



**Ville de Lausanne**

Contrôle des finances

case postale 6904 – 1002 Lausanne

## **RAPPORT D'AUDIT INTERNE**

# **Pilotage du Service des routes et de la mobilité et analyse des ateliers et magasins de la Ville (AMV)**

**Audit de gouvernance et de performance**

**Version définitive – Avec les réponses des audités**

**Destinataires :**

Municipalité

Madame la Directrice des finances et de la mobilité

Monsieur le Chef du Service des routes et de la mobilité

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

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

1. Le mandat d’audit débute par un entretien de lancement avec l’audité.
2. Le CFL émet le rapport en version définitive aux destinataires prévus uniquement après la finalisation des étapes suivantes :
  - a. Le CFL présente ses conclusions d’audit et recommandations dans un projet de rapport qu’il adresse avant la réunion de clôture à l’audité.
  - b. Lors de la réunion de clôture, l’audité fait part de ses éventuelles remarques sur les constats et recommandations du projet de rapport.
  - c. 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<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.

**Confidentialité**

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

---

<sup>1</sup> Directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne du 14 janvier 2021 et entrée en vigueur le 14 janvier 2021 : [http://webapps.lausanne.ch/apps/actualites/index\\_recueil.php?id\\_recueil=56](http://webapps.lausanne.ch/apps/actualites/index_recueil.php?id_recueil=56)

## Synthèse

Le Service des routes et de la mobilité (RM) est un service majeur de la Ville de Lausanne, avec près de 200 collaborateurs. Planifier, concevoir, construire, exploiter et entretenir la mobilité, les espaces (rues et places) et les infrastructures publiques communales constituent les missions principales du service. Il est également fortement impliqué dans les grands projets d'infrastructures de transport public de la région.

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

- Gouvernance ;
- Ressources humaines ;
- Gestion opérationnelle de la division Ateliers et magasins de la Ville (AMV) et de l'unité Travaux (UTX) ;
- Systèmes d'information.

De manière générale, le CFL constate que les activités du service sont pilotées de manière satisfaisante :

- Des objectifs sont définis annuellement au sein du service et des divisions. Ceux-ci sont en ligne avec la stratégie et les objectifs fixés dans le plan directeur communal, le plan général d'affectation ou encore le programme de législature. Ils sont suivis régulièrement par la direction ;
- Des indicateurs de performance et de suivi des projets existent dans la plupart des divisions ;
- De nombreux processus ont été formalisés et plusieurs projets visant à cartographier et documenter l'essentiel des processus sont en cours ;
- Le service conçoit, au besoin, ses propres bases de données métiers qui permettent, entre autres, de suivre l'état des routes et des ouvrages d'art sous la responsabilité de la Ville de Lausanne et ainsi de planifier les travaux d'entretien et de réparation de ces infrastructures selon la stratégie arrêtée.

Certaines améliorations sont néanmoins possibles afin d'optimiser les processus actuels. Les principaux constats que le CFL a relevés sont les suivants :

- Les règles de comptabilisation des travaux sur des ouvrages d'art et des routes ne sont pas formalisées et ne sont pas systématiquement appliquées ;
- Les processus d'acquisition des poids lourds, des pneumatiques et de pièces détachées notamment sont perfectibles au regard de la législation sur les marchés publics. Le SALV et l'unité juridique de la Ville ne sont pas systématiquement impliqués et il n'existe pas de procédure d'évaluation indépendante du besoin de remplacement ou non des véhicules, machines et matériels ;
- Les tarifs appliqués par les unités opérationnelles des AMV et UTX pour les différents types de prestations exécutés ne sont pas basés sur une analyse des coûts complets. Selon l'analyse réalisée par le CFL, la plupart des tarifs actuels sont significativement sous-évalués ;
- Les descriptions de poste ne sont pas toutes à jour et certains collaborateurs n'ont pas eu d'entretiens de collaboration pour la période 2018-2019 ;
- Il n'y a pas de stratégie et d'objectifs à court ou moyen terme au sein des AMV. Sa direction ne dispose pas d'indicateurs de performance pour suivre ses activités, en particulier pour mesurer et suivre les délais de traitement des prestations, les heures des collaborateurs ou encore le niveau de satisfaction des clients ;
- Aucun objectif de performance opérationnelle, d'efficacité administrative, de mise en place d'indicateurs de suivi opérationnels n'ont été fixés pour les cadres des AMV ;
- Les processus de planification, d'exécution et de facturation des prestations ne sont pas efficaces. Ces processus sont pour la plupart manuels, chronophages et impliquent un nombre important d'intervenants ;
- Les synergies potentielles entre les activités des AMV et celles d'autres divisions et services de la Ville de Lausanne doivent être identifiées, analysées et exploitées.

Sur la base des constats identifiés, le CFL a formulé 15 recommandations visant à améliorer les processus et la gouvernance au sein du Service des routes et de la mobilité.

## Tableau des recommandations

N°	Année	Sujet	Responsables	Risques	Priorité
R1	2020	Respect de la réglementation relative aux marchés publics	RM / SALV	Gouvernance Conformité Financier	Elevée
R2	2020	Détermination des coûts complets des prestations fournies	RM	Gouvernance Financier	Elevée
R3	2020	Respects des dispositions relatives aux descriptions de postes et aux entretiens de collaboration	RM	Gouvernance Conformité Humain	Elevée
R4	2020	Définitions d'objectifs de performance pour les AMV	RM	Gouvernance Financier	Elevée
R5	2020	Gestion de l'unité des services généraux	RM / SFIN	Gouvernance Financier Opérationnel	Elevée
R6	2020	Gestion des refuges	RM / SPADOM	Opérationnel Financier	Moyenne
R7	2020	Gestion du stock	RM	Gouvernance Opérationnel Financier	Moyenne
R8	2020	Gestion de la station-service des AMV	RM / SFIN / SALV	Gouvernance Financier	Moyenne
R9	2020	Amélioration des processus de l'unité Transports	RM / SOI	Gouvernance Financier Opérationnel	Elevée
R10	2020	Mesure de la performance de l'unité Garage	RM	Gouvernance Financier	Elevée
R11	2020	Utilisation d'AS-TECH	RM / SOI	Gouvernance Financier Opérationnel	Moyenne
R12	2020	Mise en place d'une gestion efficiente au sein de l'unité Signalisation et menuiserie	RM	Gouvernance Financier Opérationnel	Moyenne

**CFL****Audit du service des Routes et de la mobilité (RM)**

---

<b>R13</b>	<b>2020</b>	Mise en place d'un système de gestion efficient au sein de l'unité Travaux	RM	Gouvernance Financier Opérationnel	Moyenne
<b>R14</b>	<b>2020</b>	Redéfinition du périmètre d'activité de l'équipe informatique	RM / SOI	Gouvernance Financier Opérationnel	Moyenne
<b>R15</b>	<b>2020</b>	Gestion de la salle serveur du site Port-Franc 18	RM	Gouvernance Opérationnel	Elevée

SFIN : Service des finances

RM : Service des routes et de la mobilité

SOI : Service d'organisation et d'informatique

SALV : Service achat et logistique Ville

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

### Etat du suivi des recommandations

#### **R1 : Respect de la réglementation relative aux marchés publics**

Le processus d'achat des camions en place lors de l'audit a été analysé par le service juridique. Ce dernier a confirmé et validé le processus utilisé par le service, soit un processus invitation auprès de 3 fournisseurs sans partager les appels d'offre en 2 lots (un lot châssis-cabine et un lot agrégat benne ou grue). S'agissant du gré à gré exceptionnel mis en place pour l'achat d'un camion-recycleur, il avait été accepté par le service juridique de la Ville car seul un fournisseur suisse proposait ce type de camion et disposait de l'homologation obligatoire de la DGE. Le service a pris acte de la position du CFL sur cette disposition de la LMP et a modifié en conséquence sa pratique.

#### **R2 : Détermination des coûts complets des prestations fournies**

Sur base du benchmark effectué par le CFL, la détermination des coûts complets se poursuit pour les différents ateliers de la Ville. Les activités facturées à l'externe sont correctement déterminées et nous progressons sur les activités facturées aux services commercialisés de la Ville.

#### **R3 : Respects des dispositions relatives aux descriptions de postes et aux entretiens de collaboration**

Une description de poste est maintenant établie pour les 3 collaborateurs des AMV concernés, sur plus de 200 collaborateurs·trices du service. Les entretiens de collaboration sont réalisés annuellement pour tous les collaborateurs.

#### **R4 : Définitions d'objectifs de performance pour les AMV**

La centralisation des activités transports, garage, magasin et menuiserie entre les différents services communaux concernés va débiter par la recherche de synergies au sein de la Direction et se poursuivre ensuite avec d'autres Directions.

#### **R5 : Gestion de l'unité des services généraux**

Une réorganisation des activités comptables et administratives sera analysée, afin d'optimiser les processus entre les unités métiers, l'unité des services généraux et le bureau technique.

#### **R6 : Gestion des refuges**

La centralisation de la gestion des refuges entre les différents services communaux concernés va être étudiée avec les services concernés.

#### **R7 : Gestion du stock**

Les procédures requises vont être définies en collaboration avec le SALV, avec qui l'organisation va être revue afin d'assurer une séparation des tâches.

#### **R8 : Gestion de la station-service des AMV**

Suite à une réorganisation des activités début 2021, le SALV est maintenant directement en charge de la commande des carburants et du processus de facturation des consommations via ePack.

#### **R9 : Amélioration des processus de l'unité Transports**

Dans l'intervalle, une macro Excel, déjà utilisée par l'unité transport du SALV, a été implémentée afin d'optimiser le processus et répondre aux recommandations des auditeurs. La partie gérant la facturation sera opérationnelle d'ici à fin 2021.

#### **R10 : Mesure de la performance de l'unité Garage**

Un catalogue de gammes d'heure par intervention type va être créé afin de les estimer au plus juste. La mise en place de conventions nous semble applicable uniquement dans le cadre de prestations fournies à une entité externe à la Ville.

#### **R11 : Utilisation d'AS-TECH**

Le SOI a lancé courant avril les premières séances en vue d'une uniformisation de l'utilisation d'As-Tech au travers des 6 garages de la Ville.

#### **R12 : Mise en place d'une gestion efficiente au sein de l'unité Signalisation et menuiserie**

Selon les résultats du projet d'amélioration du processus à l'UTX, il sera alors décidé d'améliorer le portail de prestation ou d'implémenter la solution As-Tech « Génie Civil » en support à l'USM.

**R13 : Mise en place d'un système de gestion efficient au sein de l'unité Travaux**

Les nombreux fichiers Excel utilisés par l'UTX ont été améliorés et des macros ont été créées afin de simplifier le travail administratif. Une analyse est en cours en vue d'implémenter As-Tech « Génie Civil ».

**R14 : Redéfinition du périmètre d'activité de l'équipe informatique**

Le développement des applications est, depuis 2020, toujours effectué en collaboration avec le SOI. Le transfert du serveur relatif au portail de prestations est planifié au second semestre 2021.

**R15 : Gestion de la salle serveur du site Port-Franc 18**

Afin de finaliser le transfert des serveurs localisés à PF18 au SOI, le passage en technologie Docker a été confirmé par le SOI. Le logiciel « Docker » est une technologie de conteneurisation qui permet la création et l'utilisation de conteneurs Linux®, soit en open source, libre de frais de licence.

Le SOI maintiendra l'infrastructure et RM continuera à les administrer. Cela se fait progressivement car cela requiert une mise à jour de chaque web App. Concernant les serveurs Mobilité Centrales Trafic, une analyse est en cours en vue d'une possible virtualisation facilitant la délocalisation des serveurs, tout en gardant la maîtrise au sein du service RM. La gestion actuelle du trafic n'en sera pas impactée.

Concernant la seconde et la troisième recommandation, le processus de gestion des droits d'accès est géré par SLG directement, RM n'intervient pas dans ce processus. Nous ne pouvons donc influencer sur ce processus.

## Table des matières

<b>SYNTHÈSE</b>	<b>3</b>
<b>TABLEAU DES RECOMMANDATIONS</b>	<b>4</b>
<b>NOTE DE SYNTHÈSE DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS (ÉLABORÉE PAR L'AUDITÉ)</b>	<b>6</b>
<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>9</b>
1.1 Contexte	9
1.2 Limites du périmètre d'audit	10
<b>2. GOUVERNANCE</b>	<b>10</b>
2.1 Environnement règlementaire, stratégie et objectifs	10
2.2 Règles de comptabilisation des propres prestations pour les investissements	11
2.3 Marchés publics	11
2.4 Détermination des coûts complets	12
2.4.1 Tarifs des prestations effectuées par les unités des AMV et UTX	12
2.4.2 Coûts complets d'utilisation des stations-services	13
2.5 Gestion de la crise sanitaire	14
<b>3. RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>14</b>
3.1 Respects des dispositions relatives aux descriptions de postes et aux entretiens de collaboration	14
3.2 Plan de formation	15
3.3 Traitement des HO, HS et des jubilaires	15
<b>4. ATELIERS ET MAGASINS DE LA VILLE (AMV)</b>	<b>15</b>
4.1 Contexte	15
4.2 Absence de stratégie et d'objectifs	16
4.3 Unité services généraux	16
4.3.1 Processus financiers et administratifs	16
4.3.2 Gestion des refuges	17
4.3.3 Gestion du stock de pièces et matériels	18
4.3.4 Gestion de la station-service des AMV	19
4.4 Unité transports	20
4.5 Unité Garage	21
4.5.1 Gestion opérationnelle et administrative	21
4.5.2 Utilisation du logiciel AS-TECH	21
4.6 Unité Signalisation et menuiserie (USM)	23
<b>5. UNITÉ TRAVAUX (UTX)</b>	<b>24</b>
5.1 Gestion opérationnelle et administrative	24
<b>6. GESTION DES RESSOURCES INFORMATIQUES</b>	<b>24</b>
6.1 Le périmètre d'activité des équipes informatiques	24
6.2 Salle serveur du site de Port-Franc	25
<b>ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DU SERVICE</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXE 2 : MARCHÉS PUBLICS D'ACQUISITION DE POIDS LOURDS 2019</b>	<b>28</b>



## 1. Introduction

Le contenu de ce rapport a fait l'objet d'une revue complète par l'audité avant la réunion de clôture le 4 décembre 2020. 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	24 juin 2020
Réunion d'ouverture	24 juin 2020
Remise du projet de rapport	18 novembre 2020
Réunion de clôture	4 décembre 2020
Rapport en version V0 avant réponses de l'audité	5 mars 2021
Remise des réponses de l'audité aux recommandations	30 juillet 2021

Le CFL tient à remercier l'ensemble des collaborateurs du service, et plus particulièrement ceux des ateliers et magasins de la Ville de Lausanne (« AMV ») pour leur disponibilité et leur coopération lors de nos travaux d'audit.

### 1.1 Contexte

Le Service des routes et de la mobilité (« RM ») a pour mission de planifier, concevoir, construire, exploiter et entretenir la mobilité, les espaces (rues et places) et les infrastructures publiques communales. Il gère ainsi l'ensemble des routes communales, les tronçons de routes cantonales en traversée ainsi que plus de 600 ouvrages d'art (ponts, murs, escaliers, etc.). Conformément au programme de législature 2016-2021, le service déploie la politique de mobilité et des espaces publics définie par la Municipalité en favorisant notamment la mobilité douce et les transports publics.

Il est également partie prenante dans les grands projets de développement d'infrastructures de transport public tels que la mise en souterrain du LEB, les nouvelles lignes de tramway t1 et du métro m3, les lignes de Bus à Haut Niveau de Service ainsi que les aménagements publics (place de la Gare) en lien avec le projet CFF Léman 2030 à la gare.

Le logiciel de gestion de projets « Orchestra », en cours de déploiement au sein du service, lui permettra de gérer l'ensemble de ses projets, de la conception à la réalisation.

RM est composé de quatre divisions métiers dédiés à ses missions, d'une équipe Projet d'Infrastructures Majeurs (« PIM »), d'une division de Support Opérationnel (finances, secrétariat, rédaction et informatique), d'une unité Ressources humaines et d'une cellule Communication (cf. organigramme en Annexe 1).

Au 31 décembre 2019, son effectif est de 194 collaborateurs pour 184.4 EPT. La répartition des collaborateurs et les principaux indicateurs financiers au niveau du compte du fonctionnement par division sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Division/Unité	En millions de CHF	EPT	Charges de personnel	Biens, services et marchandises	dont : Entretien des biens immobiliers
Supports opérationnels (SOP)		17.2	2.9	1.1	-
Espaces publics (ESP)		17.6	2	0.1	-
Mobilité (MOB)		12.3	2.4	1.8	-
Constructions et maintenances (C&M)		42	5.2	2.4	1.9
<i>Dont: Unité travaux (UTX)</i>		21	2.3	0.3	-
Ateliers et magasins de la Ville de Lausanne (AMV)*		87	9.7	4	0.4
Projet Majeurs (PIM)		3	0.3	-	-
Unité RH		3.3	0.3	-	-
Cellule communication		2	Incl. dans SOP	-	-
<b>Total</b>		<b>184.4</b>	<b>22.7</b>	<b>9.4</b>	<b>2.3</b>

\*La répartition par unité de la division AMV est présentée dans la section 4.1

En 2019, le service présente un excédent de charge de CHF 12.4 millions (CHF 15.4 millions en 2018). Ses principales sources de revenus proviennent du stationnement chez MOB (CHF 19.6 millions), de la péréquation cantonale (CHF 11.7 millions) liée à l'entretien du réseau routier et de la convention d'affichage avec la société APG – SGA (CHF 4.3 millions).

Le tableau ci-dessous montre la part de RM dans le total des dépenses et des revenus d'investissement de la Ville de Lausanne :

En CHF millions	2019	2018	2017
Dépenses d'investissement RM	(12.8)	(10)	(12.4)
Dépenses d'investissement Total Ville	(146.8)	(135.7)	(148.6)
Part RM	9%	7%	8%

Recettes d'investissement RM	8.4	2.7	1.8
Recettes d'investissement Total Ville	26.5	20.2	16.1
Part RM	32%	13%	11%

## 1.2 Limites du périmètre d'audit

Les processus suivants sont exclus du périmètre de cet audit :

- La gestion du contrôle du stationnement car celle-ci est effectuée par le Corps de Police ;
- Le contrôle du chiffre d'affaires du stationnement et des encaissements y relatifs, ces tâches étant sous la responsabilité de la comptabilité de direction FIM.

## 2. Gouvernance

---

### 2.1 Environnement réglementaire, stratégie et objectifs

Le service est soumis à différentes lois fédérales et cantonales, dont le code des obligations pour ce qui est du devoir d'entretien des infrastructures publiques, ainsi qu'à des normes professionnelles (SIA et VSS). Plusieurs répondants au sein du service effectuent une veille réglementaire.

La stratégie d'aménagement du territoire communal est également régie par deux documents communaux majeurs :

- Porté par la direction CD, le plan directeur communal (« PDCom ») qui date de 1996. Il est en cours de révision. Le PDCom définit la stratégie d'aménagement du territoire pour les quinze à vingt-cinq prochaines années et les mesures de mise en œuvre. Il assure la coordination des politiques publiques ayant un effet sur le territoire. Le calendrier prévisionnel actuel prévoit une soumission du préavis sur la révision du PDCom à la Municipalité au premier trimestre 2021 ;
- Le plan général d'affectation (« PGA »). Il a pour but d'assurer une occupation mesurée et rationnelle ainsi qu'un aménagement cohérent du territoire communal dans le respect des impératifs du développement durable. Le PGA approuvé en 2006 sera également révisé dans la continuité du PDCom.

Chaque année, des objectifs sont fixés au niveau du service et de chaque division. Ces objectifs reprennent la stratégie définie dans le PDCom ainsi que les objectifs du programme de législature. Ils sont suivis régulièrement lors des séances organisationnelles et stratégiques du comité de direction (CODIR) et lors de bilatérales entre le Chef de service et la Directrice en charge des finances et de la mobilité. Des procès-verbaux des séances du CODIR sont tenus. Excepté pour les AMV, des indicateurs de suivi des projets et réalisations existent au sein des divisions.

Le service a mis en place une unité Finance et qualité au sein de la division SOP afin de coordonner la formalisation des différents processus et procédures métiers : une cinquantaine de processus ont ainsi été formalisés dans l'application informatique Optimiso, et plusieurs projets visant à cartographier et documenter l'essentiel des processus sont en cours.

Le service utilise également le système d'information géographique QGIS pour concevoir ses propres bases de données métiers qui permettent, entre autres, de suivre l'état des routes et des ouvrages d'art sous la responsabilité de la Ville de Lausanne et ainsi de planifier les travaux d'entretien et de réparation de ces infrastructures selon la stratégie arrêtée.

## 2.2 Règles de comptabilisation des propres prestations pour les investissements

Les règles de comptabilisation des travaux effectués sur des ouvrages d'art et des routes ne sont pas formalisées et ne sont pas systématiquement appliquées bien que globalement l'entretien soit financé par le budget de fonctionnement alors que la modification et la reconstruction sont financées par les investissements. Le traitement comptable de travaux de même nature peut ainsi varier, le budget de fonctionnement servant de variable d'ajustement en cas d'insuffisance du crédit-cadre annuel (budget d'investissement) et inversement. Or, les dépenses d'investissements pouvant être comptabilisées dans le compte de fonctionnement sont clairement identifiées dans le MCH 1 :

### 31 Biens, services et marchandises

*Consommation de biens et services pour la période comptable considérée. Pour des raisons pratiques, peuvent être considérées comme « consommation de biens et services » les dépenses d'investissements inférieures à Fr. 50'000.- par cas. (Voir sous 2ème partie, chiffres 417 à 423)<sup>2</sup>.*

Le CFL constate également que l'ensemble des heures effectuées par les collaborateurs du bureau technique, de la conception à la réalisation des infrastructures du service (routes et ouvrages d'arts), sont uniquement comptabilisées dans le compte de fonctionnement ; seules les factures des entreprises adjudicataires des travaux sont comptabilisées dans le compte d'investissements. Cette pratique contrevient aux dispositions du MCH 1<sup>3</sup> et doit être adressée lors de la mise en œuvre de la recommandation 2018/R9 « Revue de la politique d'activation des biens mobiliers » émise dans le cadre de l'audit des comptes communaux 2018.

## 2.3 Marchés publics

Sur la base de l'analyse du processus d'achat de prestations de génie civil, de fournitures et de services auprès de sociétés tiers, le CFL dresse les constats suivants :

- Les appels d'offres pour les mandats d'études techniques, de besoins en heures de bureaux d'études, de travaux de réfection de chaussées et de trottoirs ou encore d'aménagements d'espaces publics sont réalisés conformément à la législation sur les marchés publics, c'est-à-dire que le choix des procédures est adéquat par rapport aux montants des marchés et que la pondération des critères de notation apparaît satisfaisante ;
- Le SALV est en charge du processus d'élaboration du préavis annuel des autorisations d'achat (« AA ») qui cadre pour l'entier de l'administration l'achat des véhicules (hormis les poids lourds), machines et matériels. Les besoins sont exprimés par les services et consolidés au niveau « Ville » selon l'enveloppe disponible. Le CFL constate l'absence, au sein de RM, de procédure d'évaluation indépendante du besoin de remplacement ou non des véhicules, machines et matériels.
- Achats de camions : sur la base d'un échantillon de 3 adjudications effectuées sur la période 2019-2020, le CFL constate que le processus d'acquisition des véhicules poids lourds de l'unité Transport (« UT ») selon les règles sur les marchés publics (LMP-VD) est perfectible. Le tableau en Annexe 2 présente nos constats relatifs à ces trois marchés adjugés sur cette période.
- Achats de fournitures et de services :
  - La législation sur les marchés publics oblige les collectivités publiques à réaliser a minima un appel d'offres sur invitation si la valeur totale d'un marché sur 48 mois maximum est supérieure à CHF 150'000 ;
  - Le CFL a identifié trois marchés pour lesquels aucun appel d'offres n'a été réalisé, ni aucun contrat établi, alors que le montant dépensé sur les 48 derniers mois était supérieur au seuil autorisé. De plus, les collaborateurs de ces unités achètent leurs marchandises et services directement auprès des fournisseurs, sans impliquer les acheteurs professionnels de la

---

<sup>2</sup> MCH 1, Tome 2, p 25

<sup>3</sup> MCH 1, Tome 1, pp. 33-34 :

*414 Dans le modèle de compte, les dépenses d'investissement sont notamment les suivantes:*

*b) les propres prestations d'une collectivité, qu'elle assume elle-même pour la création ou l'amélioration de tels biens et dont la contre-valeur doit être comptabilisée dans le compte de fonctionnement sous «revenus» (par exemple, prestations propres pour l'élaboration de projets, conduite de chantiers ou autres) ;*

MCH 1, Tome 2, p. 32 :

*438 Prestations effectuées par le personnel de la collectivité pour ses investissements*

*Prestations effectuées par la collectivité et prélèvement de marchandises sur ses propres stocks pour des investissements dont la contrepartie figure au compte des investissements (compte 50).*

division achats du SALV. Le CFL n'a pas pu démontrer que les tarifs obtenus étaient compétitifs.

Les marchés concernés sont relatifs à la fourniture de peintures pour marquage routier à l'unité Signalisation et menuiserie (« USM »), et de pneumatiques, de pièces détachées, de lubrifiants et la sous-traitance de prestations mécaniques à l'unité Garage des AMV (« UGA »).

**R1. Respect de la réglementation relative aux marchés publics**

Afin de respecter la réglementation relative aux marchés publics et dans un souci d'efficacité et d'économie, le CFL recommande au Service des routes et de la mobilité de :

- Revoir, pour la division AMV, la totalité des procédures d'achat de fournitures et services avec les acheteurs professionnels du SALV et définir des procédures d'achat communiquées à tous les collaborateurs du service ;
- Respecter systématiquement les seuils AIMP de détermination des procédures d'appel d'offres à utiliser ;
- Effectuer une publication argumentée dans la Feuille des Avis Officiels et dans SIMAP lorsque les seuils AIMP sont dépassés et/ou que le marché a été adjugé en gré à gré sans mise en concurrence ;
- Impliquer l'unité juridique de la Ville et le SALV pour l'ensemble des acquisitions des camionnettes et poids lourds ;
- Réaliser un seul appel d'offres décomposé en plusieurs « lots » pour les différents châssis et les différents agrégats lors de l'acquisition de poids lourds. C'est la valeur cumulée des lots, qui détermine la procédure d'appel d'offres.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Conformité Financier	RM / SALV	Elevée

<b>Position de l'audit</b>	Acceptée	
<b>Éléments clés de la mise en œuvre :</b>		
Le processus d'achat des camions en place lors de l'audit a été analysé par le service juridique. Ce dernier a confirmé et validé le processus utilisé par le service, soit un processus invitation auprès de 3 fournisseurs sans partager les appels d'offre en 2 lots (un lot châssis-cabine et un lot agrégat benne ou grue).		
S'agissant du gré à gré exceptionnel mis en place pour l'achat d'un camion-recycleur, il avait été accepté par le service juridique de la Ville car seul un fournisseur suisse proposait ce type de camion et disposait de l'homologation obligatoire de la DGE. Le service a pris acte de la position du CFL sur cette disposition de la LMP et a modifié en conséquence sa pratique.		
Les procédures d'achats relatives au matériel spécifique aux AMV vont être rédigées en collaboration avec le SALV afin de formaliser l'approche en place, conforme à la réglementation.		
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Philippe Coquerand	<b>Délai</b> 23.12.2021

**2.4 Détermination des coûts complets**

**2.4.1 Tarifs des prestations effectuées par les unités des AMV et UTX**

Les unités opérationnelles du service, soit AMV et UTX, effectuent différents types de prestations pour d'autres unités de RM ainsi que pour d'autres services de la Ville de Lausanne :

- Transports et levage de marchandises, d'équipements et de déchets ;
- Entretien et réparation de véhicules ;
- Travaux de menuiserie ;
- Travaux de serrurerie ;

- Travaux de génie civil ;
- ....

Les tarifs appliqués sont regroupés dans un catalogue, mais ne sont pas basés sur une analyse des coûts complets par unité ou par prestation bien que les charges et revenus de fonctionnement des unités du service soient comptabilisés dans des sections analytiques. Une telle analyse permettrait de déterminer si les tarifs pratiqués couvrent les charges d'exploitation de ces unités.

En utilisant les charges de fonctionnement 2019, et en y incorporant les coûts transverses provenant de SFIN, du SGFIM, du SPEL, du SOI ainsi que le coût de renouvellement des installations utilisées, le CFL a estimé les taux horaires réels. Ceux-ci sont significativement supérieurs aux taux horaires actuellement pratiqués, excepté pour l'unité Transports :

En CHF / heure (HT)	Taux actuel	Taux estimé par le CFL
Unité garage « UGA »	48	145
Unité transports « UT »	214	173
Unité signalisation et menuiserie « USM »	49	136
Unité travaux « UTX »	52	115

Cette sous-évaluation a un impact pour les services clients qui sont autofinancés par une taxe causale ou sujets à la péréquation intercommunale.

A titre d'exemple, entre 2017 et 2019, l'UGA a facturé au CID un total de CHF 0.65 million en main-d'œuvre et pièces. Avec un tarif horaire de CHF 145 au lieu de CHF 48, le montant facturé aurait été de CHF 1.7 million sur 36 mois, soit une différence de CHF 1 million non facturée à PUR. Cela a un impact sur son fond de réserve déchets qui est donc actuellement surévalué, et donc potentiellement sur le tarif actuel de la taxe de base sur les déchets qui pourrait par conséquent être revu à la hausse.

## **R2. Détermination des coûts complets des prestations fournies**

Afin de s'assurer que les tarifs pratiqués par les différentes unités du service leur permettent de couvrir leurs coûts complets respectifs, le CFL recommande au Service des routes et de la mobilité de :

- Calculer les tarifs à appliquer sur la base d'une analyse des coûts complets, notamment en utilisant les données de la comptabilité analytique ;
- Comparer les tarifs calculés avec les tarifs pratiqués sur le marché afin de déterminer s'il est pertinent d'offrir ces prestations en interne.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	RM	Elevée

Position de l'audit	Acceptée
<b>Éléments clés de la mise en œuvre :</b> Sur base du benchmark effectué par le CFL, la détermination des coûts complets se poursuit pour les différents ateliers de la Ville. Les activités facturées à l'externe sont correctement déterminées et nous progressons sur les activités facturées aux services commercialisés de la Ville.	
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Nicolas Deig
<b>Délai</b>	23.12.2021

### **2.4.2 Coûts complets d'utilisation des stations-services**

Une étude interne pilotée par le SALV a été conduite en 2017 sur le coût de gestion des six stations-services de la Ville de Lausanne : elle concluait qu'il était avantageux pour l'administration de continuer à les opérer, car les dépenses de gestion y relatives étaient bien inférieures aux gains réalisés par le SALV lors de l'acquisition des carburants sur le marché.

Le CFL s'est procuré cette étude et constate que les frais de gestion des stations n'incluent pas :

- Les coûts transverses, notamment ceux des services transverses de la Ville tels que le Service des finances, le Service du personnel et le Service d'organisation et d'informatique ;
- Une quote-part des charges salariales des acheteurs du SALV et du personnel des AMV ;
- Le coût de remplacement des cuves et de dépollution des sites ;
- Le coût de gestion et de facturation des consommations aux différents services utilisateurs.

Afin de s'assurer de la pertinence d'opérer ses propres stations-service, le CFL recommande à la Ville de Lausanne de déterminer leurs coûts complets d'exploitation.

## 2.5 Gestion de la crise sanitaire

La crise sanitaire engendrée par le virus COVID-19 a eu impact sur les activités de l'ensemble des services de la Ville de Lausanne. Le Service des routes et de la mobilité a adapté son organisation pendant la période de confinement, entre mars 2020 et juin 2020. A la lecture des procès-verbaux du CODIR, le CFL note que la direction du service a géré le confinement de façon satisfaisante. Tous les aspects critiques ont été fréquemment suivis par la direction du service.

Certains chantiers ont dû être suspendus. Une analyse des demandes d'indemnité est en cours d'analyse par le SFIN et une décision ultérieure sera prise par la Municipalité.

## 3. Ressources humaines

---

### 3.1 Respects des dispositions relatives aux descriptions de postes et aux entretiens de collaboration

Selon l'IA-RPAC 59, tout fonctionnaire doit disposer d'une description de poste. Selon cette disposition, « ce document concrétise la mission confiée au fonctionnaire en précisant les buts, responsabilités principales et délégations de compétences particulières. Elle sert de base à la fixation des objectifs de travail et à l'évaluation des prestations. ». De plus, selon l'IA-RPAC 59.01, un entretien de collaboration doit avoir lieu chaque année.

A l'issue de ses tests, le CFL constate que :

- Pour trois collaborateurs des unités signalisation et menuiserie (« USM ») et garage (« UGA »), la description de poste était inexistante ou ne reflétait pas les tâches effectuées ;
- 16 collaborateurs des AMV n'ont pas eu d'entretien de collaboration pour la période 2018-2019. Ainsi, aucun objectif n'est formalisé pour ces collaborateurs et leur performance n'est pas mesurée ;
- Lors de l'entretien de collaboration 2019 d'un chef d'atelier des AMV, aucun objectif n'a été fixé pour la prochaine période. Aucun objectif de performance opérationnelle, d'efficacité administrative, de mise en place d'indicateurs de suivi opérationnels n'ont été fixés pour les cadres des AMV ;
- Les connaissances professionnelles et le savoir-faire acquis par certains collaborateurs et leurs responsables ne sont pas toujours documentés et partagés entre les divisions du service et la Ville de Lausanne.

#### **R3. Respects des dispositions relatives aux descriptions de postes et aux entretiens de collaboration**

Afin de se conformer au règlement du personnel de la Ville de Lausanne, le CFL recommande au Service des routes et de la mobilité de s'assurer que :

- Une description de poste soit établie pour chaque collaborateur et qu'elle reflète avec exactitude et de façon exhaustive les tâches effectuées ;
- Les entretiens de collaboration soient réalisés annuellement ;
- Des objectifs SMART soient systématiquement définis lors des entretiens de collaboration. Ceux-ci doivent tenir compte de la stratégie et des objectifs du service.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Conformité Humain	RM	Elevée

<b>Position de l'audit</b>	Acceptée		
<b>Éléments clés de la mise en œuvre :</b>			
Une description de poste est maintenant établie pour les 3 collaborateurs concernés, tout comme pour les plus de 200 collaborateurs du service, reflétant avec exactitude et de façon exhaustive les tâches effectuées ;			
Les entretiens de collaboration sont réalisés annuellement pour tous les collaborateurs, y compris la personne concernée par la recommandation. Y sont définis des objectifs SMART, en tenant compte de la stratégie et des objectifs du service. Le cadre qui n'avait pas respecté la procédure d'élaboration des entretiens de collaboration a été remis à l'ordre via une procédure RH et la situation est désormais à jour.			
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Emilie Juillerat	<b>Délai</b>	30.11.2021

### 3.2 Plan de formation

Le CFL a pu constater l'existence d'un plan de formation et de son suivi pour les employés des divisions Mobilité, Espaces Publics, Construction et Maintenance et Supports opérationnels.

Cependant le CFL constate :

- L'absence de plan de formation pour les 87 EPT des AMV. Celui-ci doit tenir compte des évolutions technologiques et des bonnes pratiques des différents métiers exercés au sein de ses ateliers ;
- La formation des collaborateurs de l'unité Garage (UGA) est principalement réalisée en interne par les collaborateurs les plus expérimentés. Les formations auprès des constructeurs de camion ou de machines communales sont rares ;
- L'absence d'évaluation externe des compétences des mécaniciens.

### 3.3 Traitement des HO, HS et des jubilaires

Le CFL a revu les temps de travail saisis sur TimeTools pour un échantillon de collaborateurs du service et fait le constat suivant :

- Certains collaborateurs ne prennent pas leur semaine de jubilaire dans l'année ;

A noter que le respect des dispositions du RPAC et de l'ATT fait l'objet des recommandations 2017/R11 « Contrôle semestriel des soldes de vacances, d'heures optionnelles et supplémentaires et des jubilaires » et 2018/R13 « Validation et suivi des heures effectuées par les collaborateurs » émises dans le cadre de l'audit des comptes communaux.

## 4. Ateliers et magasins de la Ville (AMV)

### 4.1 Contexte

91 collaborateurs (87 EPT) composent la division des ateliers et magasins de la Ville (« AMV »), qui sont répartis en quatre unités opérationnelles et une unité administrative, cinq employés administratifs (manifestations, couture et conciergerie) étant directement rattachés au chef de la division (cf. organigramme en Annexe 1).

La répartition des collaborateurs et les principaux indicateurs financiers au niveau du compte du fonctionnement par unité sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Unité	En CHF millions	EPT	Charges de personnel	Biens, services et marchandises	dont : Entretien des biens immobiliers
Surveillance du domaine public (« SDP »)		6.5	0.3	-	-
Transports (« UT »)		26.2	2.9	0.4	-
Garage (« UGA »)		17	1.9	0.6	0.1
Signalisation et menuiserie (« USM »)		27.4	3	0.5	0.1
Service généraux (« USG »)		9.9	1.5	2.5	0.2
<b>Total</b>		<b>87</b>	<b>9.6</b>	<b>4</b>	<b>0.4</b>

## 4.2 Absence de stratégie et d'objectifs

Le CFL constate l'absence de stratégie et d'objectifs stratégiques à court ou moyen terme au sein des AMV. Pour l'exercice 2020, les seuls objectifs identifiés sont le déploiement de la signalisation 30 km/h nocturne et de « parklets », projets qui ne couvrent pas l'ensemble de ses domaines d'activités.

La direction des AMV ne dispose pas d'indicateurs de performance pour mesurer et suivre les délais de traitement des prestations, les heures des collaborateurs ou encore le niveau de satisfaction des clients.

Une séance hebdomadaire a lieu entre le chef de division et l'ensemble des chefs d'unités mais aucun procès-verbal n'est établi.

Des réflexions ont été initiées sur la possibilité de réaliser des synergies entre les activités des AMV et celles similaires d'autres services de la Ville de Lausanne. Cependant, excepté pour les prestations de transport, aucune étude n'a été menée. Le CFL a identifié les synergies potentielles suivantes :

- A l'instar de l'unité Transports (UT) des AMV, d'autres unités du SALV et du service de l'EAU effectuent des transports à l'aide de leur propre flotte de camions. En 2019, une étude mandatée par le SALV a été réalisée, cependant, les conclusions semblent lacunaires et reposent sur des données dont la fiabilité n'est pas prouvée. Aucune décision n'a été prise pour le moment ;
- RM et SPADOM ont tous les deux des menuisiers dans leurs effectifs ;
- La Ville de Lausanne possède 6 garages qui effectuent des prestations sur des poids lourds, camionnettes, véhicules légers et machines communales :
  - L'unité Garage (UGA) des AMV intervient principalement sur les poids-lourds, mi-lourds, utilitaires, camionnettes et les machines communales de PUR, de SPADOM et de RM ;
  - Les garages du Corps de Police et du SPSL qui interviennent sur leurs véhicules lourds et légers ;
  - Les garages de SPORTS et SPADOM interviennent sur quelques véhicules plus spécifiques ;
  - Le garage du SALV intervient lui sur sa flotte de véhicules et sur celle des SiL.

### R4. Définition d'objectifs de performance pour les AMV

Afin de mesurer la performance des prestations réalisées par les AMV, le CFL recommande au Service des routes et de la mobilité de :

- Identifier les gains d'efficacités potentiels et améliorations financières atteignables par une centralisation des opérations ;
- Définir et mesurer des indicateurs de performance une fois la réorganisation effectuée.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	RM	Elevée

<b>Position de l'audité</b>	Acceptée	
<b>Eléments clés de la mise en œuvre :</b> Un projet de centralisation des activités transports, garage, magasin et menuiserie entre les différents services concernés va être lancé tout d'abord au sein de la Direction et ensuite se poursuivre avec d'autres Directions.		
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Valentina Andreoli	<b>Délai</b>
		23.12.2021 (DIR FIM) 23.12.2022 (autres DIR)

## 4.3 Unité services généraux

### 4.3.1 Processus financiers et administratifs

Les tâches suivantes ont été confiées aux six collaborateurs de l'unité Services généraux (« USG ») :

- Gestion administrative et comptable des AMV ;



- Proposer et optimiser les applications informatiques utilisées par la division ;
- Gestion des stocks de pièces détachées, du carburant et des deux refuges de Sauvabelin ;
- Etablir, sur la base des informations fournies par les unités « métiers », les bons de commande.

A l'issue de ses analyses, le CFL constate l'absence :

- De procédures de gestion pour l'ensemble des processus effectués au sein de la division ;
- D'analyses et de suivis budgétaires alors que cette tâche est comprise dans la description de poste du chef de l'unité ;
- De pilotage des activités de gestion des stocks et du matériel de manifestations (trois employés) ;
- Un traitement inefficace des factures : jusqu'à quatre couches administratives (unité opérationnelle des AMV, USG, SOP et la comptabilité de direction) interviennent dans le traitement des factures fournisseurs et clients. Le traitement des pièces comptables étant du ressort de la comptabilité de la direction FIM, le CFL constate donc une redondance des tâches dévolues à l'USG.

Ces constats rejoignent la recommandation 2018/R1 « Rationalisation de l'organisation comptable et financière » émise dans le cadre de l'audit des comptes communaux 2018 de la Ville de Lausanne.

#### **R5. Gestion de l'unité des services généraux**

Afin d'améliorer l'efficacité administrative de l'USG, le CFL recommande au Service des routes et de la mobilité de :

- Revoir avec la comptabilité de direction et le SFIN le bien-fondé et l'efficacité des tâches administratives et comptables actuellement réalisées par l'USG, notamment en les intégrant autant que possible dans le nouvel ERP ;
- Identifier les synergies possibles entre les activités de l'USG et les autres divisions et services de la Ville afin de mettre en place des processus administratifs efficaces ;
- Clarifier les rôles et responsabilités, mettre en place les contrôles permettant de couvrir les risques et refléter ces évolutions dans les descriptions de postes.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier Opérationnel	RM / SFIN	Elevée

<b>Position de l'audit</b>	Acceptée	
<b>Eléments clés de la mise en œuvre :</b> Une réorganisation des activités comptables et administratives sera analysée, afin d'optimiser les processus entre les unités métiers, l'unité des services généraux et le bureau technique. Le nouvel ERP Abacus étant planifié pour 2023, le service s'assurera que les développements en cours permettront une optimisation de nos processus internes.		
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Cédric Desmet	<b>Délai</b> 30.06.2022

#### **4.3.2 Gestion des refuges**

Deux collaborateurs de l'unité assurent la gestion administrative des deux refuges de Sauvabelin tandis que la conciergerie et le nettoyage sont assurés par trois auxiliaires.

Le CFL constate :

- L'absence de calcul des coûts complets pour cette prestation afin de déterminer si les tarifs permettent au moins de couvrir les charges d'exploitation y relatives ;
- Une difficulté à pérenniser les ressources humaines nécessaires à l'accomplissement des tâches de conciergerie et nettoyage.

**R6. Gestion des refuges**

Afin de diminuer les coûts de fonctionnements liés à la gestion des deux refuges de Sauvabelin, le CFL recommande à la direction du service de se coordonner avec SPADOM et le SLG pour centraliser la gestion de tous les refuges de la Ville de Lausanne ou d'analyser les modalités d'une externalisation à un prestataire externe avec des coûts de fonctionnement moins élevés.

Risque	Responsable	Priorité
Financier Opérationnel	RM / SPADOM	Moyenne

<b>Position de l'audité</b>	Acceptée		
<b>Eléments clés de la mise en œuvre :</b>	La centralisation de la gestion des refuges entre les différents services concernés (SLG et SPADOM) va être étudiée.		
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Philippe Coquerand	<b>Délai</b>	30.06.2022

**4.3.3 Gestion du stock de pièces et matériels**

Les trois magasiniers de l'USG gèrent quotidiennement deux stocks physiquement entreposés aux AMV :

- Des pièces détachées automobiles, utilisés par l'unité Garage des AMV et gérées sous AS-TECH. Ce stock appartient à RM ;
- Des produits d'entretien, balais, produits ménagers, chaussures, vêtements de travail gérés sous SAP. Ce stock appartient au SALV.

Le CFL constate :

- L'absence de procédure écrite concernant la gestion opérationnelle des stocks de pièces et matériels ;
- Pour le stock géré dans AS-TECH, un maximum et un minimum de stock par article n'a pas été défini et paramétré dans le logiciel. Les commandes se font selon un contrôle visuel de l'état du stock ;
- La séparation des tâches n'est pas assurée : pour certains achats, les magasiniers effectuent le processus depuis la commande d'un article jusqu'à son entrée en stock ;
- L'USG scanne tous les bons de commande et les factures fournisseurs, une fois visés par les chefs d'USG et UGA, afin de documenter AS-TECH, les originaux partant sous format papier à la comptabilité de direction pour y être comptabilisés et archivés en format papier.

**R7. Gestion du stock**

Afin de renforcer l'environnement de contrôle du processus de gestion des stocks et d'améliorer l'efficacité de l'unité, le CFL recommande à la direction du service de :

- Revoir les processus actuels de gestion des commandes de pièces, d'entrées de stocks et sorties de stocks ainsi que la prise d'inventaire annuelle, définir les rôles et responsabilités, mettre en place une séparation des tâches ainsi que des contrôles indépendants pour limiter le risque de fraude ;
- Etablir des procédures écrites qui décrivent le processus de gestion des stocks sous AS-TECH et SAP ;
- Mettre en place des indicateurs, des valeurs cibles et des analyses pour améliorations continues et activer les options de stock minimum et maximum sous AS-TECH.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Opérationnel Financier	RM	Moyenne

<b>Position de l'audit</b>	Acceptée		
<b>Éléments clés de la mise en œuvre :</b> Les procédures requises vont être définies en collaboration avec le SALV, avec qui l'organisation va être revue afin d'assurer une séparation des tâches.  La gestion des stocks dans As-tech fera partie d'un projet de standardisation des processus As-tech entre les 6 garages de la ville, initié par le SOI le 22 avril 2021.			
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Philippe Coquerand	<b>Délai</b>	30.06.2022

#### 4.3.4 Gestion de la station-service des AMV

Six cuves d'une capacité totale de 355'000 litres et quatre pompes de ravitaillement en carburant diesel, biodiesel et essence permettent aux véhicules communaux de se fournir tout au long de l'année sur le site des AMV.

En 2019, les pompes des AMV ont distribué 755'355 litres aux 351 véhicules de 12 différents services de la Ville de Lausanne.

Le CFL a revu le fonctionnement de la station-service des AMV et constate l'absence de :

- Procédure écrite détaillant les modalités de ravitaillement en carburants ;
- Manuel de fonctionnement des pompes et d'utilisation du système ePack de gestion électronique des pompes ;
- Procédure d'inventaire physique des cuves, qui tient compte de la variation de température, de la masse volumétrique des carburants et d'abaques par rapport au volume de la cuve de carburant. Les écarts relevés lors des inventaires physiques des cuves ne sont ni analysés ni traités ;

Lors de l'inventaire physique réalisé en décembre 2019, l'écart constaté de 10'000 litres sur les 58'000 litres d'une cuve n'a pas fait l'objet d'une analyse et d'un second inventaire durant l'année 2020 pour suivre l'évolution d'un éventuel écart entre les données ePack et un deuxième relevé physique ;

- Réconciliation entre les données ePack et la facturation du carburant.

#### **R8. Gestion de la station-service des AMV**

Afin de s'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité des flux de carburants, le CFL recommande au Service des routes et de la mobilité de :

- Mettre en place une procédure écrite pour les processus de ravitaillement et d'inventaire du carburant stocké, et la faire valider par la comptabilité de direction et le SFIN ;
- Revoir le processus d'attribution et d'inventaire des badges ePack de la division AMV ;
- Revoir le processus de facturation des consommations de carburant qui doit comprendre une réconciliation périodique des consommations annuelles ePack avec les factures.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	RM / SFIN / SALV	Moyenne

<b>Position de l'audit</b>	Acceptée		
<b>Éléments clés de la mise en œuvre :</b> Suite à une décision du SALV afin d'aligner les processus entre les 4 stations-services de la ville, le SALV est, depuis cette année, directement en charge de la commande des carburants et du processus de facturation des consommations via ePack. De plus, la gestion des badges est aussi en cours de transfert.			
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Jacques Vuilliminet (SALV)	<b>Délai</b>	28.02.2022

#### 4.4 Unité transports

Cette unité (« UT »), composée de 25 EPT, gère et opère une flotte composée de 18 poids-lourds polyvalents et de trois camions vidangeurs, dont la principale mission est la vidange des sacs de route. Elle réalise des transports pour tous les services de la Ville de Lausanne et assure le service hivernal. En 2019, cette unité a répondu à 4'997 demandes de prestations.

A l'issue de ses travaux, le CFL constate :

- Les processus actuels de planification, d'exécution et de facturation des prestations de transport ne sont pas efficaces : ils sont très manuels, exécutés par 3 EPT, et reposent sur un système de bons de transport en papier carbone et de multiples fichiers Excel lacunaires et chronophages qui ne permettent pas un suivi et une analyse exhaustive et exacte :
  - Des heures effectuées par jour, chauffeur, camion ou par client ;
  - Des descriptions des objets transportés (poids, dimensions et surface nécessaire en benne) ;
  - Des travaux réalisés, en utilisant notamment les équipements de levage des camions.
- L'absence de données fiables ne permet donc pas de déterminer si le nombre de camions, leurs tailles, et leurs agrégats sont en adéquation avec les besoins. Dans le rapport de gestion 2019, il est indiqué que l'UT est en charge de l'entretien d'environ 16'000 sacs de routes se situant sur le réseau routier lausannois. Or, selon une base de données utilisée par le Service de l'eau, il y a 7'911 sacs de route répertoriés sur la commune de Lausanne et selon le fichier de suivi des vidanges de sacs de routes du chef de l'UT, il n'y en aurait que 6'587 ;
- Selon les normes édictées par la Direction générale de l'environnement (DGE), les sacs de route doivent être vidangés aussi souvent que nécessaire, mais au minimum une fois par année. Dans les faits, cette disposition n'est pas respectée par l'UT.

#### **R9. Amélioration des processus de l'unité Transports**

Afin de s'assurer de l'efficacité et de la performance des prestations effectuées et de l'utilisation optimale des ressources humaines de l'unité, le CFL recommande au Service des routes et de la mobilité de mettre en place un outil efficace permettant, pour toutes les prestations de transports et de vidanges / curages réalisées, de :

- Gérer toutes les données à toutes les étapes du processus de transport, depuis la demande de prestation du client jusqu'à l'émission de la facture ;
- Planifier de façon efficace les transports et travaux à accomplir, pas forcément au jour le jour, en les priorisant, en refusant potentiellement les tâches non urgentes ;
- Suivre les heures effectuées par jour, chauffeur, camion, client, ainsi que les équipements et consommables transportés et la nature des travaux réalisés, ceci afin de pouvoir générer des récapitulatifs périodiques par client et simplifier le processus de facturation ;
- Réconcilier périodiquement les données issues des bons de transport avec TimeTools et celles des tachygraphes, afin de mesurer l'efficacité des prestations fournies ;
- Fixer et suivre des objectifs via la mise en place d'indicateurs de performance.

La mise en place de cet outil permettra à la direction du service d'analyser l'efficacité de l'utilisation de la flotte de véhicules, d'affiner les besoins techniques ainsi que le nombre d'EPT nécessaire. De telles analyses permettront de revoir la flotte globale de poids lourds de la Ville.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier Opérationnel	RM / SOI	Elevée

<b>Position de l'audit</b>	Acceptée	
<b>Eléments clés de la mise en œuvre :</b> Dans l'intervalle, une macro Excel, déjà utilisée par l'unité transport du SALV, a été implémentée afin d'optimiser le processus et répondre aux recommandations des auditeurs. La partie gérant la facturation sera opérationnelle d'ici à fin 2021.		
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Philippe Coquerand	<b>Délai</b> 23.12.2021

## 4.5 Unité Garage

### 4.5.1 Gestion opérationnelle et administrative

17 collaborateurs constituent l'unité garage des AMV (UGA), qui est en charge de l'entretien d'une grande partie du parc de véhicules lourds utilisés par divers services de la de Ville de Lausanne, notamment PUR (PDP, CID), RM (UT, UTX, USM) ou encore SPADOM.

L'unité est répartie en trois ateliers : carrosserie, mécanique et machines communales. Toutes les demandes de prestation parviennent par courriel ou par téléphone et sont traitées dans l'application AS-TECH.

Le CFL a retenu comme hypothèse que le nombre d'heures théorique disponible pour le travail d'un collaborateur, hors vacances et jours fériés et après abattement de 20% de non productivité, s'élève à 1'338 heures. Notre analyse révèle que :

- Le nombre d'heures chargeables dans AS-TECH devrait atteindre théoriquement, hors impact des formations et absences, 20'064 heures pour l'UGA ;
- En 2019, 2'108 ordres de travail ont été exécutés pour un total de 17'414 heures chargées dans AS-TECH pour les 15 mécaniciens et carrossiers composant l'unité (hors chef d'unité et assistante administrative).

Le CFL constate l'absence de :

- Documents formalisant la relation entre l'UGA et ses clients, tels que des « services level agreement » ;
- Indicateurs de performance : délais de traitement, nombre d'heures effectuées par ordre de travail (selon une gamme d'heures de travail « cible » prédéfinie) ;
- Réconciliation entre les heures saisies dans AS-TECH avec celles saisies dans TimeTools.

#### **R10. Mesure de la performance de l'unité Garage**

Le CFL recommande de :

- Mettre en place des conventions entre UGA et ses clients. Ces documents pourraient inclure des gammes d'heures de travail « cible » par type d'intervention, basées sur celles des fabricants des véhicules ;
- Mettre en place des indicateurs de performance pour mesurer les délais de traitement et les temps de réalisation des demandes de prestations des clients ainsi que la productivité et l'efficacité des collaborateurs.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	RM	Elevée

Position de l'audit	Acceptée		
<b>Éléments clés de la mise en œuvre :</b> Les gammes d'heures pour les machines communales sont en demande. Celles relatives aux Poids lourds sont gardées confidentiellement par les marques. Un catalogue va donc être créé afin d'estimer au plus juste les gammes d'heures par intervention type. Ceci permettra de mettre en place des indicateurs de performance.  La mise en place de conventions nous semble applicable uniquement dans le cadre de prestation fournie à une entité externe à la Ville.			
Personne responsable de la recommandation	Philippe Coquerand	Délai	23.12.2022

### 4.5.2 Utilisation du logiciel AS-TECH

L'unité Garage (UGA) des AMV, tout comme les cinq autres garages de la Ville, utilise AS-TECH pour gérer l'ensemble de ses prestations, qui sont toutes matérialisées dans ce logiciel par un ordre de travail (OT).

Les collaborateurs d'UGA trouvent ce nouvel outil complexe et peu convivial. Il n'existe pas de manuel d'utilisation adapté et le personnel reçoit peu de formation.

Le CFL constate que l'UGA n'utilise pas toutes les fonctionnalités offertes par AS-TECH, notamment :

- Le module web pour la gestion des demandes (« Symphony »). Ce module est uniquement utilisé par le SPSL. Au sein de l'UGA, toutes les demandes se font par e-mail ou téléphone ;
- Le champ « commentaire » n'est pas utilisé : il permet de ventiler les heures effectuées pour plusieurs opérations au sein d'un même ordre de travail. Aucun garage de la Ville de Lausanne n'utilise cette fonctionnalité ;
- Les informations prévisionnelles, notamment le temps prévu et la date de fin prévue. UGA ne fait pas de devis ;
- Les données d'amortissement des véhicules. Ces données peuvent être saisies et gérées sous AS-TECH mais cette fonctionnalité n'est pas utilisée actuellement. Les amortissements sont gérés par la comptabilité de direction sur un fichier Excel.

Les données saisies dans AS-TECH ne sont pas analysées par le service, comme par exemple :

- Les heures chargées par ordre de travail et par employé pour calculer des temps moyens par type de prestation ;
- Les gammes d'heures par type de travaux, telles que définies par les constructeurs, permettant d'évaluer la productivité des employés ;

Le CFL relève également l'absence de reprises des données de l'ancien système MEGAN dans AS-TECH au 1<sup>er</sup> janvier 2019, ceci limitant les analyses de coût total des interventions sur chaque machine, nécessaire à la prise de décision économique quant à son éventuel remplacement.

#### **R11. Utilisation d'AS-TECH**

Afin d'améliorer l'efficacité des garages de la Ville de Lausanne, le CFL recommande au Service des routes et de la mobilité de s'assurer que l'ensemble des fonctionnalités d'AS-TECH sont utilisées, notamment :

- Le module pour la gestion des demandes (« Symphony ») ;
- L'ensemble des champs disponibles, ce qui permettrait d'étendre les possibilités d'analyse des opérations effectuées pour un même ordre de travail ;
- Les informations prévisionnelles, notamment le temps et la date de fin prévue de la prestation. Dans ce sens, un devis devrait être établi pour chaque demande.

Les données ainsi saisies doivent faire l'objet d'analyses périodiques pour planifier les interventions nécessaires, évaluer l'état du parc des véhicules et anticiper son renouvellement.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier Opérationnel	RM / SOI	Moyenne

<b>Position de l'audité</b>	Acceptée	
<b>Éléments clés de la mise en œuvre :</b>		
Le projet en cours SOI-BPR.00039 (SALV) – AsTech – Harmonisation et standardisation géré par le SOI en partenariat avec les garages du SALV, RM, SPADOM, CP, SPSL et SPORTS adresse les points relevés concernant l'utilisation d'AsTech,		
Points traités :		
- définir et valider les processus métiers à utiliser par tous les garages (y compris les données en entrées et en sorties)		
- manuel utilisateurs par processus métier		
- implémentation du processus de la demande garages via Symphony.		
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Philippe Coquerand	<b>Délai</b> 23.12.2022

#### 4.6 Unité Signalisation et menuiserie (USM)

Cette unité, composée de quatre ateliers et de deux électriciens, effectue les activités suivantes :

Atelier	Activités	Collaborateurs	Demandes en 2019	Heures
Signalisation	Confection de panneaux, impression d'affiches, décoration de véhicules	3	82	Pas de suivi
Menuiserie	Fabrication et réparation de meubles et mobilier urbain	6	152	4'377
Serrurerie	Serrurerie générale, pose de panneaux de signalisations	7	241	Pas de suivi
Peinture	Marquage routier, peinture	9	Pas de suivi	Pas de suivi

La plupart des demandes parviennent par le portail des prestations. Le CFL constate l'absence de :

- Planning par atelier ou par collaborateur. Ainsi, il n'est pas possible de générer de récapitulatif des prestations réalisées par année et par collaborateur et / ou par atelier avec indication des heures passées par objet / chantier réalisé ;
- Analyse et synthèse des données par les ateliers ou par le chef d'unité ;
- Indicateurs de performance et de suivi des heures par ordre de travail ou par collaborateur.

#### **R12. Mise en place d'une gestion efficiente au sein de l'unité Signalisation et menuiserie**

Afin de s'assurer de l'efficacité et de la performance des prestations effectuées et de l'utilisation optimale des ressources humaines, le CFL recommande au Service des routes et de la mobilité de mettre en place au sein d'USM des outils qui permettent de :

- Enregistrer toutes les demandes de prestations reçues avec la date, la description des travaux à effectuer, le code service demandeur et le lieu de livraison ;
- Enregistrer les données relatives au devis émis au client, avec le nombre d'heures, le taux horaire, la quantité de matériel nécessaire et la date estimée de livraison ;
- Ventiler les heures effectuées par collaborateur et par prestation ;
- Générer périodiquement un récapitulatif des données nécessaires à une facturation interne efficiente ;
- Etablir des indicateurs clés et réaliser un suivi des heures par ordre de travail ou par collaborateur ;
- Etablir un suivi annuel de satisfaction des clients.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier Opérationnel	RM	Moyenne

<b>Position de l'audit</b>	Acceptée	
<b>Eléments clés de la mise en œuvre :</b>		
Selon les résultats du projet d'amélioration du processus à l'UTX, il sera alors décidé d'améliorer le portail de prestation ou d'implémenter la solution As-Tech « Génie Civil » en support à l'USM.		
Toutefois il est important de remarquer que, pour l'atelier serrurerie, le rapport d'audit ne prend pas en compte les DM et les avis de dommages transmis par POL ou par des demandes par mail, soit un volume additionnel de plus de 200 interventions. De plus, il est important de signaler qu'une seule DM peut impliquer une charge de travail importante, pour exemple, la DM 30 de nuit correspond à la création et la pose de 1400 panneaux.		
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Philippe Coquerand	<b>Délai</b> 23.12.2022

## 5. Unité Travaux (UTX)

### 5.1 Gestion opérationnelle et administrative

18 collaborateurs constituent l'unité Travaux (UTX), qui fait partie de la division Construction et Maintenance (« C&M ») du service.

Cette unité exécute des petits travaux d'entretien du domaine public dans les domaines de la maçonnerie, du pavage et du génie civil, et fabrique également des éléments en béton armé au sein de ses ateliers, tels que les murs des quais de Belgique, qu'elle transporte et assemble in-situ.

UTX reçoit, via le portail des prestations de la Ville, des demandes de travaux émanant essentiellement des SIL, des autres unités de la division C&M (RM), de SPADOM ou de PUR. En 2019, un total de 349 demandes de travaux a été traité.

Elles sont ensuite traitées, planifiées et gérées via différents fichiers Excel de façon manuelle et chronophage. Un projet d'acquérir un logiciel de gestion et de facturation des travaux a été initié en avril 2020. Il est toujours en cours. Le CFL constate également qu'il n'existe pas de procédure concernant la planification des travaux, la comptabilisation des heures effectuées ainsi que la facturation.

#### **R13. Mise en place d'un système de gestion efficient au sein de l'unité Travaux**

Afin de permettre à l'unité Travaux (UTX) de gagner en efficacité et en performance, le CFL l'encourage à mettre en place un outil performant de gestion de chantier permettant de :

- Gérer toutes les demandes de prestations reçues avec la date, la description des travaux à effectuer, le code du service demandeur et le lieu de livraison ;
- Etablir des devis aux clients, avec le nombre d'heures estimées, le taux horaire, la quantité de matériel nécessaire et la date estimée de fin des travaux ;
- Planifier les chantiers par ordre de priorité et d'importance et ainsi optimiser l'utilisation des ressources humaines et matérielles ;
- Saisir les heures effectuées par collaborateur et par chantier ;
- Générer périodiquement un récapitulatif des données nécessaires à une facturation interne efficiente ;
- Définir des indicateurs clés permettant un suivi de la performance de l'unité.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier Opérationnel	RM	Moyenne

Position de l'audit	Acceptée		
<b>Éléments clés de la mise en œuvre :</b> Depuis l'audit, les nombreux fichiers Excel utilisés par l'UTX ont été améliorés et des macros ont été créées afin de simplifier le travail administratif. Une analyse est en cours en vue d'implémenter la solution As-Tech « Génie Civil. ». Cf. R11 – Etude.			
Personne responsable de la recommandation	Stéphane Servoz	Délai	30.06.2022

## 6. Gestion des ressources informatiques

### 6.1 Le périmètre d'activité des équipes informatiques

Après le rapatriement du helpdesk informatique au SOI, certains services ont conservé des correspondants micro-informatique (« CMI ») afin de répondre à leurs besoins métiers.

Le CFL a revu les descriptions de postes, les entretiens de collaborations et le suivi des travaux de trois informaticiens et d'un géomaticien qui composent l'unité informatique propre à RM.



Dans les tâches attribuées aux trois informaticiens, le CFL constate les redondances suivantes entre l'unité informatique propre à RM et les équipes du SOI :

- Assurer la gestion informatique du service :  
 Le SOI est déjà en charge de cette activité, que cela soit le support de proximité au travers des interventions ou du support à distance ;
- Administrer les systèmes applicatifs et serveurs du service :  
 Les applications et serveurs sont à la charge du SOI. L'existant actuellement géré par cette équipe est en cours de récupération par le SOI afin d'harmoniser la maintenance informatique à la Ville, applicative comme système. Cette tâche tend donc à disparaître ou se réduire considérablement dans les années à venir.  
 Par ailleurs, la création d'applications métiers nouvelles conduit à une informatique grise non gérée et standardisée par le SOI. Le processus défini au sein de la Ville de Lausanne est de faire une demande au responsable des systèmes informatiques (« RSI ») du SOI afin d'exprimer les nouveaux besoins, et non de les développer en interne chez RM.
- Gérer la téléphonie fixe et mobile :  
 Comme pour la maintenance, cette tâche est entièrement dans le périmètre du SOI, pour les lignes fixes et mobiles.

Les travaux et les objectifs fixés aux collaborateurs ne sont pas définis avec des temps d'exécution par projet et des délais. Leur suivi est effectué sous Excel et aucun indicateur de performance et d'efficience n'est en place.

**R14. Redéfinition du périmètre d'activité de l'équipe informatique**

Afin de s'assurer de l'adéquation et de l'efficience des ressources humaines informatiques utilisées par le service, le CFL lui recommande de revoir avec la direction du SOI :

- Les descriptions de poste, les projets et réalisations effectués par les collaborateurs de l'unité et leurs objectifs afin de limiter les conflits avec le périmètre d'activité du SOI ;
- La continuité des applications actuellement utilisées et développées par RM ;
- Les projets de développements, d'acquisition et d'hébergement de nouvelles applications métiers.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier Opérationnel	RM / SOI	Moyenne

<b>Position de l'audit</b>	Acceptée	
<b>Eléments clés de la mise en œuvre :</b> Un groupe de travail entre RM et SOI est à mettre en place pour définir les modalités de collaboration en prenant en compte le portefeuille des applications, les activités et responsabilités, les technologies utilisées et l'architecture.		
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Cédric Desmet	<b>Délai</b> 30.06.2022

**6.2 Salle serveur du site de Port-Franc 18**

Créé dans les années 2000, la salle serveur du site de Port-Franc 18 était destinée à accueillir plusieurs baies de serveurs du SOI. A ce jour, l'infrastructure informatique de la Ville est hébergée à Lutry et Praz-Séchaud. Cette salle n'a donc plus vocation à devenir un centre de données de la Ville de Lausanne.

Cependant, au fil des années, plusieurs systèmes informatiques y ont été installés, notamment la centrale de gestion des carrefours et des bornes escamotables de RM et les serveurs de l'application Goéland du service du Cadastre.

Le CFL fait les constats suivants :

- Sur le plan physique, la centrale des anciens carrefours n'est pas déplaçable à cause des liaisons filaires anciennes ;
- La typologie réseau de la Ville fournit une bande passante réseau 100 fois inférieure à ce qu'elle devrait être, pouvant engendrer des lenteurs sur tous les équipements ;
- Du point de vue sécurité, le processus de gestion des accès physiques à cette salle présente une multitude de lacunes engendrant des accès à la salle non légitimes ;
- Enfin, sur le plan financier, une migration physique des serveurs vers les centres de données du SOI permettrait une harmonisation des technologies et une meilleure gestion de la maintenance.

**R15. Gestion de la salle serveur du site Port-Franc 18**

Le CFL recommande au Service des routes et de la mobilité de :

- Se réunir avec le service du SOI pour organiser la migration physique des serveurs vers ses centre de données ;
- Définir le processus de gestion (création, modification, suppression) des droits d'accès à la salle serveur avec l'ensemble des acteurs ;
- Revoir l'exactitude des droits d'accès actuellement octroyés (illégitimité, doublon, durée, non nominatifs, départ, etc...), et inclure les RH dans le processus de départ.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Opérationnel	RM	Elevée

Position de l'audité	Acceptée		
<b>Éléments clés de la mise en œuvre :</b> Afin de finaliser le transfert des serveurs localisés à PF18 au SOI, le passage en technologie Docker a été confirmé par le SOI. Le logiciel « Docker » est une technologie de conteneurisation qui permet la création et l'utilisation de conteneurs Linux®, soit en open source, libre de frais de licence. Le SOI maintiendra l'infrastructure et RM continuera à les administrer. Cela se fait progressivement car cela requiert une mise à jour de chaque web App. Concernant les serveurs Mobilité Centrales Trafic, une analyse est en cours en vue d'une possible virtualisation facilitant la délocalisation des serveurs, tout en gardant la maîtrise au sein du service RM. La gestion actuelle du trafic n'en sera pas impactée. Concernant la seconde et la troisième recommandation, le processus de gestion des droits d'accès est géré par SLG directement, RM n'intervient pas dans ce processus. Nous ne pouvons donc influencer sur ce processus.			
<b>Personne responsable de la recommandation</b>	Pascal Dentan	<b>Délai</b>	31.12.2022

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 10 août 2021

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

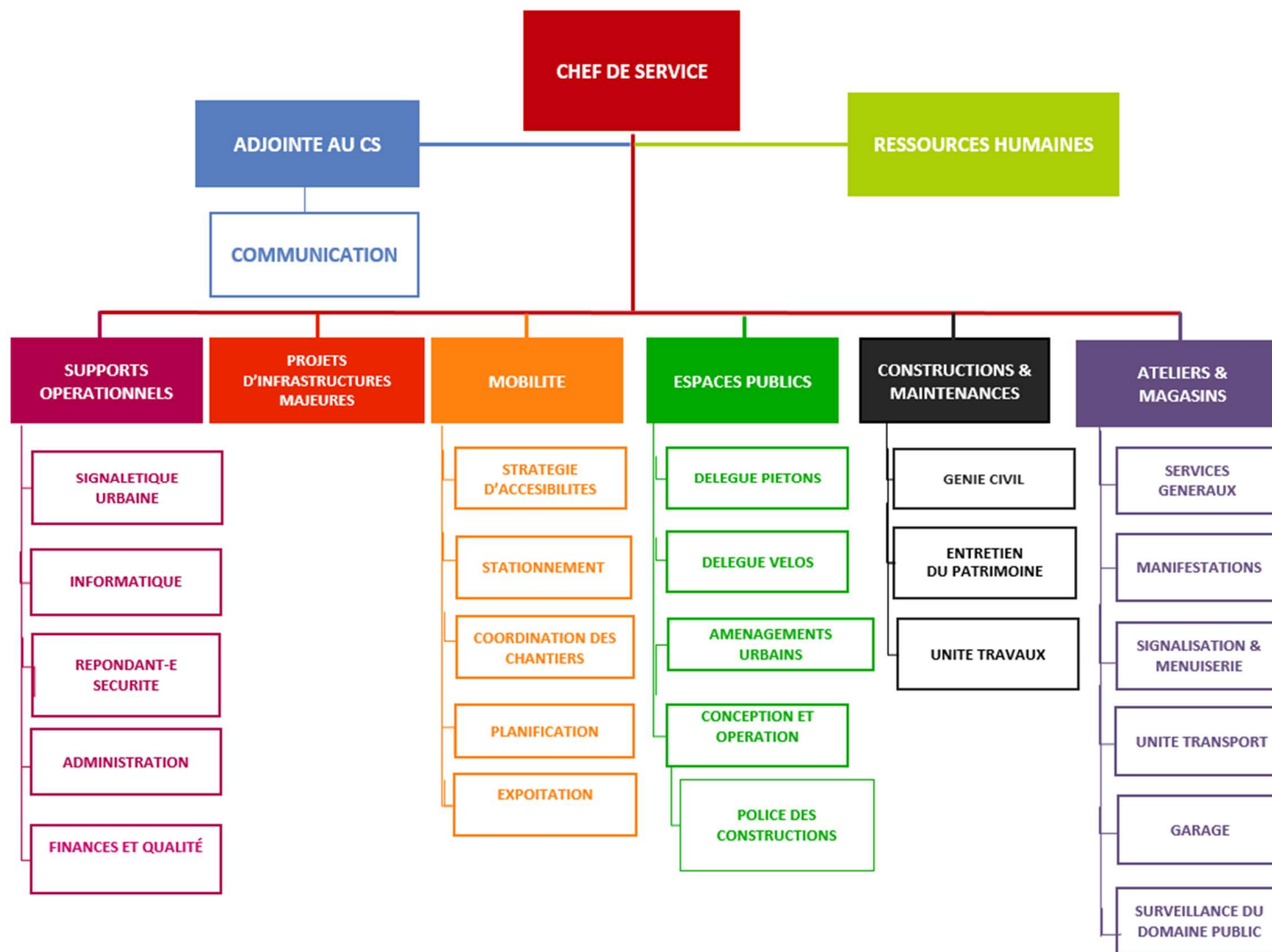


2021-08-10 10:48

Digitally signed by Yves Tritten  
Yves Tritten

Chef de service

## Annexe 1 : Organigramme du service



## Annexe 2 : Marchés publics d'acquisition de poids lourds 2019

Marché	Année	Montant	Procédure utilisée	Constats du CFL
Châssis-cabine + agrégats (grue, benne, saleuse et lame à neige)	2019	CHF 360'000 dont CHF 194'000 pour le châssis-cabine.	Châssis cabine : invitation de 3 constructeurs (adjugé à la société MAN)  Agrégats : gré à gré pour chacun des trois composants.	La valeur totale châssis-cabine, benne et grue étant > CHF 250'000, ce marché aurait dû faire l'objet d'une procédure ouverte. De plus, l'ensemble des constructeurs de camions auraient pu être invités.
Châssis-cabine + agrégats (grue, benne, saleuse et lame à neige)	2020	CHF 260'000 dont CHF 106'000 pour le châssis-cabine	Châssis cabine : gré à gré (adjugé à la société IVECO)  Agrégats : gré à gré pour chacun des trois composants.	La valeur totale châssis-cabine, benne et grue étant > CHF 150'000, ce marché aurait dû faire l'objet d'une procédure sur invitation.
Camion recycleur (répondant aux nouvelles normes cantonales de traitement des eaux de chaussées)	2019	CHF 740'000	Gré à gré exceptionnel, adjugé à la société Toni Kùpfer SA, qui a été justifiée en évoquant que seul le camion proposé par l'adjudicataire disposait d'une homologation octroyée par la Direction générale de l'environnement de l'Etat de Vaud.	Cette adjudication en gré à gré exceptionnel n'a pas été publiée dans SIMAP (non-conformité à la LMP-VD). Une telle publication aurait permis à d'autres constructeurs proposant une solution adéquate de faire recours <sup>4</sup> .

<sup>4</sup> D'autres sociétés commercialisent des camions vidangeurs - recycleurs capables de remplir les exigences de la DCPE 549 émise par le Canton de Vaud pour l'homologation de leurs camions, comme par exemple Kaiser AG. La directive cantonale stipule en § 6.1 « l'utilisation de tels camions est autorisée aux conditions suivantes : le camion doit être au bénéfice d'une autorisation cantonale d'élimination, délivrée sur la base des résultats de 3 analyses comparatives avant/après traitement. Les eaux rejetées doivent satisfaire aux valeurs limites du tableau 1. ».