'audit

Afin de ne pas retravailler sur les mêmes thématiques, le CFL a, d'un commun accord avec Vignobles, exclu du périmètre de cet audit les problématiques abordées par les deux cabinets externes lors des audits réalisés fin 2019 (cf. supra).

2. Gouvernance

2.1 Tableau de bord et indicateurs de performance

Suite à l'adoption en août 2020 de la note municipale « Orientation stratégique Vins de Lausanne » mentionnée en préambule, des objectifs explicites en termes de chiffre d'affaires (atteindre des recettes de kCHF 2'600) et de réduction des coûts (réduire les charges budgétées de kCHF 200) ont été fixés avec le but d'atteindre l'équilibre financier sur les activités liées à la commercialisation et la production du vin. C'est la première fois que de tels objectifs sont instaurés pour l'entité « vignobles », matérialisant ainsi son statut de service commercial au sein de la Ville.

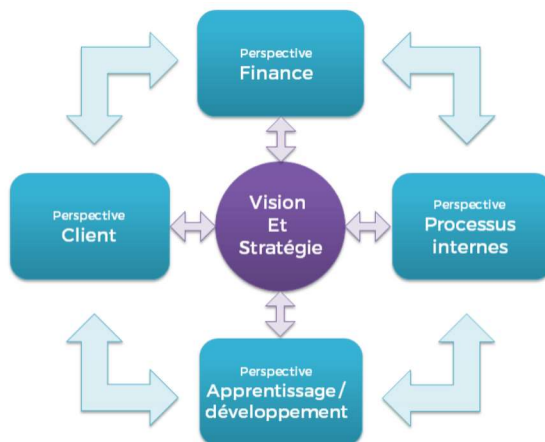
L'objectif fixé par le programme de législature à savoir : « Poursuivre le développement de la qualité des vins et la mise en valeur du patrimoine pour accéder à de nouveaux marchés locaux et mieux préserver l'environnement (réduction de l'utilisation des produits de synthèse, soutien à la biodiversité) » a pris place dans le contexte difficile évoqué ci-dessus. Pour y faire face, l'entité « vignobles » a défini une stratégie en 6 axes validée par la Municipalité :

- Axe 1 : Positionnement des produits Vins de Lausanne
- Axe 2 : Stratégie commerciale ciblée davantage sur les grossistes et la grande distribution
- Axe 3 : Une organisation solide pour affronter les défis de la commercialisation et la gestion
- Axe 4 : Une logistique de stockage et de distribution optimisée
- Axe 5 : Valoriser le patrimoine bâti au travers de partenariats externes
- Axe 6 : Optimiser et rationaliser la production pour diminuer les charges

A la date de l'audit (juillet 2021) soit moins d'un an après l'émission de la note municipale, le CFL a pu constater que la majeure partie des mesures définies dans les axes stratégiques ont été mises en œuvre à part celles de l'axe 5.

Pour piloter les activités et s'assurer que celles-ci sont en ligne avec la stratégie visée, le CFL constate qu'un tableau de bord existe et qu'il est régulièrement mis à jour. Les indicateurs stratégiques de suivi se limitent aux ventes et aux charges en fonction des cibles fixées. Ce document est à la fois un recueil d'informations couvrant différentes thématiques opérationnelles (finance, RH, inventaires,...) et un tableau de bord. Il est nécessaire de le revoir. Le CFL recommande d'utiliser une approche « balanced scorecard » dont la finalité est d'aider les entreprises à mettre en œuvre et piloter une stratégie pertinente et cohérente.

Cette démarche s'inscrit dans un processus complet et continu, débutant par l'élaboration d'une stratégie, traduite en objectifs opérationnels par grandes fonctions. Une « balanced scorecard » repose sur 4 axes (ou perspectives) au centre desquelles on retrouve la vision stratégique :



La stratégie de l'entité « vignobles » ayant déjà été déclinée en :

- Une vision : « Lausanne gère les Vins de Lausanne en qualité de vigneron encaveur et est reconnue pour la qualité de ses vins, la viticulture proche de la nature et la valorisation de son patrimoine bâti viticole. Les Vins de Lausanne font partie de l'identité des Lausannois et ils en sont fiers. Les vins des 5 domaines sont appréciés dans toute la Suisse et contribuent à l'attractivité de la ville. »)
- et une mission : « Poursuivre le développement de la qualité des vins et la mise en valeur du patrimoine pour accéder à de nouveaux marchés locaux en orientant les différents processus de production et de commercialisation vers une gestion respectueuse de l'environnement et le développement durable (par exemple : réduction de l'utilisation des produits de synthèse, soutien à la biodiversité) »

l'approche « balanced scorecard » est ici particulièrement adaptée.

Les différents axes/ perspectives de la « balanced scorecard » sont succinctement décrits ci-dessous avec des exemples d'objectifs, en lien avec la stratégie, proposés par le CFL :

- **Finance** : avec en ligne de mire la performance financière, cet axe répond à la question : « Comment satisfaire les pourvoyeurs de fonds ? »
Indicateurs possibles : Niveau du CA global, Niveau de réduction des charges, Niveau de CA du Webshop & des chambres d'hôte ;...
- **Client** : avec pour objectif la prise en compte de la satisfaction et des besoins de la clientèle, cet axe répond à la question : « Quels apports pour les clients ? »
Indicateurs possibles : Nombre de références au catalogue, Nombre de clients en prospection ou acquis dans la grande distribution, Nombre d'événements sponsorisés par la Ville dans lesquels les vins de la Ville sont représentés,...
- **Processus internes** : avec le souhait de la recherche de l'efficacité et de sources d'avantages concurrentiels, cet axe répond à la question : « Comment améliorer les processus clés en lien avec les clients et les pourvoyeurs de fonds ? »
Indicateurs possibles : Nombre de procédures à jour, Avancement de la cartographie des procédures,...
- **Effets d'apprentissage et développement** : des notions de recherche de la performance de l'organisation et le management des femmes et des hommes soutiennent cet axe qui répond à la question : « Comment piloter l'organisation, le changement, pour plus de performance ? »
Indicateurs possibles : Nombre d'heures de formation (par exemple à l'interne pour avoir des personnes polyvalentes), Turnover,...

Chaque axe ne devrait pas compter plus que 5 indicateurs pertinemment choisis qui doivent être présentés de la manière suivante :

- Processus de rattachement
- Nom de l'indicateur

- Mode de calcul
- Objectif
- Réalisé
- Visuel (par exemple, rouge = non atteint, vert = sous contrôle)
- Tendances (par exemple : vs. période précédente)
- Commentaires et actions envisagées si nécessaires

R1. Définition et suivi d'indicateurs de performance

Afin d'améliorer la gouvernance et de garantir l'alignement entre la stratégie et l'opérationnel, le CFL recommande à la direction de Vignobles de mettre en place un tableau de bord plus mature comprenant des indicateurs de performance avec des valeurs cibles, des analyses de variance, et, le cas échéant, des plans d'actions. Le canevas fourni par la « balanced scorecard » semble particulièrement adapté ici mais d'autres modèles peuvent être envisagés.

En outre et afin de fournir une ligne directrice claire à l'ensemble des collaborateurs et de les impliquer dans les missions de l'entité, des objectifs de performance mesurables doivent être systématiquement fixés, lors des entretiens de collaboration annuels.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Opérationnel	Vignobles	Elevée

Position de l'audit	Acceptée		
<p>Eléments clés de la mise en œuvre :</p> <p>Les tableaux de bord actuels ont été conçus pour mettre en œuvre les mesures décrites dans la stratégie vignobles. Celles-ci ayant été en grande partie mise en œuvre, le tableau de bord doit effectivement être adapté pour la conduite stratégique et opérationnelle de l'entité. La mise en œuvre de l'outil qui peut paraître complexe sera adaptée aux besoins et ressources de l'entité afin d'être pragmatique et de cibler les besoins d'améliorations identifiés.</p> <p>L'axe finance est pour l'essentiel déjà en place avec notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaire réel et prévu par type de client et comparatif 2021 • Suivi des dépenses par nature et comparatif au budget/dépenses 2021 • Synthèse mensuelle interne au SPADOM et trimestrielle avec le Service des finances • Un suivi des ventes en fonction d'objectifs selon les types de clients. <p>Le suivi des ventes en fonction d'objectifs détaillés sera développé.</p> <p>L'axe clients est celui qui doit être développé de manière prioritaire afin de capitaliser sur les progrès réalisés en 2021. Le but étant d'avoir une compréhension fine des besoins des clients afin de pouvoir améliorer les réponses tant en terme de produits (références) que de prestation (livraison, conditionnement, partenariats).</p> <p>L'axe processus interne sera développé afin de piloter de manière efficace la mise à jour des procédures (voir notamment la recommandation R2).</p> <p>L'axe effets d'apprentissage et développement sera développé afin d'améliorer encore l'efficacité de l'organisation et les collaborations avec les mandataires et autres entités au sein de l'administration.</p>			
Personne responsable de la recommandation	DBO	Délai	Juin 2022

2.2 Formalisation des procédures

Une procédure permet d'assurer un mode de fonctionnement homogène dans toute l'organisation ainsi qu'un résultat constant pour une opération donnée. Elle définit et répartit les responsabilités pour des tâches précises. En résumé, une bonne procédure doit permettre de répondre à la question : qui fait quoi et quand ?

Dans une organisation, il n'est pas nécessaire de décrire toutes les activités sous forme de procédures. Il est, par contre, important de rédiger les procédures nécessaires et utiles en fonction d'un objectif défini. En effet, la rédaction des procédures est intimement liée à la notion de risques : plus ceux-ci sont importants, plus décrire des procédures s'avère nécessaire. Lors de sa revue des procédures existantes, le CFL a mis en lumière les éléments suivants :

- Les procédures ne sont pas toujours rédigées suivant le même canevas (ce qui ne favorise pas la compréhension et nuit à la prise en main des documents) ;
- La liste n'est pas à jour : d'anciennes procédures sont toujours accessibles (Boscal, SALV), certaines sont manquantes comme une procédure expliquant comment fonctionne l'organisation suite à l'externalisation de la logistique et du stockage [REDACTED] ou encore la fixation des prix ;
- Une procédure s'appelle « Codes et accès » et regroupent divers mots de passe dont celui à la plateforme logistique [REDACTED]. Le CFL comprend que le dossier contenant les procédures n'est pas accessible à tous les employés de la Ville, néanmoins noter les mots de passe à différentes plateformes opérationnelles et les stocker sur un réseau est contraire aux bonnes pratiques de sécurité IT. Des connexions non autorisées pourraient être sources de malversations ou de corruptions des données métiers.

Une analyse complète de la part de Vignobles reste nécessaire, néanmoins l'audit a mis en lumière deux procédures que le CFL considère comme impératif de clarifier et renforcer rapidement compte tenu du risque important qui leur est associé :

- Procédures administratives commerciales : l'assistante commerciale nouvellement intégrée à l'équipe concentre toutes les étapes du processus de facturation (de la gestion des « master data » à la facturation finale en passant par les mouvements de stocks). Cela pose un problème de séparation des tâches qu'il faut pouvoir réduire dans la rédaction de procédures en y formalisant des contrôles. Par exemple, les mutations des listes de prix ou des caractéristiques clients devraient être approuvées et revues par des tierces personnes (principe des 4 yeux). De plus, la concentration des connaissances autour d'une personne est également dangereuse pour l'activité Vignobles en cas de départ ou d'absence prolongée de celle-ci, ce risque peut être réduit par la rédaction de procédures claires et adéquates ;
- Procédure de fixation des prix et gestes commerciaux : le CFL a pu constater que le processus de fixation des prix n'est pas toujours très clair et surtout que sa chaîne de décision dans le cas de remises, rabais, vins offerts ou autres gestes commerciaux accordés n'est pas clairement formalisée. S'il n'est pas anormal pour les deux co-responsable de l'unité Vignobles de négocier les prix avec les clients et d'accorder divers avantages commerciaux du fait de la dimension commerciale de leur poste, le CFL constate qu'aucun document officiel ne vient fixer les limites dans lesquelles cette négociation peut s'opérer. De plus, les descriptions de postes et le positionnement des deux co-responsables de Vignobles ne les autorisent à engager financièrement la Ville que jusqu'à hauteur de kCHF 5. Le CFL a identifié lors de ses travaux un cas de reprise de marchandises validée en août 2020 par l'un des deux co-responsables pour un montant de kCHF 45 qui excède largement la limite précitée. Le CFL a pu néanmoins constater que suite à ce cas, la manière de faire a été révisée et les rabais exceptionnels sont désormais discutés avec le chef de division, le chef de service ou la Directrice selon leur importance. La procédure n'est cependant pas suffisamment formalisée et les décisions documentées.

R2. Cartographie des processus et formalisation des procédures

Le CFL recommande à l'entité Vignobles de faire une revue complète de ses processus afin d'en dresser une cartographie qui servira de base à la revue des procédures existantes. Le contenu de ces-dernières doit être :

- harmonisé dans la forme afin d'en faciliter la prise en main ;
- mis à jour en fonction des évolutions de l'organisation observées dernièrement (externalisation de la logistique, arrivée de l'assistante commerciale,...) ;
- apuré des informations ne devant pas figurer dans une procédure (codes d'accès par exemple).

Etant donné les points relevés durant l'audit, une attention particulière devra être portée aux procédures administratives commerciales et à celui de fixation des prix.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Opérationnel	Vignobles	Elevée

Position de l'audité	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre : Les changements d'organisation mis en place en 2021 au niveau, notamment, de la logistique et de la commercialisation doivent être consolidés dans une perspective d'amélioration de la qualité et de la gestion des risques. Les solutions se doivent d'être pragmatiques, efficaces et adaptées à la taille de l'entité vignobles. Les processus clés à documenter sont : <ul style="list-style-type: none">- le processus de définition des prix des produits- le processus de vente de la commande à la facture- le processus définition des références de vin (type et quantité)- le processus de promotion- le processus de suivi des stocks et d'inventaire Afin de trouver une solution adaptée, il est proposé de faire appel à l'UAPI et de bénéficier du soutien de la division « Projet, administration & promotion » du SPADOM ainsi que de la comptabilité de Direction.			
Personne responsable de la recommandation	LDU	Délai	Septembre 2022

2.3 Formalisation des procès-verbaux des séances de management

Le CFL constate que des trilatérales sont régulièrement conduites entre les deux vigneron co-responsables des Vignobles et le responsable de Division. Cependant, les procès-verbaux de ces séances de management ne sont que très peu formalisés et seulement à travers les invitations émises pour planifier ces meetings sur Outlook. Sans émettre de recommandation, le CFL préconise l'utilisation d'un canevas plus formel pour prendre note des sujets abordés lors des séances de trilatérale. Ces comptes rendus doivent faire ressortir : les points bloquants, les décisions prises et à prendre et faire état d'un responsable pour le suivi.

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted text block]

[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

4. Gestion logistique

4.1 Comptabilité de cave

La production et la commercialisation de vins sont réglementées. Les producteurs et toute entreprise assurant le commerce de vins doivent pouvoir justifier, auprès du Canton et de l'Etat, de la traçabilité du vin pour chaque appellation et chaque millésime, en termes d'entrées, de sorties, de pertes et de modification de volume. Au sein de Vignobles, cette traçabilité est assurée grâce à une comptabilité de cave mise en place en 2019 au travers du processus de gestion de cave. Cette comptabilité de cave est à la fois suivie dans « Lavilog », le logiciel de cave, et sur des fiches « Excel », ces dernières étant les documents de base pour le contrôle de cave. Le CFL a schématisé le processus de comptabilité de cave en Annexe 4. Les constats sont les suivants :

- Les fiches de cave utilisées par un des deux cavistes sont imprécises et comportent de nombreuses erreurs : le CFL a relevé des erreurs de formules « Excel » entraînant des erreurs de somme, auxquels s'ajoutent des états de cuverie et des références non actualisés, des droits de production non à jour, des volumes et des quantités erronés pour les mises en bouteilles et des inversions entre les litres et le nombre de bouteilles ;
- Il n'y a pas de contrôle par un tiers sur les fiches de cave. Les tests effectués par le CFL durant l'audit ont révélé des erreurs de référencement ainsi que des erreurs sur les quantités de bouteilles (en raison des extractions « Lavilog » non adaptées et qui demandent des corrections manuelles) ;
- A ce jour, la saisie des opérations de cave est effectuée à double dans « Lavilog » et les fiches « Excel », ce qui rend le travail des cavistes inefficace et comporte des risques d'erreurs comme le démontrent les deux précédents constats.

4.2 Entrées en stock chez le prestataire logistique

Lors des mises en bouteilles et lorsque le nombre de cartons est suffisant pour optimiser les frais de transport, les cavistes informent le bureau administratif par oral ou par email que le logisticien peut venir récupérer les cartons. Ce sont les cavistes qui impriment et collent les étiquettes sur les cartons pour le référencement des bouteilles. Durant l'audit, un rapprochement a été effectué sur la période mars à juin 2021, entre les entrées en stock chez le logisticien d'une part, et la liste des mises en bouteilles des cavistes d'autre part. Le CFL a fait les constats suivants :

- Un référencement chez le prestataire logistique était erroné dû à une erreur de référence au moment de l'étiquetage en cave ;
- Un écart non justifié de 288 bouteilles a été identifié durant le rapprochement.

R7. Mise en place d'un contrôle sur la comptabilité de cave

Les fiches de cave étant les documents de base utilisés pour la comptabilité de cave, il est essentiel qu'elles soient fiables et précises. Le CFL recommande de :

- Mettre en place un contrôle régulier sur la comptabilité de cave, par exemple une réconciliation avec les entrées en stock chez le prestataire logistique et les mises en bouteilles figurant sur les fiches de caves ;
- Formaliser de manière systématique l'échange d'information entre les cavistes et le bureau au moment de la mise en bouteilles pour la prise en charge du prestataire logistique ;
- Donner accès au bureau à « Lavilog » afin que les références puissent être directement saisies par le bureau.

Risque	Responsable	Priorité
Opérationnel	Vignobles	Elevée

Position de l'audité	Acceptée
Eléments clés de la mise en œuvre :	
Suite à l'audit, les fiches de cave ont été adaptées et unifiées entre les deux sites de production (Lavaux et La Côte). Les documents audités étaient non finalisés et les erreurs identifiées sans conséquence sur la gestion. L'entité « vignobles » était consciente que ces documents devaient être révisés et complétés. L'audit a permis d'accélérer la mise à jour des documents. La différence constatée provient du fait que des bouteilles ont été utilisées pour des dégustations techniques ou comme échantillon pour les clients lorsqu'elles étaient en stock temporaire à l'Abbaye de Mont, entre la mise en bouteille et la mise en stock chez le prestataire externe. La procédure a été adaptée. La procédure de contrôle a été adaptée et mise en œuvre après chaque mise en bouteille.	
Personne responsable de la recommandation	LDU
Déla	Décembre 2021

4.3 Gestion du stock

L'organisation du stock a été remaniée et à partir du 1^{er} juillet 2021, la gestion du stock de bouteilles de vin est assurée par un prestataire logistique. En revanche, un stock de bouteilles de collection est toujours conservé dans des domaines, servant parfois pour des dégustations ou pour des ventes aux enchères. Le CFL émet les constats suivants :

- Il n'y a pas d'inventaire régulier effectué sur les stocks de bouteilles collection. Ces bouteilles ne sont pas comptabilisées et il n'existe pas de système de traçabilité concernant les sorties ;
- Les espaces de stockage des bouteilles de collection ne sont pas sécurisés.

R8. Mise en place un système de suivi de stock pour les bouteilles de collection

Afin de permettre une traçabilité, le CFL recommande de mettre en place un système de suivi de stock pour les bouteilles collection. L'accès aux bouteilles doit également être sécurisé dans une optique de préservation des actifs.

Risque	Responsable	Priorité
Financier Opérationnel	Vignobles	Elevée

Position de l'audit	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre : Le stock de la collection des vieux millésimes était auparavant situé au Boscal et n'était pas mis en valeur. Ce stock a été réparti entre le Château Rochefort et le Clos des Moines où la cave a été aménagée pour accueillir des clients. Pour des raisons d'économie, l'aménagement d'un site à Château Rochefort a été abandonné. Il est prévu de centraliser la gestion de la collection sur un site unique au Clos des Moines. Cela nécessitera un tri des références stockées actuellement dans des cadres (palettes). Cela facilitera la mise en place d'un suivi de stock, la sécurisation de l'accès au stock et une mise en valeur auprès des clients.			
Personne responsable de la recommandation	LDU	Délai	Décembre 2022

4.4 Valorisation du stock de vrac et de bouteilles

Aujourd'hui, seul le vin en vrac est valorisé au bilan des états financiers de la Ville au 31 décembre. Au moment de l'audit, une méthodologie de valorisation du stock de bouteilles était en cours d'élaboration entre le Service des finances et la Comptabilité de direction LEA. La méthodologie actuelle de valorisation du stock en vrac utilise un abattement pour tenir compte des invendus. Le CFL constate que le taux est estimé par Vignobles selon un jugement professionnel et ne se base pas sur des données factuelles. Le taux d'abattement pourrait, par exemple, être calculé sur des données historiques de ventes par référence.

Concernant la non valorisation du stock de bouteilles au bilan, celle-ci constitue une réserve latente qui va dans le sens de la prudence. Néanmoins, cette absence de valorisation ne permet pas de rattacher correctement les charges aux ventes de bouteilles. Ceci peut déclencher des signaux erronés lors de l'analyse des résultats de Vignobles.

Afin de mettre en place la valorisation du stock de bouteilles plusieurs méthodes peuvent être envisagées comme celle basée sur le prix de revient. Cependant et compte tenu de ce qui précède, toutes les références ne dégagent pas une marge positive et il n'est pas possible de porter au bilan une valeur qui excède le prix de vente. Une alternative possible, et certainement plus aisée à mettre en œuvre, serait de faire un calcul rétrograde basé sur le prix de vente (éventuellement le prix de vente le plus bas possible soit celui pratiqué aux revendeurs [redacted]). Dans les grandes lignes la logique du calcul s'articulerait comme suit :

Prix de vente unitaire le plus défavorable pour Vignobles par référence de bouteille - Coûts d'administration, de stockage et de commercialisation - Marge moyenne communément acceptée dans la branche = Valorisation unitaire de la référence de bouteille à porter à l'actif
--

R9. Amélioration de l'évaluation du stock au bilan

Afin de s'assurer de la correcte valorisation des actifs portés au bilan et de leur exhaustivité, le CFL recommande de :

- Confronter les hypothèses retenues pour le calcul des abattements avec des données historiques et factuelles ;
- Finaliser la méthodologie de valorisation du stock de bouteilles. Enregistrer cette valeur au bilan permettra d'adapter, par le biais de la variation de stock, les coûts de production aux ventes effectuées dans le compte de fonctionnement Vignobles.

Risque	Responsable	Priorité
Financier	Vignobles SFIN CDir LEA	Elevée

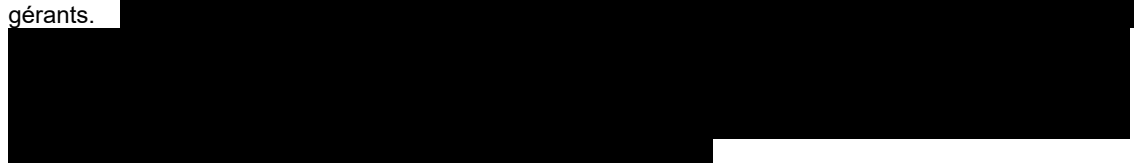
Position de l'audit	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre : La recommandation du CFL propose une méthode adaptée à la situation de l'entité « vignobles ». Le SPADOM amènera cette approche auprès du Service des finances et de la comptabilité de Direction afin de la mettre en œuvre pour l'année 2021. La méthode choisie sera maintenue durant la législature. Il sera également proposé de modifier la procédure de valorisation de la vente de vin lors de la mise aux enchères et de la vente primeur afin que les ventes soient comptabilisées la même année que la livraison et la facturation.			
Personne responsable de la recommandation	EAN	Délai	Si Ok de Sfin et CDir LEA sera mis en place pour l'année 2021

5. Baux commerciaux et activité d'œnotourisme

5.1 Problématiques liées aux baux existants

Les domaines du Clos des Abbayes, du Clos des Moines et de l'Abbaye de Mont comprennent tous des appartements d'habitation loués à du personnel de Vignobles et, pour les deux premiers domaines cités, des appartements utilisés par les auxiliaires lorsqu'ils viennent en renfort pour les vendanges. Ces locations sortent du périmètre de l'audit, celles-ci n'ayant pas de lien avec l'œnotourisme.

Ce sont les deux derniers domaines Château Rochefort à la Côte et Burignon à Lavaux qui hébergent les activités maison d'hôtes et œnotourisme. Ces activités sont encadrées par des baux conclus avec les gérants.



5.2 Rédaction de nouveaux baux

Les objectifs de la révision des baux et convention de partenariat commercial pour la Ville de Lausanne sont principalement les suivants :

- Améliorer les ventes de vin et développer les activités œnotouristiques ;
- Adapter le mode de calcul du loyer pour y inclure l'organisation d'événements en lieu et place des tables d'hôtes qui ont été abandonnées ;
- Intégrer les tâches de conciergerie effectuées par les gérants dans un autre contrat, leur contrat d'auxiliaire ne pouvant plus être reconduit.

Du côté des gérants de CHR et BUR, l'objectif principal est d'améliorer la rentabilité.

Après examen des nouveaux baux, le CFL constate que les objectifs visés sont bien couverts et propose d'adapter légèrement leur contenu.

R10. Adaptation du contenu des projets de baux

Le CFL recommande à Vignobles d'adapter le contenu des nouveaux baux commerciaux de la manière suivante :

- Remplacer la mention : « dans les 90 jours qui suivent le bouclage de ses comptes » par « au plus tard le 30 juin de l'année suivante ». Ceci évitera la situation de remise tardive des comptes connue actuellement (à la date de l'audit soit juillet 2021, les comptes de l'année 2020 n'ont toujours pas été reçus).
- Ajouter une mention laissant à la Ville de Lausanne la possibilité de mener des audits/vérifications sur les déclarations de CA faites. Ceci prendrait d'autant plus de sens dans le cas où les ventes augmenteraient fortement ces prochaines années (ce qui est le but recherché par ces nouveaux contrats).

Enfin, un bilan devra être effectué avant la fin du bail (par exemple 3 ans) afin d'éprouver le nouveau modèle et de pouvoir réagir à plus court terme dans le cas où celui-ci ne donnerait pas satisfaction.

Risque	Responsable	Priorité
Financier	Vignobles GER	Moyenne

Position de l'audit	Acceptée	
Éléments clés de la mise en œuvre : Ces recommandations seront inscrites dans les baux qui devront être signés dès le 1 ^{er} janvier 2022		
Personne responsable de la recommandation	DBO	Délai Février 2022

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.

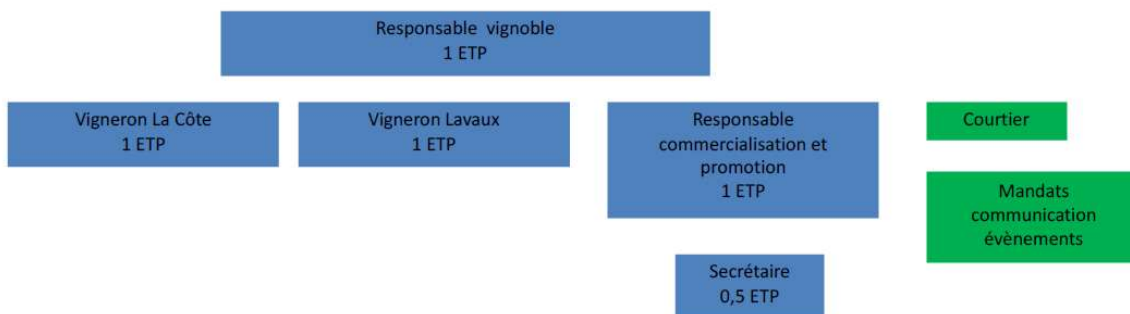
Lausanne, le 7 avril 2022

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

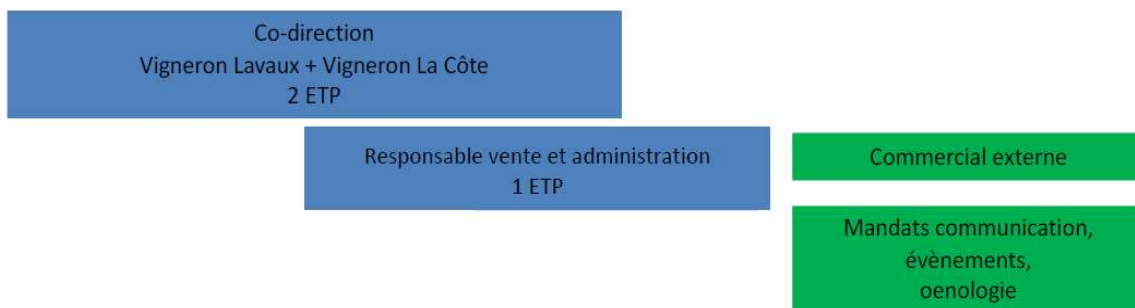
Yves Tritten
Chef de service

Annexe 1 : Organisation gestion et commercialisation*

Ancien organigramme :

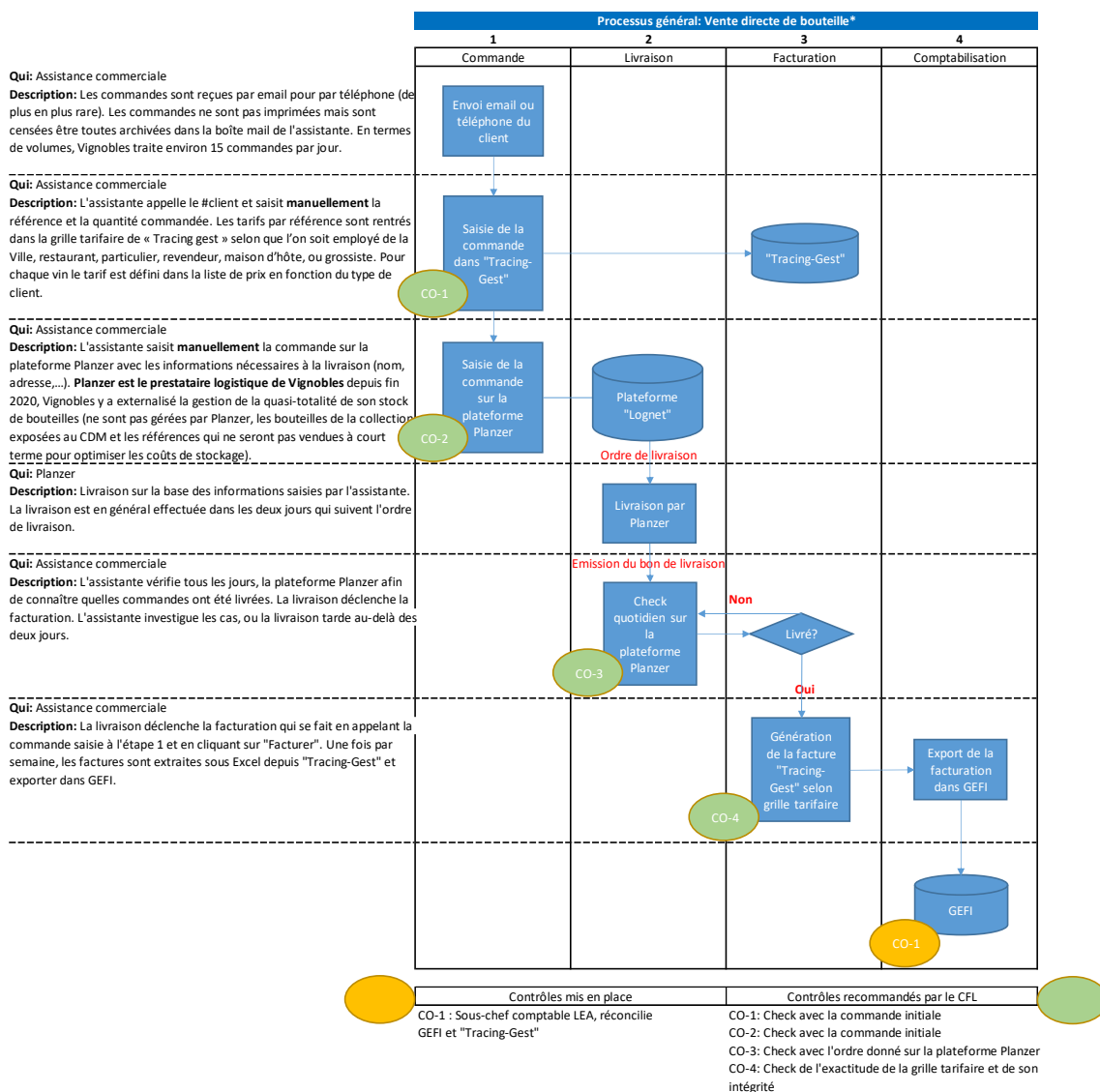


Nouvel organigramme :



* En bleu : ETP internes à la Ville / En vert : Tâches externalisées

Annexe 2 : Processus général vente directe de bouteilles de vin*



* Cas de la vente aux enchères: dans ce cas, les tarifs ne sont pas connus d'avance. L'assistante doit alors les modifier à la main au cas par cas. Le reste du processus est identique. Idem, la vente de vrac fait l'objet d'un accord sur le prix au cas par cas, le prix est adapté manuellement par l'assistante.

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

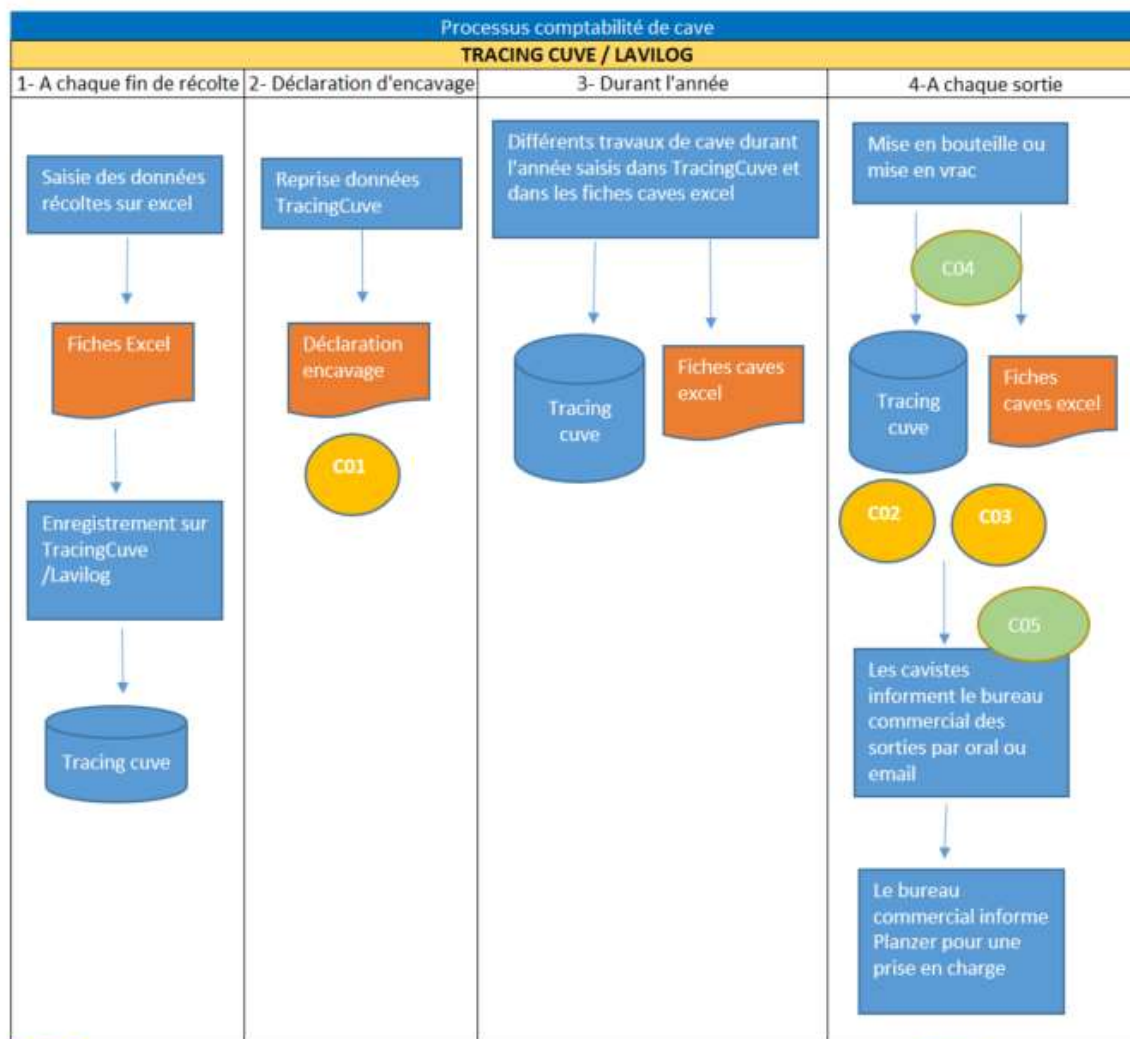
[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

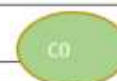
[Redacted]

Annexe 4 : Processus comptabilité de cave



Contrôles déjà mis en place

- CO-1 : La déclaration d'encavage est envoyée à la Direction générale de l'agriculture, de la viticulture et des affaires vétérinaires.
- CO-2 :Rapprochement Lavigog / Fiches caves excel avec l'état de cuverie.
- CO-3 :Rapprochement Lavigog / Fiches caves excel avec fiches de mise en bouteille.



Contrôles recommandés par le CFL

- CO-4 : Le bureau devrait avoir accès à Lavigog et entrer les références des mises en bouteille.
- CO-5 : L'information entre les cavistes et le bureau devrait être systématiquement formalisée.