



Ville de Lausanne

Contrôle des finances



# Rapport d'audit interne

SI-REN SA

## **Destinataires**

Municipalité

Monsieur le Directeur des Services industriels de Lausanne

Monsieur le Président du Conseil d'administration de SI-REN SA

Monsieur le Directeur de SI-REN SA

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

### **Remarque**

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

# 1 Synthèse



## Mise en contexte

SI-REN SA est une société détenue à 100% par la Ville de Lausanne et a été constituée suite à l'acceptation du préavis 2009/27. Son objectif principal, tel que défini dans ses statuts, est d'étudier, de construire et d'exploiter des installations de production d'énergie renouvelable en Suisse et à l'étranger.

Actuellement, SI-REN SA exploite 74 centrales solaires photovoltaïques qui ont généré un total de 13.6 MWh en 2022. De plus, elle supervise la construction de dix nouvelles unités, d'une puissance cumulée de 2.1 MW, prévues d'être achevées entre août 2023 et avril 2024. SI-REN SA est active sur le modèle du contracting : dès qu'elle noue un partenariat avec un propriétaire d'immeuble disposant d'un toit d'une surface adéquate et disposé à la mettre à disposition, elle développe le projet, réalise les études et les calculs, investit, installe et exploite la centrale solaire photovoltaïque. Elle revend ensuite toute sa production électrique aux SiL, hormis celle de quelques centrales au bénéfice de l'ancien système fédéral de rétribution à prix coûtant. Depuis 2016 et l'introduction du droit à l'autoconsommation, l'un des impératifs de SI-REN pour le développement de cette production est de permettre aux clients sur site de consommer l'électricité renouvelable produite sur leur toit.

Outre ses activités dans le domaine solaire, SI-REN SA porte le projet EolJorat Sud, qui prévoit l'implantation aux alentours de 2026 de huit éoliennes dans le nord de Lausanne. De plus, SI-REN SA est actionnaire des sociétés Palézieux Bio-énergies SA, qui produit de l'énergie électrique à partir de biogaz, et d'AGEPP SA qui est active dans la géothermie. Enfin, elle détient 51% du capital du parc éolien en production des Monts Bergerons 1, situé dans le nord de la France.



## Pourquoi cet audit ?

L'analyse des risques du CFL a pris en compte les défis de la Ville de Lausanne en matière d'approvisionnement énergétique, en raison de la crise climatique et énergétique. En réponse à ces défis, la Municipalité a formulé, dans son programme de législature 2021-2026, des objectifs ambitieux en matière de production d'énergie renouvelable, qui devront principalement être réalisés par SI-REN SA. Dans ce

contexte, le CFL a conduit un audit visant à évaluer les progrès réalisés jusqu'à présent, ainsi que la stratégie et les moyens mis en place pour atteindre ces objectifs.



### Qu'avons-nous constaté ?

- ▶ [REDACTED]
- ▶ [REDACTED]
- ▶ Lacunes dans la gestion des participations dans des sociétés ;
- ▶ [REDACTED]
- ▶ Lacunes dans l'application de la réglementation sur les marchés publics ;
- ▶ [REDACTED]
- ▶ Lacunes dans l'analyse des besoins en trésorerie et en stratégie de financement.



### Evaluation globale

SI-REN SA dispose d'une structure organisationnelle fonctionnelle qui doit pouvoir monter en puissance et être plus percutante afin d'atteindre les objectifs fixés par la Municipalité. La gestion des projets de construction de centrales solaires est conduite de manière professionnelle, cependant, il est nécessaire de trouver des gains d'efficacité pour réaliser plus de centrales par chef de projet, d'améliorer le suivi de l'entretien des installations. Enfin, la gestion financière des participations doit être renforcée. A la lumière de ces constatations, le CFL a formulé 15 recommandations visant à optimiser la gouvernance et la gestion opérationnelle et financière de SI-REN SA.

## 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	10
3.4	Calendrier de l'audit	10
3.5	Remerciements	11
<b>4</b>	<b>Constats et recommandations</b>	<b>12</b>
4.1	Stratégie	12
4.2	Structure et gouvernance	16
4.3	Participations de SI-REN SA	18
4.4	Comptabilité analytique et suivi des heures	20
4.5	EolJorat Sud	23
4.6	Système de contrôle interne	25
4.7	Rationalisation des dépenses	27
4.8	Processus d'identification des conflits d'intérêts	29
4.9	Gestion de projets	31
4.10	Suivi de l'entretien des centrales	33
4.11	Suivi des stocks	35
4.12	Calcul du coût de revient	37
4.13	Respect des marchés publics	39
4.14	Financement des investissements	41
4.15	Ressources humaines	43
<b>5</b>	<b>Prise de position générale de l'audité</b>	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>Annexes</b>	<b>47</b>
6.1	Tableau des recommandations	47
6.2	Tableau des abréviations	48
6.3	Extrait de la directive municipale sur le CFL	49

## 3 Introduction

### 3.1 Contexte

SI-REN SA est une société anonyme entièrement détenue par la ville de Lausanne. Sa création fait suite à l'approbation du préavis 2009/27, visant à promouvoir la production d'énergie renouvelable (hors usine hydroélectrique de Lavey).

Selon ses statuts, la société se concentre sur trois axes principaux :

- Construction et exploitation de centrales solaires photovoltaïques: elle se spécialise dans le contracting solaire, i.e. la conception, construction et exploitation de centrales solaires photovoltaïques sur des toits appartenant à autrui, dont elle revend ensuite la quasi-totalité de l'électricité produite aux Services industriels de Lausanne (SiL) ;
- Elle gère le projet éolien EolJorat Sud qui comprendra huit éoliennes ;
- Elle détient des participations dans d'autres sociétés axées sur la production d'énergie renouvelable : Palézieux Bio-énergies SA, spécialisée dans la production de biogaz à Palézieux (Vaud), Montéole SAS, active dans la production d'électricité éolienne en France, et AGEPP SA, engagée dans un projet de géothermie à Lavey (Vaud).

Le business model retenu, i.e. le contracting énergie solaire, bénéficie de la volonté des propriétaires, en raison de la crise énergétique et de l'augmentation des coûts de l'énergie, de pouvoir bénéficier de l'autoconsommation (une centrale - un client) ou d'une communauté d'autoconsommation (une centrale et plusieurs auto-consommateurs). Le modèle du contracting permet aux propriétaires, sans investissement, d'améliorer l'attrait de leur bien immobilier en permettant à leurs locataires de pouvoir autoconsommer en partie de sorte à réduire leurs charges d'électricité.

A ce jour, SI-REN SA exploite 74 centrales solaires, produisant annuellement 13.1 GWh d'électricité. Dix nouvelles centrales sont en chantier au 30 juin 2023, avec une capacité annuelle de production estimée à 2 GWh, et 53 autres centrales sont à l'étude, pour une production annuelle potentielle de 9 GWh.

Le projet éolien EolJorat Sud a débuté en 2007. En 2022, le Tribunal fédéral a validé le plan partiel d'affectation voté par le Conseil communal en 2015. Au 31 décembre 2022, la société a dépensé un total de CHF 3.5 millions en frais d'études pour ce projet depuis son commencement. Le dernier business plan présenté au Conseil d'administration en juin 2023 propose deux scénarios (i.e. l'acquisition de turbines chez deux fabricants différents) pour un investissement total entre

[REDACTED] prévue pour  
démarrer en 2027, [REDACTED].

Finalement, concernant son personnel, la société compte, au 31 mai 2023, un effectif de 8 personnes (7.3 équivalents temps plein) composé d'un directeur, d'une assistante administrative, d'une cheffe de projet et de trois chef de projet, et de deux électriciens.

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

En vertu des dispositions de l'article 25 de la « Directive relative au suivi des participations de la Ville à des personnes morales », le CFL a réalisé un audit interne portant sur SI-REN SA. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 30 juin 2023.

Objectif de l'audit	Critères
S'assurer que les mécanismes de gouvernance en place favorisent une bonne surveillance et un bon fonctionnement de la société et soient adaptés au but de cette dernière	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Fonctionnement des organes dirigeants (Conseil d'administration, Direction) et organisation adaptés;</li><li>▶ Existence d'une stratégie adaptée ;</li><li>▶ Respect des objectifs convenus avec la Ville de Lausanne ;</li><li>▶ Existence d'un système de pilotage des activités (budget, indicateurs clés, satisfaction client, participations détenues par SI-REN SA, etc.).</li></ul>
S'assurer que la gestion financière et opérationnelle soit adéquate et adaptée au but de la société	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Existence d'une gestion des risques et d'un système de contrôle interne adapté à la taille et à l'activité de la société;</li><li>▶ Mise en place d'une gestion de projets efficace et efficiente;</li><li>▶ Évaluation de la coordination des processus avec les SiL ;</li><li>▶ Gestion opérationnelle des actifs, de la production et de la maintenance ;</li><li>▶ Conformité avec les dispositions cantonales et fédérales applicables (LAT, OAT, LVLEne, LcPE, LMP-VD, etc...) ;</li><li>▶ Evaluation de la gestion financière.</li></ul>
S'assurer de l'efficacité et de l'efficience des processus RH et IT	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Gestion des ressources humaines (descriptions de poste, barèmes salariaux, objectifs et entretiens annuels d'évaluation des</li></ul>



collaborateurs, gestion du temps de travail,  
etc.);

- ▶ Gestion des systèmes informatiques et de la protection des données.

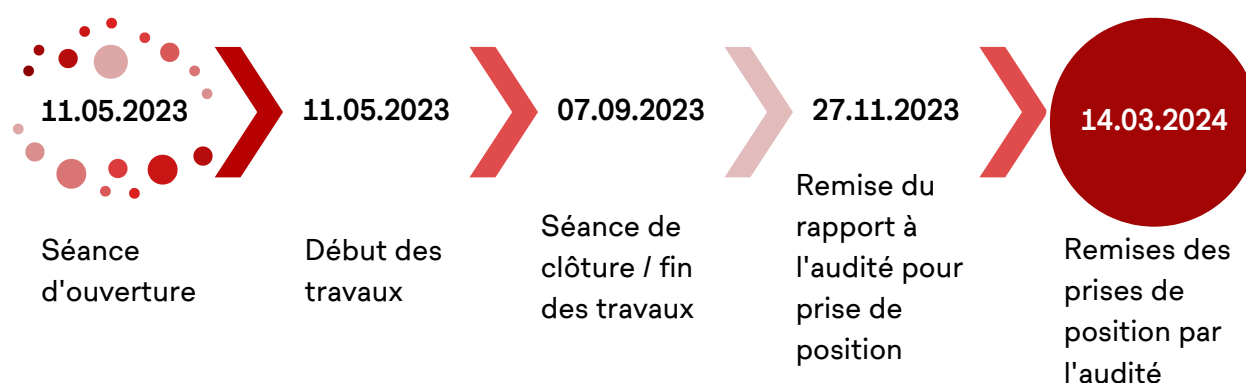
### 3.3 Méthode d'audit

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 l'ensemble du personnel de SI-REN SA pour le soutien apporté à la réalisation de cet audit.

Lausanne, le 22 mars 2024

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten

Chef de service

## 4 Constats et recommandations

### 4.1 Stratégie

#### 4.1.1 Qu'avons-nous constaté ?

A sa création en 2009, la Ville de Lausanne a fixé à SI-REN SA l'objectif ambitieux de produire 100 GWh<sup>1</sup> d'électricité renouvelable d'ici 2020, via une augmentation annuelle de production d'environ 10 GWh, en incluant tous les projets, y compris ceux liés à l'énergie éolienne qui devait assurer la majeure partie de cet effort.

En 2021, le nouvel objectif fixé par son actionnaire est d'accroître sa production solaire photovoltaïque de 15 GWh sur la durée de la législature 2021-2026 pour atteindre 27 GWh en 2026 puis de poursuivre avec une progression de 3 MW par année pour atteindre à long terme, à l'horizon 2050, 100 GWh. A cette fin, à partir de 2022, le Conseil d'administration de SI-REN a demandé à la direction de viser désormais aussi des centrales plus petites pour faciliter l'autoconsommation des locataires, en standardisant son offre et en augmentant la sous-traitance. Cette manière de procéder doit permettre aux chefs de projets de SI-REN de se concentrer sur les toits plus grands tout en augmentant largement le nombre de projets sous gestion. Le Conseil a demandé également de clarifier la stratégie commerciale avec le Service commercial des SIL (la direction des SIL ayant fait la demande réciproque à son Service commercial) pour optimiser le démarchage et permettre des campagnes de promotion ciblées. Les SIL ont mis à jour leur cadastre solaire, qui est un outil commercial important, aussi disponible pour les propriétaires et la population sur le site de la Ville de Lausanne.

Le Conseil d'administration a alors proposé en octobre 2022 une séance au vert avec la direction de SI-REN et tous les chefs de projet, de sorte à permettre une prise de conscience et un alignement. Une des attentes fortes était la mise en place d'une stratégie de prospection par le directeur pour l'augmentation du nombre de centrales en projets, fixée à mars 2023. Seules des pistes ont été présentées et n'ont à ce jour toujours pas été concrétisées.

Les objectifs fixés en 2009 n'ont, en 2023, pas été atteints : la puissance totale installée de SI-REN SA s'élève à 13.1 MW<sup>2</sup> au 30 juin 2023, bien en deçà des 100 GWh. Cet écart est principalement dû au retard pris par le projet EolJorat Sud dont la production annuelle d'électricité, qui avait été estimée à 80 GWh en 2009, avant les campagnes de mesures de vent sur site et des modélisations

---

<sup>1</sup> Cf. préavis 2009/27.

<sup>2</sup> La production annuelle en GWh est approximée comme étant la puissance en MW \* 1'000 h de production annuelle à cette puissance

tenant compte de l'ensemble des paramètres légaux influençant la production, [REDACTED]

[REDACTED]. De plus, les investissements effectués dans le biogaz et la géothermie n'ont pas permis d'atteindre les résultats escomptés.

[REDACTED]. En outre, ces centrales arrivent dans le portefeuille de projets par opportunité, sans démarche ciblée. Au vu du temps nécessaires aux propriétaires pour prendre une décision (surtout si le toit doit être rénové), le nombre de centrales dans le portefeuille est trop faible pour atteindre les objectifs.

Pour atteindre le nouvel objectif en 2026, soit une augmentation de la production solaire de 15 GWh, SI-REN SA doit pouvoir mettre en service des centrales produisant au total 3 MWh par an, qui est le rythme de croisière attendu par le Conseil d'administration. Or, selon les données disponibles, le cumul des puissances des centrales mises en production annuellement représente 1.3 MWh. Dans le contexte actuel de pénurie, un message dynamique sur la possibilité pour les propriétaires de pouvoir disposer d'une autoconsommation solaire sans investissement semble pourtant porteur pour la société.

Le CFL relève que le Conseil d'administration a demandé une analyse de la prise en charge par SI-REN des installations pour la Ville (hormis pour celles du Service de l'eau) et à défaut d'investir dans les plus petites, d'assurer leur maintenance, ainsi qu'un rapprochement avec les sociétés de développement immobilier dont la Ville est actionnaire :

- Au moment de l'audit, l'analyse des immeubles du patrimoine administratif et financier de la Ville de Lausanne n'avait pas encore été faite, ni une offre pour la maintenance des petites centrales existantes et à venir propriétés de la Ville présentée ;
- Les fondations (FLCL, CPCL, etc.) et sociétés coopératives (SCHL) dans lesquelles la Ville de Lausanne siège au Conseil d'administration ou de fondation n'ont pas encore été abordées activement pour une proposition commerciale de partenariat et la planification de la mise en valeur de l'ensemble de leur potentiel photovoltaïque.

En utilisant un des sites mis à disposition par la Confédération<sup>4</sup>, le CFL estime que l'installation de centrales solaires photovoltaïques sur les toits de chaque immeuble de la

<sup>3</sup> [REDACTED]

<sup>4</sup> Cf. [Combien d'électricité ou de chaleur est-il possible de produire sur mon toit? \(admin.ch\)](https://www.admin.ch/fr/content/medien/46137)

FLCL permettrait de produire approximativement 4.9 GWh par an, soit presque un tiers des objectifs fixés à SI-REN SA pour la législature actuelle.

A relever que la structure portante des toits demande une analyse qui est parfois négative et rend le projet impossible ou le repousse malgré l'excellente exposition du toit. Par exemple, les toits des Ateliers et Magasins de la Ville (AMV) d'une surface approximative de 6'600 m<sup>2</sup> et celui du Centre Intercommunal de Gestion des déchets (CID) à Malley, (8'300 m<sup>2</sup>) qui permettraient d'accueillir des centrales produisant un total d'environ 1.1 GWh par an, ne peuvent être équipés actuellement, leur structure ayant été évaluée défavorablement pour supporter une telle charge supplémentaire. Ce genre de limitation, comme les besoins de rénovation des toits, montre à l'évidence que le nombre de projets identifiés doit être beaucoup plus important pour atteindre le taux de réalisation visé. Le potentiel solaire restant est très important (plusieurs fois l'objectif final de SI-REN à 2050) et la période favorable.

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

L'absence de stratégie incluant les plans d'action et l'allocation des moyens humains et matériels nécessaires ne permet pas à SI-REN SA d'atteindre les objectifs fixés par son Conseil d'administration et son actionnaire, la Ville de Lausanne.

### 4.1.3 Recommandation

**Recommandation n°1**

**Priorité : Elevée**

#### Mise en place d'une stratégie

Le CFL recommande de :

- Faire valider par le Conseil d'administration de SI-REN SA une stratégie visant à atteindre les objectifs fixés par la législature 2021-2026, qui tienne compte des ressources humaines et matérielles nécessaires ;
- Valoriser le potentiel solaire des bâtiments de la Ville des patrimoines administratifs et financier qui est disponible sans démarches commerciales ;
- Mettre en œuvre les partenariats attendus avec les organisations affiliées à la Ville de Lausanne relatifs à la possibilité d'équiper leurs toits de centrales solaires photovoltaïques.

**Responsable :**

SI-REN SA

**Position de l'audité**

Accepté

Le Conseil d'administration a fait part de ses objectifs et attend une proposition de stratégie globale de la part de la direction de SI-REN, qui doit aussi travailler sur la simplification des processus, l'amélioration de l'efficacité et la sous-traitance dans son évaluation des ressources nécessaires.

En matière solaire, qui est l'élément central attendu de la stratégie de développement de SI-REN, les démarches de prospection et de suivi des prospects et des clients devant être assurées en grande partie par le service commercial des SiL, une étroite coordination était nécessaire avec ces derniers. Le processus et les ressources nécessaires pour les démarches commerciales ayant été validés par la direction des SiL, la direction de SI-REN pourra présenter sa proposition de stratégie globale avant la fin du premier semestre 2024.

Pour le volet solaire toujours, il est attendu que cette stratégie prenne en compte la planification de la couverture des toits des bâtiments de la Ville, unique actionnaire de la société, et présente les lignes directrices des partenariats avec les organisations affiliées à la Ville.

**Personne responsable :**

Directeur de SI-REN SA

**Délai :**

Décembre 2024

## 4.2 Structure et gouvernance

### 4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le Conseil d'administration de SI-REN SA est composé de six administrateur·trice·s : le directeur des SiL qui est son président, le directeur de la direction sécurité et économie de la Ville de Lausanne (vice-Président) et les chefs des services Commercial, Production, Secrétariat général SiL ainsi que depuis la séance du conseil du 23 juin 2023, d'une dirigeante d'une organisation externe.

Jusqu'à ce que l'Assemblée générale du 23 juin 2023 accepte la proposition de nomination d'une nouvelle administratrice externe à la Ville de Lausanne en remplacement du Chef de service patrimoine des SiL, ses membres étaient tous des employés communaux ou des conseillers municipaux. Le CFL ne peut qu'encourager cette démarche, afin de diversifier les compétences et les points de vue.

Par ailleurs, le Conseil d'administration n'est composé d'aucun expert technique en énergie renouvelable notamment dans l'éolien.

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

Afin de s'assurer que ses membres disposent des « hard skills » et « soft skills » nécessaires à l'atteinte des défis futurs de la société, son actionnaire doit s'assurer de la diversité des compétences et des expériences au sein du Conseil d'administration.

### 4.2.3 Recommandation

**Recommandation n°2**

**Priorité : Faible**

#### **Amélioration du modèle de gouvernance de SI-REN SA**

Le CFL recommande de continuer à élargir les compétences du Conseil d'administration pour plus de diversité et d'expertise.

**Responsable :**

SI-REN SA



**Position de l'audité****Contesté**

La gouvernance de la société est adéquate et les compétences correctement réparties entre le personnel de la société et son Conseil d'administration.

Un conseil d'administration n'a pas vocation à être composé d'experts techniques qui reflètent le personnel de la société. Le Conseil doit disposer des compétences nécessaires pour le suivi financier, pour fixer et suivre la stratégie, piloter la société et contrôler les résultats. En matière de grands projets, le Conseil doit pouvoir valider les jalons des projets importants. Pour cela, une expérience dans le suivi de grands projets industriels est tout à fait adéquate.

Les chefs de service des SIL et leur directeur sont actifs bien sûr dans le domaine de l'énergie et participent tous à des projets d'infrastructures.

La représentation des SIL permet de disposer d'un administrateur actif spécifiquement dans le domaine des processus et de la maintenance d'installations industrielles de production (chef du service production et services énergétiques, également administrateur de RhônEole S.A.), d'un administrateur actif spécifiquement dans le domaine marketing et commercial (chef du service commercial) et de deux administrateurs disposant d'une vision générale de la politique énergétique et de son financement (directeur des SIL et secrétaire général, qui a par ailleurs suivi le projet EolJorat depuis son début en 2007 et qui sont tous deux administrateurs de EOS Holding S.A. et de EOS NER S.A. sociétés actives dans le solaire photovoltaïque et l'éolien en Europe). Le Conseil dispose d'un regard externe avec le directeur de la sécurité public et de l'économie qui a aussi une expérience industrielle appréciable du fait qu'il dirige dans son dicastère le domaine de l'eau et de sa présidence du Conseil d'administration d'Epura S.A.. L'administratrice externe a été retenue pour compléter la vision externe et l'approche commerciale et marketing, qui devient très importante pour SI-REN au vu de ses objectifs solaires très ambitieux.

Pour le projet EolJorat, la société dispose d'une bonne expertise interne et s'appuie sur des bureaux spécialisés, pour des études spécifiques et pour un mandat d'aide à maîtrise d'ouvrage. Le directeur de SI-REN SA ainsi qu'une cheffe de projet de la société sont membre du Comité de Surveillance de Montéole SAS.

**Personne responsable :** -

**Délai :** -

## 4.3 Participations de SI-REN SA

### 4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

Depuis sa création en 2009, SI-REN SA a investi, en plus des CHF 21.7 millions dans ses centrales solaires photovoltaïques et dans son projet éolien EolJorat Sud, CHF 7.7 millions dans les sociétés suivantes :

- CHF 4.4 millions, en titres (21.72% du capital) et prêts, dans les forages géothermiques d'AGEPP SA à Lavey (VS) ;
- CHF 0.6 million, en titres (39% du capital) et prêts, dans Palézieux Bio-énergies SA ;
- CHF 2.2 millions, en titres (51% du capital) et prêts, dans Montéole SAS (France) : exploitation d'un petit parc éolien situé dans la Somme en France depuis 2017.

Le CFL relève l'absence d'analyse des risques et performances de ces investissements, et après avoir revu leurs états financiers et business plans, constate que :

- Les résultats des forages effectués par AGEPP n'ont pas été concluants, conduisant SI-REN SA à provisionner 100% de ses investissements y relatifs, soit une charge de CHF 4.3 millions dans ses comptes 2022 ;
- Palézieux Bio-énergies SA n'est plus profitable depuis deux exercices et le dernier business plan ne montre pas de redressement dans un délai raisonnable. Des alternatives existent et nécessitent des investissements sans garantie d'un retour à l'équilibre financier ;
- L'investissement et la production dans Montéole SAS sont gérés par EOS, qui a présenté un business plan aux administrateurs de SI-REN SA. Un projet de remplacement des anciennes machines par des turbines plus puissantes et plus productives est à l'étude, et nécessiterait un investissement additionnel conséquent de la part de SI-REN SA.

SI-REN SA a investi dans cette société à la demande d'EOS. L'intérêt stratégique pour la Ville de Lausanne de posséder un tel investissement hors de Suisse ne fait pas l'objet d'une analyse, hormis le retour d'expérience. Toutefois, les SiL étant déjà actionnaires de RhôneEole SA qui possède et opère deux éoliennes en Valais, l'accès à un benchmark pour le projet EolJorat Sud est déjà assuré.

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

Un mauvais pilotage des participations ne permet pas à son détenteur de s'assurer de leurs correctes valeurs financières, de prendre les bonnes décisions stratégiques et de s'assurer de l'atteinte des objectifs. Une couverture robuste des risques financiers des participations est nécessaire afin de ne pas mettre en danger l'équilibre financier de SI-REN SA.

### 4.3.3 Recommandation

**Recommandation n°3**

**Priorité : Elevée**

#### Gestion des participations et prêts

Le CFL recommande de :

- Évaluer la rentabilité des participations et la nécessité de les conserver dans l'optique d'atteindre les objectifs fixés par la Municipalité pour la législature 2021-2026 ;
- Mettre en place un processus de suivi et d'analyse de la performance des titres et des prêts.

**Responsable :**

SI-REN SA

**Position de l'audité**

Accepté partiellement

Les participations de SI-REN SA dans les sociétés AGEPP SA, Montéole SAS (parc éolien Les Monts Bergerons I en Picardie) et Palézieux Bio-énergies SA ont été décidées sur la base de modèles d'affaires ou de volontés expérimentales.

Avant d'engager tout nouvel investissement, diverses analyses sont réalisées dont notamment la rentabilité.

Ces participations sont suivies au niveau des résultats et des représentants nommés par SI-REN SA, dont des externes, sont présents aux divers organes des sociétés. La performance n'est toutefois pas suivie en dehors des organes précités.

Lorsque cela est opportun ou qu'un événement le nécessite, la question de conserver ces participations est alors évaluée par le Conseil d'administration de SI-REN, comme cela sera le cas par exemple pour le repowering du parc éolien Monts Bergerons I.

**Personne responsable :**

Directeur de SI-REN SA / appui Finances et Controlling

**Délai :**

31.12.2024

## 4.4 Comptabilité analytique et suivi des heures

### 4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL a revu les processus d'analyse financière et de comptabilité analytique de SI-REN SA. Au vu de sa taille, elle n'emploie pas de responsable financier, ces tâches étant déléguées à un prestataire externe et aux SiL. Le CFL constate que :

- Un tableau de suivi analytique des coûts directs par centrale solaire est établi annuellement par la fiduciaire, [REDACTED] ;
- L'absence de contrat de prestations d'assistance financière entre la société et son actionnaire.

Les collaboratrices et collaborateurs saisissent, depuis début juillet 2022, leurs heures par projet dans une feuille Excel. La société a ainsi prévu de comptabiliser dans ses états financiers 2023 les heures réelles ; [REDACTED]

Le CFL a revu les feuilles de suivi des temps, le calcul du taux horaire utilisé pour valoriser certaines de ces heures à l'actif du bilan de SI-REN SA, ainsi que les comptes dans lesquels étaient activés les forfaits d'heures et constate que :

- Le format du fichier Excel actuel de saisie des heures n'a pas été standardisé, les libellés des projets ou tâches effectués sont variables d'un employé à un autre, rendant compliquée une consolidation de ces données à des fins d'analyses ;
- Le système informatique de gestion de projets « CentralProd » actuellement utilisé ne permet pas de charger les heures effectuées ;
- [REDACTED] ;
- Selon nos estimations, le taux horaire, calculé selon la méthode du coût complet [REDACTED] pour une cheffe de projet et pour un chef de projet.

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

Un bon suivi des heures effectuées par étape d'un projet et par collaboratrice et par collaborateur ainsi qu'une correcte valorisation financière dans les comptes sont un des outils nécessaires à un pilotage efficient des activités et à une prise de décision stratégique étayée.

#### 4.4.3 Recommandation

**Recommandation n°4**

**Priorité : Moyenne**

##### Renforcement du suivi analytique

Le CFL recommande de :

- Harmoniser l'outil de suivi des heures travaillées par collaboratrice et par collaborateur et par projet ;
- Calculer le taux horaire d'une cheffe et d'un chef de projet en tenant compte des coûts complets ;
- Comparer périodiquement les heures effectuées par projet aux heures budgétées et effectuer annuellement une analyse documentée des heures à activer au bilan pour chacun des projets ;
- Mettre en place une comptabilité analytique et un calcul des coûts complets par centrale solaire photovoltaïque ;
- Formaliser par un contrat les services comptables et financiers fournis par les SiL.

**Responsable :**

SI-REN SA

**Position de l'audité**

Accepté partiellement

Le module Project de l'outil d'enregistrement du temps TimeTool (outil déjà utilisé par la Ville) a été retenu pour assurer le suivi des heures des collaborateurs.

Les rubriques d'imputation sont désormais rationalisées et identiques entre collaborateurs. L'usage du module Project de TimeTool permet alors de réaliser l'imputation sur un centre de coûts mais aussi le suivi horaire journalier des activités des collaborateurs.

Le taux horaire des collaborateurs par fonction tenant compte des coûts complets est établi annuellement par la Division Finances et Controlling des SiL et utilisé notamment dans l'établissement d'offres.

**Personne responsable :**

Directeur de SI-REN SA / appui Finances et Controlling

**Délai :**

30.06.2024

## 4.5 EolJorat Sud

### 4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

En 2009 la production annuelle future du parc éolien EolJorat Sud avait été estimée à 80 GWh, notamment avec comme hypothèse des éoliennes de 7.6 MW de puissance qui ne sont plus fabriquées aujourd'hui. [REDACTED]

La dernière version du business plan présenté au Conseil d'administration en juin 2023 prévoit un investissement total [REDACTED] pour huit éoliennes devant produire sur une durée de 25 années, normalement à partir de 2026. Le CFL a revu ce document et constate :

- Il n'existe pas de contrôle des quatre yeux des hypothèses, calculs et rapports des consultants externes pris en compte dans les chiffres du business plan ;
- Un seul scénario a été présenté dans le business plan au Conseil d'administration, avec deux variantes en fonction du choix du constructeur des éoliennes. La présentation de différents scénarios en faisant varier certains paramètres tels que le taux d'intérêt du financement du projet, les puissances des éoliennes, les conditions de vents, les tarifs de rachats de l'électricité fournirait au Conseil d'administration une vision et un outil d'aide à la décision plus larges ;

- [REDACTED]

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

Le manque de contrôle dans le processus d'établissement d'un business plan ne permet pas d'assurer l'exactitude et l'exhaustivité des données prises en compte dans les calculs de rentabilité. Une erreur non détectée d'une des variables peut avoir un impact significatif sur la production électrique future et la rentabilité financière de ce projet.

### 4.5.3 Recommandation

**Recommandation n°5**

**Priorité : Elevée**

#### **Renforcement des contrôles financiers sur le projet EolJorat Sud**

Le CFL recommande que :

- Le business plan financier du projet EolJorat Sud soit revu par le Directeur de SI-REN SA et par un contrôleur financier des SiL ou un spécialiste externe, principalement au niveau des hypothèses de calculs, des quantités et des prix unitaires utilisés. Une analyse de sensibilité doit également être élaborée ;
- Plusieurs scénarios du business plan soient présentés au Conseil d'administration avant que les modalités du financement ne soient envisagées ;
- Les coûts de démantèlement des huit éoliennes et de leurs fondations soient chiffrés en tenant compte des scénarios les plus stricts en matière environnementale et sociétale.

**Responsable :**

SI-REN SA

**Position de l'audit**

Accepté partiellement

Les business plans financiers des différents scénarii du projet EolJorat Sud sont établis par la Division Finances et Controlling des SiL, avec le concours du chef de projet et du Directeur de SI-REN SA. Ils ont été présentés au Conseil d'administration de SI-REN aux différentes étapes du projet EolJorat Sud. Un consultant ayant connaissance des marchés suisse et européen de l'éolien est sollicité sur certains aspects technico-financiers.

L'analyse de sensibilité a été complétée avec un registre plus large de variations de prix et de production d'électricité et sera présentée au Conseil d'administration de SI-REN SA au premier semestre 2024.

Les coûts de démantèlement intégrés sont basés sur l'expérience partagée d'un parc éolien en Suisse. Une étude de l'OFEN réalisée en 2023 dans le cadre d'une réponse à l'interpellation du Conseiller national Thomas Burgherr confirme les valeurs hautes des montants retenus par SI-REN.

**Personne responsable :**

Directeur de SI-REN / appui Finances et Controlling

**Délai :**

30.06.2024



## 4.6 Système de contrôle interne

### 4.6.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL a revu la documentation des processus et procédures utilisés par les collaboratrices et collaborateurs de SI-REN SA. Si, dans les faits, certains contrôles sont effectués de manière informelle, le CFL constate que :

- Une matrice des risques a été établie en 2012, mais n'est actuellement plus mise à jour ni connue de la Direction. Un tel outil identifie les principaux risques, permet de les piloter de manière synthétique et énumère les actions à entreprendre pour les couvrir ;
- Bien que quelques procédures pratiques aient été rédigées pour certaines tâches, les principaux processus internes ne sont pas documentés. L'outil CentralProd permet de documenter l'avancement des projets, mais d'autres processus, comme l'entretien et la maintenance des centrales, ne sont pas documentés ;
- Toutes les commandes des centrales et les factures de plus de CHF 10'000 sont validées par le Président du Conseil d'administration. La validation des factures est une tâche opérationnelle qui devrait être effectuée par la direction sans se référer au Président qui doit rester dans un rôle stratégique ;
- Un des chefs de service des SiL valide les salaires avec la direction, alors qu'il n'a aucune fonction ni pouvoir de signature, et qu'aucune convention ne mentionne son implication ;
- Aucun plan de continuité des opérations de la société n'a été mis en place ni formalisé, celui-ci pouvant également être intégré à la matrice des risques ;
- SI-REN SA ne s'est pas assurée que ses deux prestataires externes qui gèrent les données reçues en temps réel des centrales respectent la loi sur la protection des données (« LPD »).

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

Le SCI a pour objet la réalisation des objectifs de l'entreprise, la garantie de processus efficaces et sûrs, ainsi que la détection et la prévention des erreurs et irrégularités (volontaires ou non). De plus, la formalisation des processus permet de garantir la suppléance des personnes responsables et de faciliter le transfert des tâches en cas de départ d'une collaboratrice ou d'un collaborateur.

### 4.6.3 Recommandation

**Recommandation n°6**

**Priorité : Moyenne**

#### Amélioration du système de contrôle interne

Dans un but d'amélioration continue de son système de contrôle interne, le CFL recommande à SI-REN SA de :

- Mettre à jour une matrice des risques et les mesures prises pour les couvrir ;
- Revoir les seuils d'approbation des paiements ;
- Documenter les principaux processus (paiement des factures fournisseurs, gestion et maintenance des centrales, etc.) ;
- Mettre en place un plan de continuité formalisé dans la matrice des risques par exemple ;
- S'assurer du respect de la loi sur la protection des données pour tous ses fournisseurs.

**Responsable :**

SI-REN SA

**Position de l'audit**

Accepté

Le travail d'actualisation de la matrice de risques a débuté et doit être poursuivi. Si nécessaire, un plan de continuité en découlera. Les travaux sont cadrés selon la pratique du Système de Management Intégré (SMI) des SiL.

Le règlement d'organisation et de signature de SI-REN pourra être revu au niveau des compétences financières.

Les données de production sont la propriété de SI-REN SA. La société SI-REN SA et ses fournisseurs ne disposent par exemple pas des données de consommation des utilisateurs des bâtiments équipés d'une centrale solaire SI-REN. SI-REN ne disposant pas de données de tiers, la problématique de la LPD ne se pose pas.

**Personne responsable :**

Directeur de SI-REN SA

**Délai :**

30.06.2025

## 4.7 Rationalisation des dépenses

### 4.7.1 Qu'avons-nous constaté ?

Afin de vérifier le respect du processus d'engagement des dépenses mis en place par SI-REN SA et leur bien-fondé, le CFL a examiné un échantillon de factures fournisseurs comptabilisées en 2023. Le CFL constate que :

- Les huit collaboratrices et collaborateurs de SI-REN SA occupent un appartement de 190 m<sup>2</sup> à Lausanne. Les surfaces occupées par les espaces de travail représentent approximativement 50% de la surface totale et le loyer annuel s'élève à KCHF 87 : le ratio de CHF 458/m<sup>2</sup>/an semble élevé par rapport au loyer moyen des bureaux dans le centre de Lausanne en 2023 qui se situe entre CHF 290 et CHF 380 le m<sup>2</sup> par an<sup>6</sup>. Le CFL note aussi que l'avis de résiliation du bail peut être donné avant le 30 septembre 2023 ;
- La société est un des six sponsors, à hauteur de CHF 9'000 par an, d'un meeting équestre international. Le CFL questionne la pertinence et les retours de cette opération.

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

Le potentiel d'économies identifié pourrait en partie financer les besoins en ressources humaines nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés.

### 4.7.3 Recommandation

**Recommandation n°7**

**Priorité : Faible**

#### Optimisation des dépenses administratives

Le CFL recommande de :

- Évaluer la nécessité de conserver les bureaux actuels et la possibilité de réaliser des économies en recherchant des locaux mieux agencés et pour lesquels le ratio CHF par m<sup>2</sup> par an reste cohérent par rapport à la moyenne constatée sur le marché lausannois ;
- Engager une réflexion sur la stratégie marketing visant à la rendre plus efficiente et alignée avec ses objectifs opérationnels et financiers.

**Responsable :**

SI-REN SA

<sup>6</sup> [Barnes market Outlook Vaud 2023 bd \(barnes-commercial.com\)](https://www.barnes-commercial.com)

**Position de l'audité**

Accepté

Le bail des locaux actuels a été dénoncé à fin septembre 2024 pour éviter de renouveler un engagement de 5 ans. Une prolongation de deux années est en négociation avec l'hoirie pour laisser le temps à SI-REN de trouver une solution dans les locaux des SiL, ce qui serait profitable en termes de coûts et faciliterait les contacts et le partage d'une même culture d'entreprise.

Le sponsoring d'equissima a été supprimé. La réallocation éventuelle de ce montant pour des activités marketing se fera en coordination avec les SiL pour l'atteinte des objectifs solaires.

**Personne responsable :**

Directeur de SI-REN

**Délai :**

Fait

## 4.8 Processus d'identification des conflits d'intérêts

### 4.8.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL constate l'absence de procédure au sein de SI-REN SA visant à encadrer des transactions avec des parties liées. Il s'agit notamment de mesures qui permettent de :

- Identifier les parties liées et les transactions conclues avec celles-ci ;
- Analyser et approuver les transactions et les accords importants conclus avec les parties liées, y compris ceux sortant du cadre normal des activités de la société.

« On considère qu'une personne (physique ou morale) est liée à une entité si cette personne peut, de manière directe ou indirecte, exercer une influence notable sur les décisions financières ou opérationnelles de celle-ci. »  
Swiss GAAP RPC 15

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

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

### 4.8.3 Recommandation

**Recommandation n°8**

**Priorité : Faible**

#### Identification des parties liées

Le CFL recommande à SI-REN SA de mettre en place un processus d'identification des parties liées et de suivi des transactions conclues avec ces dernières. Il s'agit notamment de :

- Répertorier l'ensemble des parties liées par la mise en place, par exemple, d'une déclaration annuelle à faire remplir par chacun des membres du Conseil d'Administration et du personnel ayant un contact direct avec des tiers ;
- Mettre en place une procédure d'autorisation et d'approbation spécifique pour les transactions avec des parties liées.

**Responsable :**

SI-REN SA

**Position de l'audité**

Accepté

Une déclaration des intérêts sera soumise aux membres du Conseil d'administration.

La nécessité d'apporter une modification au règlement d'organisation et de signature et du règlement du personnel sera évaluée par le Conseil d'administration.

**Personne responsable :**

Secrétaire du Conseil d'administration

**Délai :**

30.06.2024

## 4.9 Gestion de projets

### 4.9.1 Qu'avons-nous constaté ?

SI-REN SA compte actuellement quatre cheffes et chefs de projet pour gérer son développement et ses opérations. Leurs tâches vont des premiers calculs lors de la prospection (projet identifié), le calepinage des centrales solaires, les achats des prestations des installateurs, le suivi du chantier de construction de la centrale puis sa gestion opérationnelle. Un projet compte 58 tâches définies dans CentralProd : certaines sont purement administratives et d'autres requièrent plus de compétences techniques. Un temps théorique a été défini pour chaque tâche dans CentralProd, mais le temps effectif n'est pas directement renseigné dans ce système. Nous relevons que les cheffes et chefs de projet et les techniciens notent le nombre d'heures sur chaque projet dans un fichier Excel depuis août 2022.

Le CFL constate que les cheffes et chefs de projet travaillent sur un nombre important de projets, soit entre 25 et 58 par collaboratrice et collaborateur. Alors que dix projets sont en chantier, 128 sont à l'étude ou identifiés et leur ont déjà été attribué. De nombreux projets restent en suspens plusieurs mois voire plusieurs années avec des demandes de renseignement sporadiques ce qui implique de reprendre connaissance du projet à chaque demande.

Par ailleurs, les cheffes et chefs de projet (physiciens ou ingénieurs) effectuent certaines tâches à faible valeur ajoutée telles que des demandes d'autorisations qui pourraient être effectuées par une ressource administrative afin de libérer plus de temps sur les tâches plus techniques. Sur la base d'une revue de leurs feuilles de temps, il ressort que ces derniers passent en moyenne plus de 10% de leur temps sur des tâches de moins de 15 minutes.

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

Une organisation trop dispersée fait perdre de l'efficience et diminue l'attention des ressources pour poursuivre et finaliser les priorités. Des tâches non essentielles ou de la prospection accaparent les ressources qui pourraient être mieux utilisées sur des projets actifs.

### 4.9.3 Recommandation

**Recommandation n°9**

**Priorité : Moyenne**

#### Amélioration de la gestion de projets

Le CFL recommande de :

- Identifier toutes les tâches administratives des projets qui peuvent être réalisées par une collaboratrice administrative ou un collaborateur administratif ;
- Réfléchir à confier la gestion des achats et la conduite des travaux de construction des centrales à une nouvelle ressource, afin de libérer du temps pour les phases études et conception des futures installations.

**Responsable :**

SI-REN SA

**Position de l'audité**

Accepté

Le canevas des tâches de projet (l'ensemble des tâches menant un projet de centrale solaire de sa genèse à sa mise en service) a été revu à l'interne ainsi que les responsables y relatifs en transférant plus de tâches d'un chef de projet SI-REN à un collaborateur administratif.

Dans la stratégie solaire (en cours de finalisation en 2024 mais déjà partiellement applicable), des tâches de prospection pour certaines catégories de centrales solaires (puissance de 20 à 100 kWc, sur toiture et avec autoconsommation) sont mutualisées avec les SiL. Pour ces mêmes catégories, un contrat-cadre de 3 ans avec 3 installateurs solaires permettra non seulement de réduire les obligations futures vis-à-vis de l'AIMP mais aussi d'établir de manière efficiente et durable des bons processus entre les installateurs et SI-REN.

En remplacement du départ d'un chef de projet, un nouveau profil de collaborateur plutôt orienté sur la surveillance d'exécution rejoindra la société.

**Personne responsable :**

Directeur de SI-REN SA

**Délai :**

30.09.2024



## 4.10 Suivi de l'entretien des centrales

### 4.10.1 Qu'avons-nous constaté ?

SI-REN SA emploie deux électriciens qui effectuent quotidiennement et de façon autonome, des interventions sur les 74 centrales solaires photovoltaïques en exploitation.

Ils saisissent des données d'exploitation pour les centrales solaires dans l'outil de gestion de projets CentralProd et leurs heures dans une feuille Excel. De plus, ils revoient mensuellement, avec deux chefs de projets, les points et actions à entreprendre identifiés lors des séances de suivi avec les techniciens ainsi que les constats effectués durant le mois écoulé.

Le CFL, à l'issue de ses entretiens avec ces quatre collaborateurs, de sa revue des documents de suivi et des visites de quatre centrales solaires, dresse les constats suivants :

- La revue des feuilles de temps sur le premier semestre 2023 indique que les tâches administratives effectuées par les électriciens représentent entre 30% et 50% de leur temps de travail. Les heures saisies ne sont pas revues ni rapprochées avec les notes et données saisies dans le menu « ToDo List » de CentralProd ;
- Sur les trois dernières années, il n'existe pas d'évidence que toutes les inspections annuelles aient été effectuées pour chaque centrale en exploitation ;
- Un fichier Excel pour saisir les données et constats collectés lors des entretiens annuels a été mis en place en 2023. Or celui-ci n'est pas rempli lors de l'intervention, mais lors des passages au bureau. Il manque une application pour saisir ces données directement à l'aide de tablettes déjà mises à disposition afin de gagner en efficacité et éliminer le travail à double ;
- Les électriciens ont rapporté au CFL devoir consacrer une partie importante de leurs temps (non quantifiée) à tondre la végétation sur les toits lors des opérations de maintenance des panneaux photovoltaïques. Externaliser cette tâche à SPADOM ou à un prestataire privé est à l'étude afin de libérer du temps pour les activités essentielles de maintenance.

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

L'absence de revue détaillée des heures et des tâches réalisées par les collaborateurs, ainsi que le processus actuel de saisie des données d'inspection, ne permettent pas de s'assurer que les opérations de maintenance sont effectuées de façon efficiente et atteignent les objectifs.

### 4.10.3 Recommandation

**Recommandation n°10**

**Priorité : Moyenne**

#### Renforcement du suivi de la maintenance

Le CFL recommande de :

- Mettre en place une revue mensuelle des heures chargées par électricien et les rapprocher des données saisies dans CentralProd ;
- Digitaliser le processus de formalisation des inspections annuelles des centrales ;
- Évaluer la possibilité de sous-traiter les opérations de jardinage des toitures végétalisées afin de permettre aux électriciens de se recentrer sur leur cœur de métier.

**Responsable :**

SI-REN SA

**Position de l'audité**

Accepté

Le suivi des heures se fera via le module Project de l'outil d'enregistrement du temps TimeTool (c.f. recommandation n°4). L'outil CentralProd contient par centrale le journal des actions (actions à réaliser comme celles exécutées) sans indiquer le temps nécessaire.

La sous-traitance des opérations d'entretien de la végétation sera externalisée dès 2024.

**Personne responsable :**

Directeur de SI-REN SA

**Délai :**

30.06.2024

## 4.11 Suivi des stocks

### 4.11.1 Qu'avons-nous constaté ?

SI-REN SA dispose d'un stock composé de panneaux solaires et de quelques onduleurs, conservés pour certaines des centrales en production. Bien qu'il ne soit pas comptabilisé à l'actif des comptes, il est géré sur un fichier Excel dans lequel il est valorisé pour un total de kCHF 69.

Le CFL constate que :

- Les électriciens, lorsqu'ils doivent remplacer des panneaux, saisissent les entrées et sorties de stock directement dans le fichier Excel en mettant à jour les quantités pour la référence utilisée : il n'existe pas de documentation formalisée des mouvements d'entrée et de sortie, pas plus qu'un contrôle des quatre yeux et une séparation des tâches entre le mouvement physique de stock et la gestion du fichier de suivi ;
- Il n'existe pas de prise d'inventaire annuelle du stock. Le CFL a effectué un contrôle physique le 21 juin 2023 et noté des différences des quantités stockées sur deux des sept références comptées. De plus, une palette de panneaux stockés n'apparaissait pas encore dans le fichier Excel.

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

Afin de limiter le risque d'erreur sur les quantités stockées, de prévenir tout risque de fraude, et de se doter d'un fichier de suivi des stocks à jour pour pouvoir prendre des décisions efficaces, une correcte séparation des tâches dans le processus de gestion des stocks ainsi qu'une prise annuelle d'inventaire physique avec un contrôle des quatre yeux sont les contrôles minimaux à mettre en place.

### 4.11.3 Recommandation

**Recommandation n°11**

**Priorité : Faible**

#### Procédure de gestion des stocks

Le CFL recommande de :

- Étudier avec le SALV la possibilité de leur sous-traiter la gestion des stocks ;
- Mettre en place une procédure de sortie et d'entrée en stock, en s'assurant que chaque mouvement est documenté et autorisé, et que le fichier de suivi des stocks est à jour et réconcilié aux mouvements ;
- Effectuer annuellement un inventaire des stocks avec un contrôle des quatre yeux et le réconcilier avec le fichier de suivi des stocks.

**Responsable :**

SI-REN SA

**Position de l'audit**

Accepté

Les éléments au stock sont à l'actif des comptes SI-REN depuis l'exercice 2023.

SI-REN dispose déjà d'une surface de stockage au SALV, surface qui ne suffit toutefois plus et qui ne peut pas être augmentée en ce lieu. C'est pourquoi SI-REN loue actuellement une surface supplémentaire aux SiL (dans le poste de transformation de Saint-Sulpice).

Le suivi et contrôle du stock sera amélioré selon les recommandations.

**Personne responsable :**

Directeur de SI-REN SA

**Délai :**

30.09.2024

## 4.12 Calcul du coût de revient

### 4.12.1 Qu'avons-nous constaté ?

Au tout début du projet, afin de déterminer si le projet est pertinent, un fichier Excel (« coût de revient PV ») a été créé par SI-REN. Ce fichier permet de déterminer à quel prix l'énergie en cts/kWh doit être vendue pour atteindre un taux de rendement interne sur le projet [REDACTED]. Les SiL qui achètent l'énergie pourront donc se prononcer si le prix en cts/kWh est acceptable ou trop élevé.

Plusieurs éléments sont pris en compte dans ce fichier pour déterminer ce prix tels que :

[REDACTED]

Le CFL constate que :

[REDACTED]

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

[REDACTED]

### 4.12.3 Recommandation

**Recommandation n°12**

**Priorité : Moyenne**

#### Revue du fichier de calcul du coût de revient

Le CFL recommande de :

[Redacted content]

**Responsable :**

SI-REN SA

**Position de l'audit**

Accepté

Le fichier de calcul du coût de revient est revu annuellement. Les coûts de nettoyage des panneaux et l'entretien de la végétation sont déjà des rubriques de coûts activables. L'estimation correcte de ces coûts doit être affinée par le suivi qui est mis en place.

D'autres réflexions sur la structure même de calcul par projet doivent être encore menées et alimentées d'analyses du réel, en utilisant les heures imputées par exemple

**Personne responsable :**

Directeur de SI-REN / appui Finances et Controlling

**Délai :**

01.01.2025

## 4.13 Respect des marchés publics

### 4.13.1 Qu'avons-nous constaté ?

SI-REN SA est soumise à la législation sur les marchés publics. Le CFL a revu un échantillon d'adjudications de marchés d'acquisition de centrales solaires photovoltaïques et de prestations d'études pour le projet éolien, et dresse les constats suivants :

- Lorsque les valeurs des marchés impliquent l'utilisation de la procédure sur invitation, le CFL constate qu'il n'y a pas toujours trois entreprises invitées ;
- Absence de formation des collaboratrices et collaborateurs sur les marchés publics;
- [REDACTED]
- Pour les marchés publics testés, le procès-verbal d'ouverture des offres n'est pas systématiquement établi avec les dates de réception des offres; sur un marché de fourniture de centrale solaire, un soumissionnaire a remis son offre après la date limite de dépôt, celle-ci a quand même été évaluée, mais n'a pas été retenue ;
- [REDACTED]
- Les adjudications de trois appels d'offres effectués selon la procédure de gré à gré exceptionnel et ouverte n'ont pas été publiées sur Simap.ch.

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

Le respect de la législation relative aux marchés publics permet d'assurer une concurrence efficace et une utilisation efficiente et économique des fonds publics. Son non-respect constitue une violation de la loi.

### 4.13.3 Recommandation

**Recommandation n°13**

**Priorité : Moyenne**

#### Respect de la législation sur les marchés publics

Le CFL recommande à SI-REN SA de :

- S'assurer que l'ensemble de ses collaboratrices et collaborateurs reçoivent une formation sur les marchés publics ;
- Respecter la législation sur les marchés publics et les dispositions du Guide romand pour les marchés publics (choix de la correcte procédure d'adjudication, des critères de notation et de leur pondération, procès-verbal d'ouvertures des offres, etc.) ;
- Publier systématiquement sur Simap.ch les adjudications de marchés pour lesquels les appels d'offres ont été effectués selon les procédures ouvertes et en gré à gré exceptionnel, en indiquant le nom de l'adjudicataire et la valeur du marché adjudgé ;

- [REDACTED]

**Responsable :**

SI-REN SA

**Position de l'audit**

Accepté

En matière de formation, 3 collaborateurs sur les 5 concernés par les marchés publics auront suivi une formation en février 2024 auprès du CEP (Centre d'éducation permanente). Les 2 autres collaborateurs suivront cette formation dans un avenir proche.

[REDACTED]

**Personne responsable :**

Directeur de SI-REN

**Délai :**

Fait



## 4.14 Financement des investissements

### 4.14.1 Qu'avons-nous constaté ?

SI-REN SA a financé la construction d'une partie de ses centrales solaires en exploitation via la souscription d'emprunts auprès d'une seule banque, dont le solde se monte au 31 décembre 2022 à CHF 7.6 millions.

La société a demandé en 2022 à cet établissement et à une autre banque une offre de financement pour la construction de ses futures centrales photovoltaïques.

Le CFL constate que :

- La Société n'a invité que deux banques à soumettre une offre, sans inclure les compagnies d'assurance, les caisses de pension ainsi que les entreprises qui constituent une alternative au financement bancaire ;
- Un seul prêt finance une à huit centrales, alors qu'un financement global du contracting solaire pourrait être étudié, avec à la clé un taux d'intérêt potentiellement plus avantageux. De plus, avec l'arrivée du projet éolien, SI-REN SA aura besoin de financements significatifs. Il devient donc nécessaire de professionnaliser la recherche de fonds ;
- L'absence de données précises et de vision à long terme sur ses besoins en trésorerie.

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

L'absence d'une stratégie de financement sur le long terme, et la non-prise en compte de toutes les solutions de financement actuellement disponibles ne permettent pas de garantir que SI-REN SA bénéficie des meilleurs taux d'intérêt pour son développement.

### 4.14.3 Recommandation

**Recommandation n°14**

**Priorité : Moyenne**

#### Recherche et diversification du financement de SI-REN SA

Le CFL recommande de :

- Améliorer la vision sur le besoin de trésorerie de SI-REN SA sur le moyen et long terme, en prenant en compte l'ensemble de ses projets ;
- Élargir, lors des prochains financements de projets de construction, les demandes d'offres en matière d'emprunts en invitant des établissements bancaires, des compagnies d'assurances, des caisses de pension et des entreprises.

**Responsable :**

SI-REN SA

**Position de l'audité**

Accepté

La stratégie de financement est en cours de révision, en lien avec la stratégie telle que proposée en recommandation n°1.

Divers partenaires financiers ont été contactés dans une première approche, y compris une plateforme de financement. Les démarches se poursuivent.

**Personne responsable :**

Directeur de SI-REN / appui Finances et Controlling

**Délai :**

30.06.2024

## 4.15 Ressources humaines

### 4.15.1 Qu'avons-nous constaté ?

SI-REN SA emploie huit collaboratrices et collaborateurs. Sur la base des résultats des tests effectués, le CFL constate que :

- Trois collaborateurs, dont le directeur, n'ont pas de description de poste. Les descriptions de poste existantes ne sont pas à jour: elles ne reflètent plus les tâches effectuées ;
- Trois entretiens de collaboration n'ont pas été effectués en 2022. Il est dans les bonnes pratiques d'en effectuer un chaque année ;
- La société ne possède pas de grille salariale, les salaires sont négociés au cas par cas et selon le marché de l'emploi. Les salaires des collaborateurs sont légèrement plus élevés que ceux de la Ville. Pourtant, l'article 17 de la Directive relative aux participations de la Ville à des personnes morales, qui s'applique à SI-REN SA, stipule que « la politique de rémunération du personnel et de la direction des sociétés en question s'inscrit dans les fourchettes des salaires pratiqués au sein de la Ville. » ;



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

Une description de poste permet de concrétiser la mission confiée aux collaboratrices et collaborateurs en détaillant les tâches qu'il effectue, en précisant les buts, les responsabilités et les délégations de compétences le cas échéant. Elle sert de base à la fixation des objectifs de travail et à l'évaluation de la performance.

L'entretien de collaboration quant à lui permet de faire le point sur les objectifs fixés aux collaboratrices et collaborateurs, de connaître l'appréciation de celui qui le supervise, de mesurer sa performance et déterminer son degré de satisfaction et de discuter, le cas échéant, de moyens d'amélioration. Il permet également de mettre à jour les descriptions de poste.

Ces deux documents constituent deux des piliers d'une bonne gestion des ressources humaines.

[REDACTED]

[REDACTED]

### 4.15.3 Recommandation

Recommandation n°15

Priorité : Moyenne

#### Amélioration des processus RH

Le CFL recommande de :

- Mettre à jour toutes les descriptions de poste et effectuer, pour toutes les employées et tous les employés, une évaluation annuelle en fixant des objectifs qui doivent être ensuite mesurés et évalués ;
- Mettre en place une politique salariale cohérente avec celle de la Ville de Lausanne ;

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Responsable :

SI-REN SA

**Position de l'audit**

Accepté

Les descriptions de poste seront mises à jour d'ici juin 2024, en collaboration étroite avec les RH des SiL, et sur la base du nouveau modèle de DP. L'évaluation annuelle des collaborateurs sera réalisée, comme celle du Directeur.

Les nouveaux engagements de personnel ainsi que la formalisation de la politique salariale sont réalisés avec un support des RH SiL afin d'avoir une cohérence avec la Ville.

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

**Personne responsable :**

Directeur de SI-REN

**Délai :**

30.06.2024

## 5 Prise de position générale de l'audit

Le Conseil d'administration de SI-REN est conscient que la société fait face une étape importante de son développement qui implique une révision des rôles et responsabilités du personnel en place, à commencer par le Directeur, une simplification des processus, la professionnalisation des outils, le recours à la sous-traitance et une approche commerciale beaucoup plus dynamique. Les outils de suivi financiers et commerciaux doivent être améliorés pour permettre un meilleur pilotage de la société. Pour répondre aux attentes de son actionnaire et aux objectifs fixés par le Conseil d'administration, la société doit changer d'échelle et revoir l'ensemble de son fonctionnement. En commençant par la formalisation claire d'une stratégie de développement.

Cette tâche doit être menée par le Directeur, qui peut compter sur le soutien de son Conseil d'administration. Le présent rapport du CFL est également un bon outil pour contribuer aux changements attendus. Une partie des recommandations étaient des attentes déjà formulées par le Conseil d'administration, que le regard critique du CFL vient renforcer. Les autres recommandations sont les bienvenues pour professionnaliser certains outils, appuyer et faciliter les changements attendus et améliorer les processus notamment entre SI-REN et les SiL

La direction de SI-REN observe que les recommandations présentées ci-avant sont majoritairement pertinentes. La direction et les collaborateurs ont fait leurs les attentes de l'actionnaire et du Conseil d'administration et oeuvrent en ce sens. Non sans faire oublier que l'atteinte d'objectifs ambitieux en matière de production d'énergie renouvelable est aussi l'affaire de nombreux acteurs. La société sait qu'elle peut alors compter sur son actionnaire et son Conseil d'administration pour l'accompagner dans cette adhésion requise.

## 6 Annexes

### 6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
01	Mise en place d'une stratégie	SI-REN SA	Elevée
02	Amélioration du modèle de gouvernance de SI-REN SA	SI-REN SA	Faible
03	Gestion des participations et prêts	SI-REN SA	Elevée
04	Renforcement du suivi analytique	SI-REN SA	Moyenne
05	Renforcement des contrôles financiers sur le projet EolJorat Sud	SI-REN SA	Elevée
06	Amélioration du système de contrôle interne	SI-REN SA	Moyenne
07	Optimisation des dépenses administratives	SI-REN SA	Faible
08	Identification des parties liées	SI-REN SA	Faible
09	Amélioration de la gestion de projets	SI-REN SA	Moyenne
10	Renforcement du suivi de la maintenance	SI-REN SA	Moyenne
11	Procédure de gestion des stocks	SI-REN SA	Faible
12	Revue du fichier de calcul du coût de revient	SI-REN SA	Moyenne
13	Respect de la législation sur les marchés publics	SI-REN SA	Moyenne
14	Recherche et diversification du financement de SI-REN SA	SI-REN SA	Moyenne
15	Amélioration des processus RH	SI-REN SA	Moyenne

#### Priorités des recommandations

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

## 6.2 Tableau des abréviations

CFL	Contrôle des finances de la Ville de Lausanne
CPCL	Caisse de pensions du personnel communal de Lausanne
EPT	Equivalents plein-temps
FLCL	Fondation Lausannoise pour la Construction de Logements
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
IT	Information Technology, en français Technologie de l'information
KWc	Kilowatt-crête
kWh	Kilowattheure
LPD	Loi fédérale sur la protection des données
LTr	Loi sur le travail
MW	Mégawatt
MWh	Mégawattheure
RH	Ressources humaines
SCHL	Société Coopérative d'Habitation SA
SiL	Services industriels de Lausanne
TRI	Taux de rentabilité interne



## 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>7</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>7</sup> VILLE DE LAUSANNE, 2021. Directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne du 14 janvier 2021. Etat au 14 janvier 2021. Disponible à l’adresse : [https://www.lausanne.ch/apps/actualites/index\\_recueil.php?id\\_domaine=8](https://www.lausanne.ch/apps/actualites/index_recueil.php?id_domaine=8)