



Rapport d'audit interne

EPURA SA

Destinataires

Municipalité

Monsieur le Directeur de la Direction de la sécurité et de l'économie

Conseil d'administration d'EPURA SA

Monsieur le Directeur d'EPURA SA

Contact

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL)

Avenue Jean-Jacques Mercier 1

Case postale 6904

1001 Lausanne

cfl@lausanne.ch

web.lausanne.ch/cfl

Impressum

Photographies : Photodrone.pro – Pedro Gutiérrez

Remarque

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

1 Synthèse



Mise en contexte

EPURA SA est une société anonyme de droit privé entièrement détenue par la Ville de Lausanne. Elle a été constituée en 2015 suite à l'adoption du préavis 2015/21 par le Conseil communal. Elle est le propriétaire et l'exploitante de la station d'épuration des eaux usées (STEP) de Vidy, à Lausanne. Elle est également chargée de concevoir et réaliser les nouvelles filières de traitement des eaux usées et des boues d'épuration.



Pourquoi cet audit ?

L'audit a été conduit conformément aux dispositions de l'article 25 de la « Directive relative au suivi des participations de la Ville à des personnes morales », qui impose à EPURA SA de se soumettre à un audit effectué par le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (ci-après CFL) aussi souvent que nécessaire, mais tous les trois ans au minimum.



Qu'avons-nous constaté ?

- ▶ L'absence de stratégie formalisée par EPURA SA, hormis celle de renouveler ses installations industrielles. Il n'existe pas non plus d'objectifs formalisés au niveau de la société ;
- ▶ Le contrat de prestations de services entre EPURA SA et la Ville de Lausanne, qui prévoit la mise à disposition du personnel, n'explicite pas suffisamment les prestations attendues par EPURA SA et ne fixent pas d'objectifs à la Ville de Lausanne ;
- ▶ Il existe des lacunes dans la documentation du système de contrôle interne, notamment l'absence d'une analyse de risques au niveau de la société, alors qu'il existe des analyses de risques pour les projets conduits par EPURA SA ;
- ▶ Le suivi des coûts de construction du projet STEPact pourrait être optimisé ;
- ▶ L'ensemble des coûts n'est pas pris en considération dans les prévisions des coûts complets de l'épuration des eaux. Les besoins en ept pour l'exploitation des dernières installations de traitement qui seront mises en service ces prochaines années n'ont notamment pas encore été définis ;

- ▶ Les tarifs de vente de chaleur et de traitement des boues pour d'autres STEP devraient être revus ;
- ▶ Des lacunes dans l'application de la réglementation sur les marchés publics ont été relevées ;
- ▶ Des lacunes dans la gestion du stock de pièces détachées ont été identifiées.



Evaluation globale

Le CFL remercie les collaboratrices et les collaborateurs d'EPURA SA pour leur disponibilité et leur coopération et salue leur engagement. La société doit en effet mener à bien des projets d'investissement d'envergure et ambitieux tout en assurant un traitement adéquat et ininterrompu des eaux usées reçues. Le CFL note que le suivi des projets ainsi que la gestion opérationnelle des installations, sont globalement conduits de façon professionnelle. Des améliorations pourraient cependant être entreprises afin de renforcer la gouvernance d'EPURA SA, notamment par l'adoption d'une stratégie, la fixation et le suivi d'objectifs et la clarification de sa relation avec la Ville de Lausanne. La gestion financière et opérationnelle pourrait également être optimisée afin de gagner en efficience. À la lumière de ces constats, le CFL a formulé 14 recommandations.

2 Table des matières

3	Introduction	6
3.1	Contexte	6
3.2	Objectif de l'audit et portée des travaux	8
3.3	Méthode d'audit	9
3.4	Calendrier de l'audit	9
3.5	Remerciements	10
4	Constats et recommandations	12
4.1	Stratégie	12
4.2	Contrat de prestations de services	14
4.3	Gestion des conflits d'intérêts et des parties liées	16
4.4	Gestion des risques et système de contrôle interne	18
4.5	Suivi des coûts de construction	21
4.6	Marché publics	24
4.7	Calcul des coûts prévisionnels de l'épuration de l'eau	26
4.8	Tarification de la vente de chaleur et du traitement des boues d'épuration	28
4.9	Gestion du stock de pièces détachées	30
4.10	Financement de la nouvelle ligne d'incinération et du bâtiment administratif	33
4.11	Délimitation périodique des investissements	35
4.12	Protection des données	37
4.13	Gestion IT	39
4.14	Garanties financières et assurances	41
5	Prise de position générale de l'audité	44
6	Annexes	45
6.1	Tableau des recommandations	45
6.2	Tableau des abréviations	46
6.3	Extrait de la directive municipale sur le CFL	47

3 Introduction

3.1 Contexte

EPURA SA est une société anonyme de droit privé dont l'ensemble du capital-actions est détenu par la Ville de Lausanne. Constituée en 2015 suite à l'adoption du préavis 2015/21 par le Conseil communal de la Ville de Lausanne, cette société est propriétaire des bâtiments et installations de la station d'épuration des eaux usées (STEP) de Vidy. Elle est chargée d'exploiter cette dernière et de concevoir et réaliser les nouvelles chaînes de traitement des eaux usées et des boues d'épuration.

EPURA SA ne dispose pas de son propre personnel : la Ville de Lausanne assure avec son personnel et pour le compte d'EPURA SA l'exploitation opérationnelle des infrastructures et la gestion des projets d'investissement. La mise à disposition du personnel est formalisée dans un contrat de prestations de services.

L'équipe de la division « STEPact » (9 ept au 31 décembre 2022) doit mener à bien trois projets :

- **Projet STEPact** : il s'agit du renouvellement des filières de traitement des eaux usées et des boues d'épuration, projet qui est subdivisé en plusieurs phases. Les premières et deuxièmes phases de ce projet, qui concernaient les travaux préliminaires, la réalisation des ouvrages de prétraitement, de traitement primaire, de désodorisation des airs viciés et de traitement des boues, sont achevées et ont été mises en exploitation respectivement en 2019 et 2021.

La troisième phase, qui vise la construction des ouvrages de traitement biologique, est en chantier pour une mise en service prévue pour l'été 2025. La quatrième phase qui concerne le traitement des micropolluants, est quant à elle en suspens, en attente de la confirmation du montant de la subvention qui sera versée par la Confédération.

En complément de son autofinancement, EPURA SA finance ces investissements par le biais de plusieurs emprunts, que la Ville de Lausanne cautionne à hauteur de CHF 300 millions maximum ;

- **Projet LI3** : il concerne le renouvellement de la ligne d'incinération des boues d'épuration, l'actuelle filière étant en fin de vie. Le chantier doit démarrer en 2026 pour une mise en exploitation prévue pour 2028. Le devis pour ce projet à la date de notre audit se monte à près de CHF 80 millions ;

- **Projet BASE** : il est prévu la construction d'un nouveau bâtiment pour le Service de l'eau de la Ville de Lausanne en extension de l'actuel bâtiment administratif d'EPURA SA qui sera également rénové. Un concours d'architecture a été lancé en septembre 2023.

La division « Exploitation » du Service de l'eau de la Ville de Lausanne, qui compte 43 ept au 31 décembre 2022, est responsable du bon fonctionnement et de la maintenance des installations.

Sur la base du contrat de prestations de services avec la Ville de Lausanne, l'excédent de charges d'exploitation d'EPURA SA est facturé à la Ville de Lausanne, qui ensuite le répartit au prorata de la quantité d'eau potable consommée par les communes membres de la CISTEP¹ et des surfaces imputables² de ces dernières.

¹ CISTEP : Commission intercommunale de la station d'épuration des eaux usées de Vidy, dont fait partie la Ville de Lausanne

² Surfaces imputables : surfaces effectivement ou potentiellement génératrices d'apports d'eaux claires à la STEP

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 EPURA SA. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 1^{er} janvier 2021 au 31 octobre 2023.

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

Objectif de l'audit	Critères
S'assurer que 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.	▶ Le fonctionnement des organes dirigeants (Conseil d'administration et Direction) et l'organisation de la société sont adaptés ; ▶ La société a mis en place des outils adaptés pour le pilotage de ses activités (budget, objectifs, indicateurs clés, etc.) ; ▶ Les statuts sont respectés ; ▶ Il existe un système de contrôle interne (SCI) adapté à la taille et à l'activité de la société.
S'assurer que la gestion financière et opérationnelle soient adéquates et adaptées au but de la société.	▶ Les coûts de construction des nouvelles installations sont suivis de manière régulière ; ▶ La gestion technique des installations permet d'assurer le bon état de ceux-ci avec des coûts maîtrisés ; ▶ La tarification des prestations facturées aux tiers est basée sur une comptabilité analytique et permet de participer à la couverture des coûts ; ▶ Les dispositions légales relatives aux marchés publics et à la protection des données sont respectées ; ▶ Les procédures RH en place sont adaptées à la taille et à l'organisation de la société ; ▶ La gestion des systèmes informatiques est adéquate et adaptée à la société.

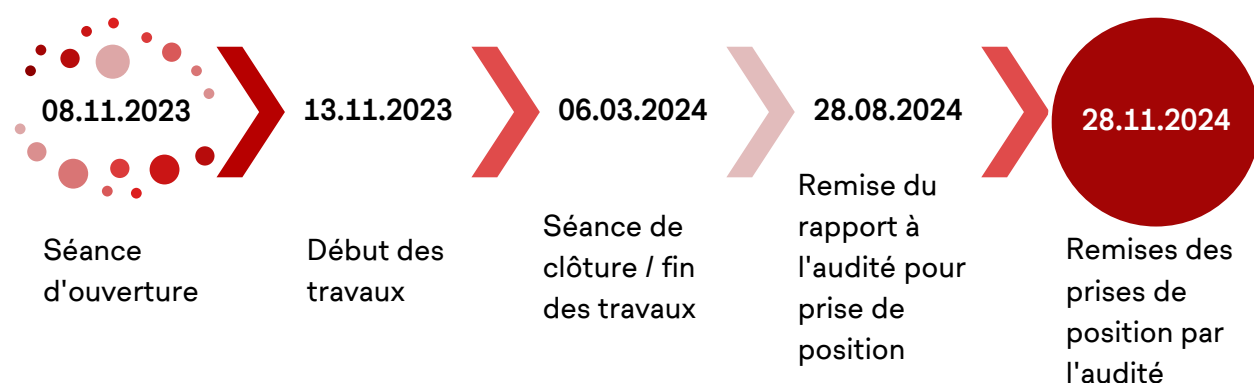
3.3 Méthode d'audit

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

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

3.4 Calendrier de l'audit

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



3.5 Remerciements

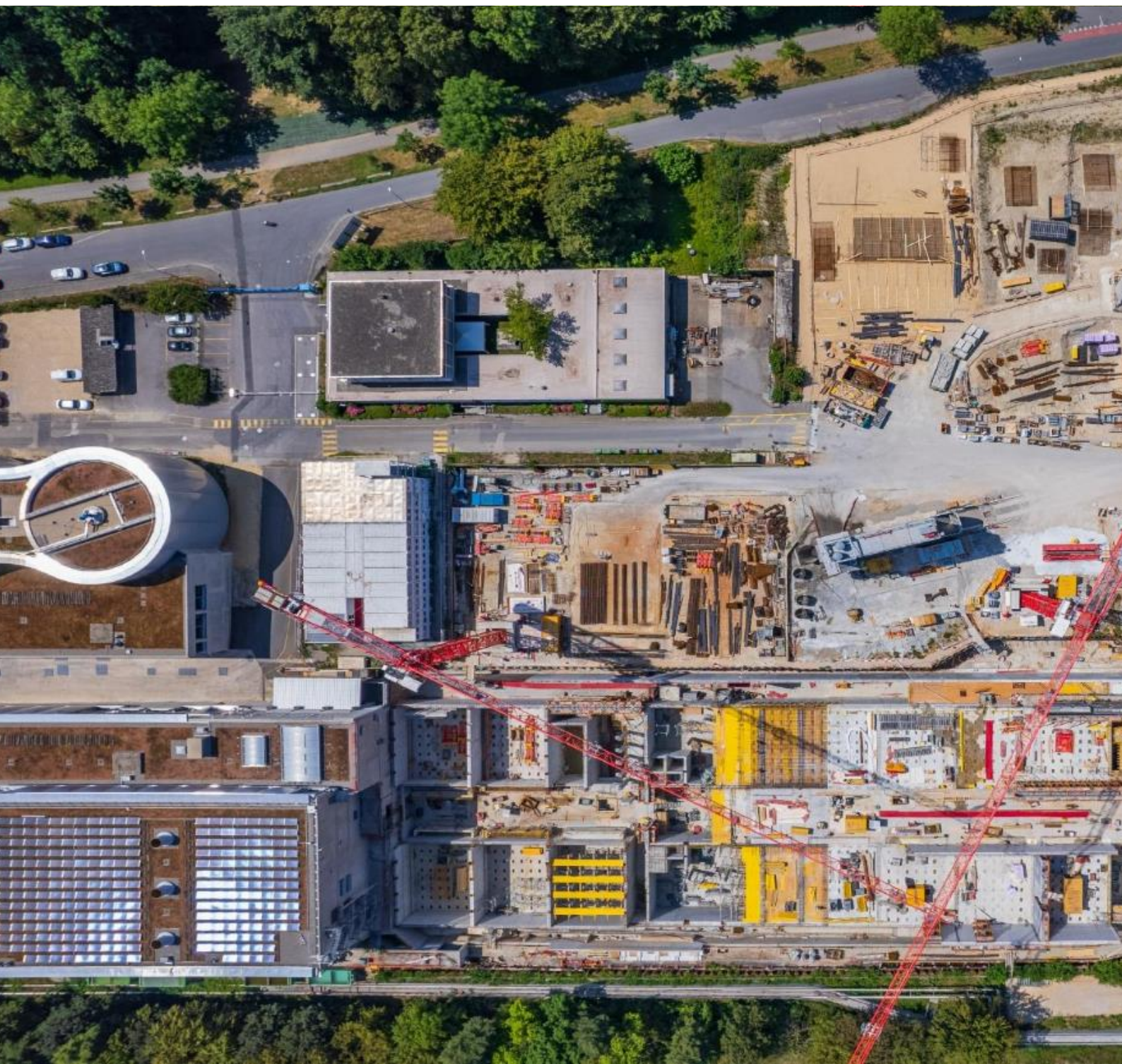
Le CFL tient à remercier la direction et le personnel d'EPURA SA pour le soutien apporté à la réalisation de cet audit.

Lausanne, le 2 décembre 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 ?

Selon le règlement d'organisation du 2 septembre 2022, le Conseil d'administration d'EPURA SA a pour attribution de décider de la stratégie générale de la société et des objectifs à long terme ainsi que de fixer des objectifs annuels. Son directeur a quant à lui l'attribution d'élaborer à l'attention du Conseil d'administration des propositions relatives à la définition de la stratégie et de la politique générale d'entreprise.

Le CFL constate l'absence d'une stratégie formalisée et validée par le Conseil d'administration d'EPURA SA. Il n'existe pas non plus d'objectifs ni d'indicateurs formalisés pour son suivi. Toutefois, les grandes lignes de la stratégie sont définies dans le préavis 2015/21.

4.1.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'absence de formalisation de stratégie incluant les plans d'action et l'allocation des ressources humaines et matérielles nécessaires, entrave la capacité d'EPURA SA et de son actionnaire unique à surveiller correctement ses activités.

Cette stratégie doit notamment être en ligne avec les objectifs stratégiques liés à la participation définis par son actionnaire et communiqués par ce dernier aux représentants de la Ville de Lausanne siégeant au Conseil d'administration d'EPURA SA ainsi qu'avec les objectifs du programme de législature 2021 - 2026 de la Ville de Lausanne (« Mieux valoriser et traiter les eaux usées »).

4.1.3 Recommandation

Recommandation n°1

Priorité : Moyenne

Mise en place d'une stratégie

Le CFL recommande à EPURA SA de :

- Etablir une stratégie qui doit être validée par son Conseil d'administration ;
- Décliner cette stratégie en objectifs et mettre en place des indicateurs pour en assurer le suivi.

Responsable :

EPURA SA

Position de l'audité

Accepté

Nous reconnaissons que l'élaboration d'une stratégie reposant sur des objectifs bien définis est un outil de gouvernance indispensable pour guider les décisions de notre conseil et donner un sens clair à l'engagement des collaborateurs travaillant pour le compte d'Epura SA.

Conformément à l'art 5. de la Directive relative au suivi des participations de la Ville à des personnes morales, la Municipalité a déjà communiqué les objectifs stratégiques à Epura SA dans sa lettre de mission du 10.12.2020. Nous nous engageons en étroite collaboration avec la direction du Service de l'eau à entamer l'élaboration d'un cadre stratégique plus précis aligné sur la vision à long terme de la Municipalité et en conformité avec les statuts de la société. La démarche reposera sur la définition d'une série d'indicateurs de gestion qui permettra de suivre les performances de la STEP, mais également l'économicité et la satisfaction des parties prenantes.

Personne responsable :

Directeur des projets

Délai :

31.12.2025

4.2 Contrat de prestations de services

4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

EPURA SA et la Ville de Lausanne sont liées par un contrat de prestations de services, datant de 2016 et mis à jour pour la dernière fois en 2020. Sur cette base, la Ville de Lausanne assure avec son personnel et pour le compte d'EPURA SA l'exploitation opérationnelle des infrastructures ainsi que la gestion administrative de la société. Ce document décrit de manière succincte les tâches incombant aux deux parties.

Le CFL fait les constats suivants:

- Les tâches fixées à chacune des parties prenantes sont définies de manière trop succincte pour permettre de bien délimiter leurs rôles et responsabilités. Par exemple, le CFL comprend que le contrat concerne la mise à disposition du personnel pour l'exploitation ainsi que le personnel de projet (division « STEPact ») sans que cela ne soit explicitement indiqué dans le contrat, qui ne parle que de la gestion administrative de la société ;
- Aucun objectif n'a été fixé par EPURA SA à la Commune de Lausanne pour la réalisation des tâches confiées. Ainsi, il n'y a aucun objectif de performance, de nature énergétique, de qualité de traitement de l'eau ou encore relatif à la mise à disposition du personnel (mode de suppléance) ;
- Les collaboratrices et collaborateurs qui ne sont pas affectés à 100% sur le site de la STEP sont refacturés par la Commune de Lausanne à EPURA SA sur la base de taux d'imputation qui ne sont pas revus de manière régulière ;
- La facturation de certaines prestations transverses fournies par la Ville de Lausanne (SPEL, SFIN ou encore SGSE) est basée sur des forfaits historiques. Les prestations sous-jacentes ne sont pas explicitées dans le contrat et pour certaines semblent onéreuses.

4.2.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Le contrat de prestations de services doit être un moyen d'explicitier les attentes et les objectifs de chacune des parties prenantes. L'absence d'objectifs et d'indicateurs de suivi prive la direction d'EPURA SA d'un levier d'action au service de sa performance.

4.2.3 Recommandation

Recommandation n°2

Priorité : Elevée

Revue du contrat de prestations de services avec la Ville de Lausanne

Le CFL recommande à EPURA SA de mettre à jour le contrat qui la lie à la Ville de Lausanne.

Il s'agit notamment de :

- Détailler plus précisément les rôles et responsabilités de chacune des parties prenantes ;
- Fixer des objectifs de performance auprès de l'exploitant ;
- Intégrer des indicateurs permettant un suivi de la réalisation des objectifs fixés ;
- S'assurer que la Ville de Lausanne revoit périodiquement les taux d'imputation pour les collaborateurs hors site.

Responsable :

EPURA SA / Ville de Lausanne

Position de l'audité

Accepté

Nous prenons bonne note de votre recommandation et allons revoir les termes de notre contrat de prestations croisées nous liant à la Ville de Lausanne. Le rôle du Service de l'eau, respectivement des autres services supports de la VdL ainsi que la nature et le périmètre des tâches administrées seront précisés dans un avenant au contrat. Des indicateurs indexés à des objectifs techniques, financiers et organisationnels seront définis et revus annuellement.

Le taux d'imputation des collaborateurs hors site a été mis à jour à l'occasion de l'élaboration du budget 2025 sur la base des prestations effectives livrées à Epura SA. Nous prévoyons de revoir annuellement ces imputations.

Personne responsable :

Directeur des projets

Délai :

30.06.2025

4.3 Gestion des conflits d'intérêts et des parties liées

4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

Il n'existe aucune procédure au sein d'EPURA SA visant à encadrer des transactions conclues 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.

« Il y a conflit d'intérêts [...] lorsqu'une personne dotée de pouvoirs décisionnels [...] est susceptible de tirer avantage d'une décision [...] ou d'en faire profiter des personnes et institutions qui lui sont proches (parties liées), notamment en raison de ses liens personnels ou de son activité professionnelle »

4.3.2 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 relèvent d'une grande importance.

4.3.3 Recommandation

Recommandation n°3

Priorité : Moyenne

Mise en place d'un processus d'identification et de suivi des parties liées

Le CFL recommande 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 exemple par la mise en place d'une déclaration annuelle à chacun des membres du Conseil d'administration ainsi qu'au personnel ayant un contact direct avec des fournisseurs ;
- Mettre en place une procédure d'autorisation et d'approbation spécifique pour les transactions avec des parties liées.

Responsable :

EPURA SA

Position de l'audité

Accepté

Nous avons bien pris en compte la recommandation visant à mettre en place un processus formel d'identification des parties liées et de suivi des transactions conclues avec celles-ci. Nous reconnaissons l'importance d'une telle démarche pour assurer la transparence et la conformité avec les obligations réglementaires en vigueur, ainsi que pour prévenir tout risque de conflit d'intérêt.

À cet égard, nous nous engageons à instaurer un cadre rigoureux permettant l'identification systématique des parties liées, en définissant des critères clairs et en formalisant un registre des relations avec ces entités. Nous étudierons l'opportunité de la mise en place d'une déclaration annuelle et l'instauration d'une procédure permettant de tracer et d'évaluer régulièrement les opérations réalisées avec les parties liées.

Personne responsable :

Responsable financier

Délai :

31.12.2025

4.4 Gestion des risques et système de contrôle interne

4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

EPURA SA étant soumise à un contrôle ordinaire, elle est confrontée à l'exigence de la mise en place d'un système de contrôle interne (SCI). Dans ce cadre, une analyse de risques relative au projet STEPact a été établie et présentée au Conseil d'administration. Une deuxième analyse de risques a également été établie pour le projet LI3. Finalement, le responsable financier a établi une matrice contrôles/risques listant les risques purement financiers liés aux processus significatifs d'EPURA SA (finances, achats, revenus et investissements) ainsi que les contrôles y relatifs pour répondre à ces risques. Le CFL a analysé cette documentation qui a permis de dégager les constats suivants :

- Il n'existe pas d'analyse de risques générale au niveau de la société, couvrant par exemple les risques liés à l'exploitation ainsi que les risques stratégiques;
- La formalisation des processus sous forme de flowchart sur le logiciel MS Visio est en cours. À la date de notre d'audit, seul le processus d'achats lié à l'exploitation est en cours de finalisation ;
- Le règlement d'organisation, datant de 2022, inclut une matrice de compétences financières pour les achats liés à l'exploitation, mais pas pour ceux liés aux investissements ;
- Depuis septembre 2022, EPURA SA dispose du logiciel comptable Abacus, qui a permis de digitaliser la validation des commandes et des factures et de ce fait renforcer le SCI. Le CFL estime que le processus de validation des factures est néanmoins trop lourd, la plupart des factures nécessitant le visa de cinq personnes. L'absence de certains viseurs peut bloquer le processus de validation et par conséquent augmente le risque de dépassement du délai de paiement pour bénéficier de l'escompte ;
- Il n'existe pas de suppléance prévue pour le comptable de la Ville de Lausanne, alors que ce dernier est le seul à pouvoir préparer les paiements dans le logiciel comptable Abacus ;
- Une revue annuelle des utilisateurs ayant accès à Abacus et de leurs droits d'accès doit être mise en place, dans le but également d'identifier des incompatibilités dans les rôles.

Enfin, le plan de continuité des activités (« PCA ») de l'entreprise se concentre sur les interruptions d'alimentation électrique et les cas de pandémie, mais ne prend pas en compte d'autres aspects tels que les risques informatiques.

4.4.2 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'un collaborateur.

De plus, l'absence d'analyse de risque au niveau de la société peut représenter une limitation dans la gestion globale des risques de l'entreprise.

4.4.3 Recommandation

Recommandation n°4

Priorité : Moyenne

Amélioration du système de contrôle interne

Le CFL recommande à EPURA SA de :

- Etablir une analyse de risques au niveau de la société, couvrant notamment les risques liés à l'exploitation et les risques stratégiques ;
- Poursuivre la formalisation de la cartographie des processus significatifs ;
- Analyser le bien-fondé et la plus-value de chaque étape du processus de validation des factures ;
- Réaliser une revue annuelle des droits d'accès au logiciel Abacus ;
- Développer un plan de continuité des activités (PCA) couvrant d'autres aspects que les interruptions d'alimentation électrique.

Responsable :

EPURA SA

Position de l'audité

Accepté

Nous avons bien pris en compte les recommandations émises dans le cadre de l'audit concernant le renforcement de notre dispositif de gestion des risques, l'optimisation de nos processus et l'amélioration de la sécurité informatique. Nous partageons la volonté d'améliorer ces aspects et nous nous engageons à mettre en œuvre les actions nécessaires pour répondre à ces recommandations de manière progressive et structurée.

La mise en place d'un plan des investissements incluant les projets est à l'étude. Le processus de validation des factures sera simplifié et optimisé en supprimant la validation de l'assistante administrative.

Nous reconnaissons l'importance d'une analyse de risques exhaustive, couvrant notamment les risques d'exploitation et les risques stratégiques. Nous avons déjà initié une évaluation préliminaire couvrant les risques liés aux projets. Il est prévu de renforcer cette approche pour couvrir l'ensemble des risques majeurs auxquels la société est exposée.

Nous sommes conscients de la nécessité de finaliser la cartographie des processus clés afin d'assurer une meilleure visibilité et une maîtrise accrue de nos opérations. Ce projet est déjà en cours et permettra d'accélérer cette formalisation et s'assurer que tous les processus significatifs soient identifiés, documentés et mis à jour régulièrement.

Un processus de révision systématique des accès à Abacus pourra être mis en place, incluant une revue des accès critiques et une évaluation régulière des utilisateurs. Le SOI doit encore nous fournir une solution pour extraire un registre des mutations système sur les accès.

Nous avons bien noté l'importance d'étendre notre plan de continuité des activités (PCA) à d'autres risques, au-delà des interruptions d'alimentation électrique. Un projet sera initié pour analyser et couvrir les autres risques potentiels (catastrophes naturelles, cyberattaques, etc.), afin de garantir la résilience de nos opérations et la continuité de nos activités dans toutes les circonstances.

Personne responsable :

Responsable financier

Délai :

31.12.2025

4.5 Suivi des coûts de construction

4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le suivi et le contrôle des coûts de construction du projet STEPact sont réalisés sur trois environnements/outils différents:

- Un prestataire externe saisit l'ensemble des commandes et adjudications ainsi que les factures des fournisseurs dans le logiciel Messerli. Les factures sont imputées à la fois à un code bâtiment (partie d'ouvrage) et à un code CFC (code des frais de construction). Cette granularité est requise pour délimiter le périmètre sujet aux subventions cantonales et fédérales ;
- En complément, l'assistante administrative d'EPURA SA opère un suivi extra-comptable par bon de commande et adjudication sur un fichier Excel. Les commandes et factures sont attribuées à un centre analytique (« CAE »), chaque CAE regroupant plusieurs CFC. Ce suivi a été jugé nécessaire car les rapports issus d'Abacus ne répondent actuellement pas encore aux besoins de la direction ;
- Les factures sont comptabilisées et payées dans le logiciel comptable Abacus. Les commandes et les factures sont visées électroniquement dans Abacus. Les données d'Abacus sont réconciliées de façon périodique avec Messerli par le responsable financier.

Lors des séances du Conseil d'administration, la direction met à jour et présente la « projection financière STEPact ». Cet état de situation reprend le devis du projet par CAE et repose sur les données du fichier de suivi comptable (montants payés, engagés et disponibles) de l'assistante administrative.

Le CFL dresse les constats suivants :

- La saisie multiple de données dans différents environnements n'est ni efficiente, ni économique, et nécessite un contrôle accru afin de détecter d'éventuelles erreurs ;
- Le fichier de suivi comptable tenu sur Excel n'est ni réconcilié à Messerli ni à Abacus. Les données saisies ne font pas l'objet d'un contrôle des quatre yeux. Lors de notre audit, des différences d'imputation de CAE ont été identifiées par le responsable financier ;
- Le devis indiqué dans la projection financière présenté au Conseil d'administration n'a pas été mis à jour depuis juin 2022. De plus, la projection financière ne présente pas les montants dépensés et engagés sur les différentes phases du projet, ce qui ne permet pas au Conseil d'administration de déterminer avec précision le montant disponible sur chaque phase restante du projet.

- Ce constat avait déjà été dressé lors du précédent audit interne réalisé par le CFL en 2019.

4.5.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Un suivi et un contrôle des coûts de construction efficient et régulier sont primordiaux afin de détecter tout éventuel dépassement. Les multiples saisies sont un risque d'erreurs et il convient de simplifier et d'optimiser le processus de suivi des coûts de construction.

4.5.3 Recommandation

Recommandation n°5

Priorité : Moyenne

Optimisation du suivi des coûts de construction

Le CFL recommande à EPURA SA de :

- Renoncer au suivi comptable tenu par l'assistante administrative sur Excel, qui intrinsèquement est source d'erreurs ;
- Exploiter les possibilités offertes par Abacus ou d'internaliser la saisie des coûts dans Messerli chez EPURA SA en utilisant tout son potentiel ;
- Mettre à jour le devis du projet STEPact dès la connaissance de dépassements.

Responsable :

EPURA SA

Position de l'audité

Accepté

Nous reconnaissons que l'utilisation d'Excel pour le suivi comptable présente un risque d'erreurs et de manque de fiabilité dans les informations financières. Nous allons progressivement abandonner cet outil pour nous orienter vers une solution plus robuste et adaptée, en privilégiant l'utilisation de notre nouveau logiciel de gestion comptable plus performant. Cela garantira une meilleure intégrité des données, une réduction des erreurs et une automatisation accrue des processus comptables, ainsi qu'un contrôle des quatre yeux tel que précédemment pratiqué sous GEFI.

Le devis du projet STEPact sera mis à jour dès la connaissance de dépassements.

Actuellement Abacus n'est pas utilisé à son plein potentiel et présente quelques limites fonctionnelles comme l'impossibilité de saisie de double imputation des dépenses de projet (par CFC et par objet). Pour cette raison la saisie des coûts de construction est réalisée par un mandataire externe dans le logiciel Messerli. L'opportunité d'internaliser cette prestation de saisie des dépenses de projet à moindre coût est à l'étude.

Personne responsable :

Responsable financier

Délai :

30.06.2026

4.6 Marché publics

4.6.1 Qu'avons-nous constaté ?

EPURA SA assumant une tâche communale, elle est soumise à la réglementation relative aux marchés publics.

Sur la base de nos travaux d'audit, le CFL dresse les constats suivants :

- Le marché de mise en décharge des détritiques du dessablage des eaux usées et de l'incinération des boues (sables, cendres sèches et humides) est adjugé chaque année à l'entreprise Deponie Teuftal AG sur la base d'une procédure de gré à gré. Le montant adjugé pour l'exercice 2023 est de [REDACTED] [REDACTED] et par conséquent une procédure ouverte avec publication de l'appel d'offres aurait dû être suivie. Si la direction considère que cette société est la seule à entrer en considération en raison des particularités techniques du marché, l'utilisation de la procédure d'adjudication de gré à gré exceptionnel doit être dûment justifiée et publiée sur la plateforme publique simap.ch ;
- En 2023, EPURA SA a adjugé à la société Thommen-Furler AG la fourniture de différents réactifs, utilisés pour le traitement des fumées d'incinération ainsi que des airs viciés [REDACTED] [REDACTED] Une procédure de gré à gré comparatif a été lancée par EPURA SA et trois sociétés ont été invitées à fournir une offre. La valeur du marché de fourniture de soude caustique à 50% étant supérieure au seuil de CHF 150'000, la procédure sur invitation aurait dû être utilisée ;
- Le mandat de prestation d'architecte pour la nouvelle ligne d'incinération (LI3) [REDACTED] [REDACTED] a été octroyé à la société apaar Sàrl sans faire l'objet d'un appel d'offres public. Selon EPURA SA, il s'agit d'une compensation en faveur de cette société en raison de la modification du périmètre du mandat remporté par cette dernière lors du concours d'architecture et de paysage du projet STEPact en 2015.

4.6.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Le respect de la réglementation relative aux marchés publics permet notamment d'assurer une concurrence efficace entre les soumissionnaires et une utilisation efficace et économique des fonds d'EPURA SA.

4.6.3 Recommandation

Recommandation n°6

Priorité : Moyenne

Respect de la réglementation relative aux marchés publics

Le CFL recommande à EPURA SA de :

- S'assurer que tous les marchés fassent l'objet d'un appel d'offres selon la législation sur les marchés publics que ce soit pour les projets d'investissement que pour l'exploitation ;
- Etudier la possibilité de réaliser des appels d'offres pluriannuels pour l'approvisionnement en produits chimiques et la mise en décharge des détritux.

Responsable :

EPURA SA

Position de l'audité

Accepté

Nous reconnaissons l'importance de respecter strictement les exigences légales en matière de passation des marchés tout en recherchant des solutions qui nous permettent de rationaliser et de sécuriser nos approvisionnements. Nous continuons à nous assurer de la conformité des procédures et à veiller à ce que toutes les étapes de passation des marchés soient documentées de manière rigoureuse, le cas échéant, par la procédure de gré-à-gré exceptionnel.

Nous considérons qu'il est judicieux d'examiner la faisabilité d'appels d'offres pluriannuels pour certains besoins récurrents de l'exploitation. Cette approche permettrait de sécuriser des conditions contractuelles favorables sur le long terme, de réduire la fréquence des procédures d'appels d'offres, et d'assurer une meilleure stabilité des coûts. Une étude sera conduite prochainement afin de déterminer les avantages financiers et opérationnels de cette option, tout en tenant compte de la réglementation budgétaire s'appliquant à Epura SA.

Personne responsable :

Directeur des projets

Délai :

31.12.2025

4.7 Calcul des coûts prévisionnels de l'épuration de l'eau

4.7.1 Qu'avons-nous constaté ?

EPURA SA établit un calcul des coûts complets prévisionnels du traitement des eaux usées afin d'estimer l'évolution de la charge nette par m³ d'eau consommée jusqu' à 2040. La méthodologie suivie se fonde sur un nombre important d'hypothèses et de données (eau consommée, charges et produits d'exploitation, amortissements, charges d'intérêts, etc.).

Le calcul est mis à jour de manière périodique, en fonction de l'évolution des hypothèses (par exemple : coûts supplémentaires, augmentation des taux d'intérêt, modification du phasage des investissements ou encore modification du montant des subventions reçues) et est présenté lors des séances du Conseil d'administration d'EPURA SA et lors des assemblées générales de la CISTEP. Le CFL note qu'un consultant externe a été mandaté en 2020 afin d'examiner la méthodologie de calcul de ces coûts retenue.

Sur la base de la revue de ces projections financières, le CFL note les points suivants :

- Les besoins en ept pour l'exploitation de la phase 3 du projet STEPact (traitement biologique) qui sera mise en service en été 2025 n'ont pas encore définis et par conséquent n'ont pas été intégrés au calcul. C'est le cas également pour les besoins en ept pour la phase 4 (traitement des micropolluants) et pour le projet LI3 (nouvelle ligne d'incinération). Finalement, l'équipe de projet sera également renforcée en 2024 par l'engagement de trois ept supplémentaires dont le coût n'a également pas été pris en compte ;
- Comme cela a été déjà identifié par le consultant externe, le CFL constate que les coûts prévisionnels ne considèrent pas le coût de remplacement des équipements et composants arrivant en fin de vie.

4.7.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'ensemble des coûts doit être pris en considération dans les prévisions des coûts complets de l'épuration des eaux compte tenu de la nécessité, pour les communes membres de la CISTEP, de procéder à l'adaptation des taxes et redevances sur les eaux usées en cas de coûts supplémentaires encourus.

Les besoins en ept pour l'exploitation du traitement biologique doivent être définis le plus rapidement possible afin de disposer des ressources nécessaires lors de la mise en service prévue

en été 2025. En cas de retard, des indemnités pourraient être réclamées par le constructeur, ce dernier étant chargé de la formation du nouveau personnel d'exploitation.

4.7.3 Recommandation

Recommandation n°7

Priorité : Elevée

Mise à jour du calcul des coûts prévisionnels de l'épuration de l'eau

Le CFL recommande à EPURA SA de :

- Définir les besoins en ept pour les phases 3 et 4 du projet STEPact ainsi que pour LI3 et les inclure dans ses projections financières ;
- Prendre en considération les valeurs de remplacement des équipements et composants dans le calcul des amortissements.

Responsable :

EPURA SA

Position de l'audité

Accepté

Les prévisions en EPT pour la mise en service des installations de phases 3 et 4 du projet STEPact et du projet de construction du nouvel incinérateur ont été intégrées dans une mise à jour des coûts prévisionnels de revient de l'épuration.

Nous comprenons le point de vue d'ajuster nos méthodes de calcul des amortissements en prenant en compte non seulement la durée de vie économique des équipements, mais également leurs valeurs de remplacement actuelles. Cependant la détermination des valeurs de remplacement se heurte à de nombreuses incertitudes sur le long terme (évolution technologique, exigences légales, évolution des prix...). Actuellement les prévisions font état de la hausse des coûts sur le court et moyen terme et répondent aux besoins des communes d'anticiper les augmentations de leur taxe d'assainissement des eaux usées.

Personne responsable :

Responsable financier

Délai :

30.03.2025

4.8 Tarification de la vente de chaleur et du traitement des boues d'épuration

4.8.1 Qu'avons-nous constaté ?

Les principales sources de revenus d'EPURA SA, hormis la refacturation des prestations de traitement des eaux usées à la Ville de Lausanne, sont les suivantes :

- Vente de chaleur issue de l'incinération des boues d'épuration qui permet d'alimenter le réseau de chauffage à distance des Services industriels de Lausanne (SIL). Le prix de vente, fixé dans un contrat signé en 2021, se monte à [REDACTED] ;
- Vente de biométhane injecté dans le réseau de gaz naturel des SIL. L'introduction en 2021 d'une étape supplémentaire de digestion dans la nouvelle filière de traitement des boues permet en effet la production de biogaz. Le prix du biométhane est calculé chaque année en fonction de son coût de revient ;
- Le traitement des boues pour d'autres STEP. Selon le plan de gestion des déchets du Canton de Vaud (PGD), les STEP faisant partie des périmètres de gestion des déchets de Gedrel SA, Valorsa SA et Sadec SA doivent acheminer leurs boues d'épuration à la STEP de Vidy pour y être incinérées. Le tarif, fixé dans les « Tarifs et conditions d'acceptation des déchets à traiter au 01.09.2023 », se monte à [REDACTED].

Pour l'exercice 2022, la vente de chaleur et de biométhane s'est élevée à [REDACTED] et les revenus des prestations de traitements d'apports extérieurs (essentiellement le traitement des boues provenant d'autres STEP) ont atteint [REDACTED].

Le CFL constate que les tarifs de vente de chaleur et de traitement des boues pour d'autres STEP ne reposent pas sur une analyse des coûts complets et EPURA SA n'a pas pu nous remettre la base de calcul des tarifs actuellement facturés. [REDACTED]

4.8.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

4.8.3 Recommandation

Recommandation n°8

Priorité : Moyenne

Revue des tarifs de vente de chaleur et de traitement des boues pour les autres STEP

Le CFL recommande à EPURA SA de s'assurer que le tarif de vente de chaleur facturé aux SIL ainsi que le tarif pour le traitement des boues facturé aux autres STEP sont conformes au prix du marché ou à minima à ses coûts de revient.

Responsable :

EPURA SA

Position de l'audité

Partiellement acceptée

Nous partageons la volonté de garantir une tarification juste et transparente, en adéquation avec nos coûts réels. Une analyse a déjà été menée dans le cadre du projet LI3 [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED].

La conformité au prix de marché ne nous apparaît pas pertinente dans la mesure où Epura SA bénéficie d'un monopole pour la reprise des boues d'épurations des périmètres de gestion définis par le canton. La facturation au coût de revient nous apparaît la plus pertinente, et répond à notre volonté de ne pas faire de bénéfice sur la revente des énergies produites à la STEP de Vidy.

Personne responsable :

Responsable financier

Délai :

30.06.2026

4.9 Gestion du stock de pièces détachées

4.9.1 Qu'avons-nous constaté ?

EPURA SA dispose d'un stock de pièces détachées (pompes, vannes, tuyaux, sondes, etc.). Ces pièces sont principalement entreposées dans un local de stockage du bâtiment K et sont répertoriées dans un progiciel de GMAO³ servant à piloter la maintenance des installations techniques.

Le CFL a relevé plusieurs lacunes dans la gestion de ce stock :

- Aucun inventaire physique annuel n'est effectué ;
- Des pièces détachées sont également stockées dans les différents ateliers de l'équipe de maintenance (mécanique, électricien, sanitaire, etc.) sans être inventoriées dans la GMAO. Le CFL note également que des produits chimiques sont entreposés dans ces ateliers sans toujours une indication visuelle sur leur contenu ;
- Le stock n'est pas valorisé en fin d'année, les achats de ces pièces étant directement comptabilisés en charges dans le compte de résultat ;
- Il n'existe pas de procédures écrites concernant la gestion du stock, ainsi que le traitement des entrées et des sorties ;
- L'accès au local de stockage est accessible à tous les collaborateurs.

4.9.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

La gestion actuelle du stock de pièces détachées ne permet pas de garantir la préservation des actifs d'EPURA SA. Une gestion centralisée et la tenue d'un inventaire exhaustif et périodiquement contrôlé permet de limiter le risque d'erreur et de fraude.

³ GMAO = Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur

4.9.3 Recommandation

Recommandation n°9

Priorité : Moyenne

Amélioration de la gestion du stock de pièces détachées

Le CFL recommande à EPURA SA de :

- Répertorier l'ensemble des pièces détachées dans la GMAO, hormis celles de faibles valeurs ;
- Formaliser par écrit les procédures d'entrées et de sorties de stock ;
- Procéder à un inventaire physique annuel ou organiser un inventaire tournant ;
- Sécuriser l'accès au local de stockage, et centraliser la saisie des entrées et sorties de stock.

Responsable :

EPURA SA

Position de l'audité

Accepté

Nous reconnaissons l'importance de renforcer nos pratiques pour garantir une gestion rigoureuse et sécurisée de nos stocks et conforme aux bonnes pratiques. Le responsable de la maintenance de la STEP répertorie déjà dans son outil de GMAO les pièces détachées de valeur significative. Nous travaillons à améliorer le suivi des stocks, à optimiser la gestion des approvisionnements et à réduire les risques de rupture de stock ou de sur-stockage. Nous mettrons en place des seuils de valeur pour déterminer quelles pièces doivent être incluses, en accord avec les recommandations des auditeurs.

Nous allons formaliser par écrit des procédures claires et précises pour la gestion des entrées et sorties de stock. Ces procédures seront documentées et diffusées à l'ensemble du personnel concerné, afin de garantir une uniformité dans l'application des règles de gestion des flux de stock. Cela renforcera également la traçabilité des mouvements de stock et facilitera les contrôles internes.

Il est prévu de procéder à la mise en place d'un inventaire physique annuel lors du bouclage des comptes 2024. Cette pratique nous permettra de maintenir une connaissance précise des stocks disponibles et de corriger toute anomalie en temps réel. Les procédures de prises d'inventaire seront dûment documentées conformément aux bonnes pratiques.

Pour prévenir les risques de perte ou de vol, des mesures de contrôle d'accès seront mises en place, notamment par l'utilisation de systèmes de verrouillage et l'attribution d'accès restreints au personnel autorisé. Afin d'assurer une meilleure traçabilité et une mise à jour en temps réel des mouvements de stock dans notre GMAO, la saisie des entrées et sorties de stock sera centralisée auprès de l'équipe de maintenance de la STEP.

Personne responsable :

Responsable financier

Délai :

31.12.2025

4.10 Financement de la nouvelle ligne d'incinération et du bâtiment administratif

4.10.1 Qu'avons-nous constaté ?

Par l'adoption du préavis 2015/21, le Conseil communal de la Ville de Lausanne a autorisé la Municipalité de la Ville de Lausanne à se porter caution solidaire d'EPURA SA pour un montant maximal de CHF 300 millions afin de couvrir les besoins de financement nécessaires à la réalisation du projet d'amélioration des chaînes de traitement de la STEP (projet STEPact).

Le projet tel que présenté au Conseil communal ne comprenait pas le projet de renouvellement de la ligne d'incinération (LI3) qui ne fait donc pas partie de l'enveloppe cautionnée par la Ville de Lausanne. À la date de notre audit, un total de CHF 1.6 million a déjà été dépensé dans le cadre des études préliminaires et de l'étude du projet LI3 alors même que le préavis visant le cautionnement supplémentaire de ce projet (CHF 90 millions) n'a pas encore été soumis pour adoption au Conseil communal.

Une enveloppe de CHF 8 millions était prévue dans le préavis 2015/21 pour la rénovation complète du bâtiment administratif. Ce projet a évolué et il a été décidé, en sus, de la construction d'un nouveau bâtiment en extension du bâtiment administratif actuel afin de regrouper la quasi-totalité des collaboratrices et collaborateurs du Service de l'eau (projet BASE). Le financement sera assuré par EPURA SA, qui sera propriétaire du nouveau bâtiment, et un cautionnement supplémentaire de CHF 45 millions sera octroyé par la Ville de Lausanne (préavis commun avec le cautionnement du projet LI3). À la date de notre audit, CHF 175'000 ont été dépensés pour ce projet. Les coûts de ce projet, pour la part concernant le Service de l'eau, ne doivent pas être facturés à la CISTEP. Etant donné que les charges d'intérêts et les charges de personnel de l'équipe de la division « STEPact » ne sont pas activées, la part relative au Service de l'eau doit être identifiée et séparée des coûts de traitement des eaux usées facturés à la CISTEP.

4.10.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

EPURA SA doit veiller à respecter les conclusions du préavis 2015/21 concernant le type d'investissements sujet à caution. Elle doit également veiller à ce que seuls les coûts de traitement des eaux usées soient facturés à la CISTEP.

4.10.3 Recommandation

Recommandation n°10

Priorité : Moyenne

Financement de la nouvelle ligne d'incinération et du bâtiment administratif

Le CFL recommande à EPURA SA de :

- Veiller au respect des conclusions du préavis 2015/21 concernant le type d'investissements cautionnés ;
- S'assurer que le suivi financier du projet BASE permette de clairement identifier et séparer les coûts ne devant pas être facturés à la CISTEP.

Responsable :

EPURA SA

Position de l'audité

Accepté

Le préavis 2024/06 autorise la commune de Lausanne de se porter solidaire en garantie des emprunts contractés par Epura SA à hauteur de CHF 93 millions pour le nouvel incinérateur LI3 et CHF 48 millions pour le nouveau bâtiment administratif. La recommandation du CFL n'est donc plus d'actualité en ce qui concerne l'objet des investissements cautionnés. Pour ce qui est de la délimitation des dépenses, les procédures d'identification et d'allocation des coûts du projet BASE doivent encore être discutées avec le Service de l'eau.

Personne responsable :

Responsable financier

Délai :

30.06.2026

4.11 Délimitation périodique des investissements

4.11.1 Qu'avons-nous constaté ?

EPURA SA établit ses comptes annuels conformément aux dispositions du droit comptable suisse (Code des obligations). Le principe de la délimitation périodique est une des règles fondamentales de la présentation des comptes.

Le CFL constate que ce principe n'est pas respecté pour les dépenses relatives au projet STEPact. Ainsi, le CFL note que la direction d'EPURA SA ne demande pas d'acomptes ou d'états de situation au 31 décembre aux entreprises travaillant sur ses chantiers. A titre d'exemple, deux factures pour les prestations de génie civil de la phase 3 (traitement biologique) représentant CHF 1.4 million ont été comptabilisées en 2023 alors que les travaux ont été réalisés en 2022.

4.11.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Bien que sans impact sur le compte de résultat, la présentation des comptes d'EPURA SA se trouve faussée, des prestations effectuées n'étant pas comptabilisées dans les travaux en cours et ainsi que l'engagement correspondant.

4.11.3 Recommandation

Recommandation n°11

Priorité : Faible

Respect du principe d'échéance

Le CFL recommande à EPURA SA de s'assurer que ses états financiers sont établis conformément au principe d'échéance. Une analyse des bons de commande et des adjudications ouverts au 31 décembre permettrait de s'assurer de la comptabilisation de l'intégralité des dépenses sur la période concernée.

Responsable :

EPURA SA

Position de l'audité

Accepté

Pour faire face au changement du taux de TVA au 1er janvier 2024, nous avons demandé aux mandataires et entreprises actives sur les projets d'émettre une facture à situation 31 décembre 2023. Nous nous engageons à reprendre cette démarche chaque année pour respecter la délimitation périodique. L'analyse des commandes ouvertes en fin d'exercice sera facilitée par l'introduction de rapports que le SOI a mis à notre disposition dernièrement sur notre logiciel comptable Abacus.

Personne responsable :

Responsable financier

Délai :

31.12.2025

4.12 Protection des données

4.12.1 Qu'avons-nous constaté ?

Dans le cadre de ses activités, EPURA SA traite quelques données personnelles, comme par exemple :

- Lors d'appels d'offres publics, les différents soumissionnaires doivent remettre à EPURA SA les curriculum vitae des ingénieurs/cadres afin de s'assurer que ceux-ci répondent aux critères de qualification/expérience exigés. Ces documents font l'objet d'un classement numérique et physique ;
- Les données personnelles (nom, prénom et numéro de téléphone) des ouvriers/contremaîtres des entreprises mandatées par EPURA SA, présents sur le chantier, sont stockées dans un automate permettant l'accès au chantier à travers un système de badge. Cet équipement appartient à EPURA SA.

Le CFL constate qu'EPURA SA ne dispose pas encore de directives sur le traitement de ses données ou d'une politique de conservation de ses données afin de se mettre en conformité avec les exigences de la nouvelle loi fédérale sur la protection des données (nLPD).

De plus, un système de vidéosurveillance est installé sur le site de la STEP afin de permettre le suivi de l'avancement du chantier ainsi que la surveillance, par l'exploitant, des zones de dépotage. Les images sont conservées pendant sept jours, pour ensuite être automatiquement détruites passé ce délai. Le CFL note qu'EPURA SA est en attente de l'approbation de la préfecture et du préposé à la protection des données pour le système de vidéosurveillance visant les zones de dépotage. La vidéosurveillance visant l'avancement du chantier ne permettant pas l'identification des personnes est exclue du périmètre d'approbation de la préfecture et du préposé à la protection des données.

4.12.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'entrée en vigueur de la nLPD en septembre 2023 exige notamment la tenue d'un registre des activités de traitement des données. Le non-respect de cette loi entraîne non seulement un risque réputationnel pour les entreprises, mais peut également avoir des conséquences pénales pour les employés considérés responsables, les contrevenants risquant une amende allant jusqu'à CHF 250'000 (art. 60 al. 1 nLPD) en cas de violation intentionnelle.

4.12.3 Recommandation

Recommandation n°12

Priorité : Faible

Mise en conformité avec les dispositions en lien avec la protection des données

Le CFL recommande à EPURA SA de se mettre en conformité avec les exigences de la nLPD. Il s'agit notamment de :

- Mettre en place un registre des activités de traitement des données personnelles ;
- Assurer la sécurité des données par des mesures techniques et organisationnelles appropriées.

Responsable :

EPURA SA

Position de l'audité

Accepté

Nous comprenons l'importance de cette démarche pour garantir la protection des données personnelles que nous traitons et nous engageons à mettre en œuvre les actions nécessaires pour respecter les exigences légales. La création d'un registre des activités de traitement des données personnelles maintenu de manière rigoureuse nécessitera l'appui du SOI, ce point fera l'objet d'une discussion dans le cadre de la refonte de la convention liant Epura SA au service informatique de la VdL. Il en est de même pour la sécurité des données personnelles qui est une priorité pour nous, notamment les enregistrements de vidéosurveillance visant les zones de dépôtage. Les mesures techniques et organisationnelles afin de garantir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données traitées sont actuellement du ressort du SOI, cela inclut la mise à jour des protocoles de sécurité informatique, le chiffrement des données sensibles, la gestion stricte des accès et des droits utilisateurs. Nous préconisons de veiller à ce que ces exigences en matière de sécurité des données soit inscrites dans la nouvelle convention de prestations liant Epura SA au SOI.

Personne responsable :

Directeur des projets

Délai :

30.06.2026

4.13 Gestion IT

4.13.1 Qu'avons-nous constaté ?

EPURA SA dispose d'une infrastructure informatique complexe de par la nature de ses activités. L'infrastructure est pour partie propriété de la Ville de Lausanne (réseau RECOLTE, notamment utilisé dans le village de chantier) et pour partie propriété d'EPURA SA (réseaux utilisés pour la supervision des nouvelles installations techniques).

Un contrat de prestation établi en 2016 entre EPURA SA et le Service d'organisation et informatique (SOI) de la Ville de Lausanne dresse les prestations à fournir par ce dernier. À la date de notre audit, une nouvelle convention est en cours d'élaboration.

Le CFL constate que :

- La sécurité physique des serveurs, propriétés d'EPURA SA et localisés à Vidy n'est pas garantie. Le risque de perte de données est néanmoins limité, un back-up journalier ayant été mis en place vers les serveurs de la Ville de Lausanne ;
- L'ensemble des données techniques de supervision des installations techniques est remonté vers les serveurs de la Ville de Lausanne. Cette prestation de sauvegarde de données n'est toutefois pas formalisée dans l'actuel contrat de prestation ;
- EPURA SA ne dispose pas d'informaticienne ou d'informaticien dédié(e) ayant la responsabilité de supervision de l'ensemble de ses infrastructures informatiques. Cette tâche est actuellement réalisée par un ingénieur de l'équipe « STEPact » en sus de ses activités.

4.13.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'infrastructure informatique d'EPURA SA s'est complexifiée avec l'automatisation des nouvelles installations techniques, multipliant les réseaux et liaisons et par conséquent augmentant les enjeux liés à la sécurité informatique. EPURA SA doit disposer des ressources et des compétences nécessaires pour y faire face.

4.13.3 Recommandation

Recommandation n°13

Priorité : Moyenne

Renforcement de la gestion IT

Le CFL recommande à EPURA SA de :

- Sécuriser les accès physiques aux serveurs ;
- Définir précisément quelles prestations doivent être fournies par le SOI et les responsabilités de chaque partie prenante, notamment la prestation de sauvegarde des données ;
- Envisager l'engagement d'un informaticien ou d'une informaticienne afin de chapeauter la sécurité informatique et maintenir la relation avec le SOI.

Responsable :

EPURA SA

Position de l'audité

Accepté

Epura SA sous-traite la gestion de son parc IT au SOI. La sécurisation des accès physiques aux serveurs et l'étendue des prestations fournies est en-cours de renégociation avec le SOI. Un nouveau contrat est attendu courant 2025 et inclura un cahier des charges détaillé qui décrit les services attendus, y compris la prestation de sauvegarde des données, ainsi que les responsabilités respectives d'Epura SA et du SOI. Cela garantira une compréhension mutuelle des attentes et permettra d'assurer une gestion efficace et coordonnée des ressources informatiques.

Actuellement deux informaticiens du Service de l'eau sont détachés à temps partiel afin d'assurer une gestion optimale des données industrielles. D'entente avec le Service de l'eau, nous étudierons l'opportunité d'intégrer dans leurs fonctions la supervision de la sécurité informatique d'Epura SA.

Personne responsable :

Directeur des projets

Délai :

31.12.2025

4.14 Garanties financières et assurances

4.14.1 Qu'avons-nous constaté ?

En tant que maître d'ouvrage (MO), EPURA SA exige dans ses conditions générales que des garanties financières à première réquisition⁴ soient remises par l'entrepreneur durant les différentes phases de construction.

Il peut s'agir notamment d'une garantie d'acompte, d'une garantie d'exécution ou encore d'une garantie d'ouvrage. Ces garanties, représentant un montant de 5% ou de 10% du contrat d'entreprise, peuvent être émises par des compagnies d'assurances ou des institutions bancaires. La garantie d'acompte, valable dès le versement de l'acompte, permet au MO de se prémunir des risques d'une utilisation de l'acompte non conforme aux dispositions du contrat. La garantie de bonne exécution, obtenue lors de la phase d'exécution, offre une protection en cas de non-respect des termes du contrat dans la livraison des travaux. Finalement, la garantie d'ouvrage, délivrée après réception des travaux, permet de s'assurer que les défauts découverts ultérieurement seront corrigés.



À ce sujet, le CFL constate que :

- Les garanties financières sont certes recensées dans un fichier Excel, cependant elles ne font pas l'objet d'un suivi par l'équipe de projet STEPact et la liste n'est pas exhaustive. Selon cette dernière, aucune garantie financière n'a, à ce jour, été actionnée dans le cadre des litiges avec les entreprises ;
- Des garanties financières à première réquisition ne sont pas systématiquement obtenues. En effet, nous avons identifié un cas où une caution solidaire a été remise par l'entrepreneur. Les garanties à première réquisition, ne font pas l'objet d'une analyse préliminaire pour que les prétentions soient versées au MO, contrairement au cautionnement solidaire ;

⁴ Dans le cadre des garanties financières à première réquisition, généralement les prétentions n'ont pas besoin d'être justifiées pour que les prestations soient versées au MO. A l'inverse, en cas de cautionnement solidaire, une analyse préliminaire déterminant si les prétentions sont justifiées doit être réalisée avant paiement de la prestation.

- Le CFL n'a pas pu s'assurer que les garanties financières sont conservées dans un endroit sécurisé et qu'elles sont retournées à l'établissement après échéance pour éviter toute utilisation ou manipulation non autorisée.

EPURA SA est au bénéfice de plusieurs couvertures d'assurance auprès de différentes institutions. Cependant, le CFL note que la direction n'a pas réalisé d'inventaire des risques notamment dans le but de déterminer si des couvertures complémentaires et/ou supplémentaires sont nécessaires. De plus, il n'existe pas de tableau centralisé des sinistres, ceci dans le but de s'assurer du correct versement des indemnités.

4.14.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Sur les différentes phases de la construction, les garanties financières peuvent apporter une sécurité et une protection financière. Celles-ci peuvent servir de levier au MO pour se prémunir des différents risques liés au projet de construction.

4.14.3 Recommandation

Recommandation n°14

Priorité : Moyenne

Suivi des garanties financières et assurances

Le CFL recommande à EPURA SA de:

- Renforcer le suivi des garanties financières afin de disposer de ce levier en cas de litiges avec l'entrepreneur ;
- S'assurer que les garanties sont obtenues à première réquisition et qu'elles sont conservées dans un endroit sécurisé s'agissant des papiers-valeurs ;
- Dresser un inventaire des risques et déterminer si des couvertures complémentaires et/ou supplémentaires d'assurance sont nécessaires ;
- Vérifier qu'elle est au bénéfice des dernières conditions générales d'assurances (CGA) pour autant que celles-ci soient en sa faveur ;
- Etablir un tableau de suivi des sinistres afin de s'assurer du correct versement des indemnités en sa faveur. Il s'agit également de clarifier pour chaque type de sinistre les interlocuteurs (SALV, courtier ou EPURA SA) devant réaliser les déclarations et suivis de sinistre auprès des institutions.

Responsable :

EPURA SA

Position de l'audité

Accepté

Nous nous engageons à renforcer le suivi des garanties financières afin de disposer de ce levier en cas de litiges avec nos entrepreneurs. Cela comprendra la mise en place d'un processus de suivi régulier des garanties, de sorte à ce qu'elles soient à jour et adéquates par rapport aux obligations contractuelles.

Nous allons veiller à ce que toutes les garanties soient obtenues à première réquisition et conservées dans un endroit sécurisé, notamment pour les papiers-valeurs. Des procédures de gestion seront mises en place pour garantir que ces documents sont accessibles uniquement aux personnes autorisées et protégés contre toute forme de perte ou de dommage.

Nous procéderons à un inventaire détaillé des risques auxquels notre entreprise est exposée, afin de déterminer si des couvertures complémentaires ou supplémentaires d'assurance sont nécessaires. Cette évaluation nous permettra d'identifier les zones de vulnérabilité et de prendre les mesures appropriées pour renforcer notre couverture d'assurance.

Nous nous engageons à vérifier que nous disposons des dernières conditions générales d'assurances (CGA) qui sont en notre faveur.

Nous allons établir un tableau de suivi des sinistres afin de garantir le versement correct des indemnisations en notre faveur. Ce tableau précisera les interlocuteurs responsables pour chaque type de sinistre, qu'il s'agisse de SALV, de notre courtier ou d'EPURA SA, afin de clarifier les responsabilités de déclaration et de suivi des sinistres auprès des institutions concernées. Cela nous permettra d'améliorer la transparence et la traçabilité des démarches liées aux sinistres.

Personne responsable :

Responsable financier

Délai :

31.12.2025

5 Prise de position générale de l'audit

Nous avons pris note des observations et recommandations formulées dans le cadre de cet audit sur la gestion opérationnelle et financière de la société Epura SA. Nous reconnaissons l'importance de ces constats pour améliorer nos processus et renforcer notre efficacité. En ce sens, nous nous engageons à mettre en œuvre les actions correctives suggérées, notamment en ce qui concerne l'optimisation des ressources financières et le suivi des projets en cours. Certaines recommandations nécessiteront cependant une analyse plus approfondie en raison de contraintes techniques et budgétaires spécifiques à notre activité. Nous travaillerons en étroite collaboration avec les parties prenantes pour définir des solutions adaptées et assurer un suivi rigoureux des progrès.

Concernant nos projets de construction de nouvelles installations, nous sommes conscients des défis identifiés par l'audit, notamment en termes de gestion dans la maîtrise des coûts. Des mesures ont déjà été initiées pour améliorer la coordination entre les équipes internes et les prestataires externes, et pour mieux anticiper les risques potentiels qui pourraient affecter la réalisation des travaux. Nous nous engageons à renforcer ces efforts afin d'assurer la livraison de ces nouvelles infrastructures dans les meilleures conditions.

Enfin, nous tenons à remercier sincèrement l'équipe des auditeurs pour leur travail rigoureux, leur disponibilité, ainsi que pour la qualité des échanges durant tout le processus d'audit. Leurs recommandations nous sont précieuses pour poursuivre nos efforts d'amélioration continue et atteindre nos objectifs de gestion performante et durable.

6 Annexes

6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
1	Mise en place d'une stratégie	EPURA SA	Moyenne
2	Revue du contrat de prestations de services avec la Ville de Lausanne	EPURA SA / Ville de Lausanne	Elevée
3	Mise en place d'un processus d'identification et de suivi des parties liées	EPURA SA	Moyenne
4	Amélioration du système de contrôle interne	EPURA SA	Moyenne
5	Optimisation du suivi des coûts de construction	EPURA SA	Moyenne
6	Respect de la réglementation relative aux marchés publics	EPURA SA	Moyenne
7	Mise à jour du calcul des coûts prévisionnels de l'épuration de l'eau	EPURA SA	Elevée
8	Revue des tarifs de vente de chaleur et de traitement des boues	EPURA SA	Moyenne
9	Amélioration de la gestion du stock de pièces détachées	EPURA SA	Moyenne
10	Financement de la nouvelle ligne d'incinération (LI3) et du bâtiment administratif	EPURA SA	Moyenne
11	Respect du principe d'échéance	EPURA SA	Faible
12	Mise en conformité avec les dispositions en lien avec la protection des données	EPURA SA	Faible
13	Renforcement de la gestion IT	EPURA SA	Moyenne
14	Suivi des garanties financières et assurances	EPURA 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

CAE	Centre analytique
CFC	Code des frais de construction
CISTEP	Commission intercommunale pour l'exploitation de la station d'épuration de Lausanne-Vidy
CFL	Contrôle des finances de la Ville de Lausanne
ETP	Equivalent temps plein
GMAO	Gestion de maintenance assistée par ordinateur
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
LI3	Projet de nouvelle ligne d'incinération
MO	Maître d'ouvrage
nLPD	Nouvelle loi fédérale sur la protection des données
PCA	Plan de continuité d'activité
PGD	Plan de gestion des déchets du Canton de Vaud
SCI	Système de contrôle interne
SFIN	Service des finances
SGSE	Secrétariat général de la Direction de la sécurité et de l'économie
SIL	Services industriels de Lausanne
SOI	Service d'organisation et informatique
SPEL	Service du personnel
STEP	Station d'épuration des eaux usées

6.3 Extrait de la directive municipale sur le CFL

Extrait de la directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne⁵

Art. 18 – Rapports d’audit interne et recommandations

1. Le mandat d’audit débute par un entretien de lancement avec l’audité.
2. Le CFL émet le rapport en version définitive aux destinataires prévus uniquement après la finalisation des étapes suivantes :
 - a. Le CFL présente ses conclusions d’audit et recommandations dans un projet de rapport qu’il adresse avant la réunion de clôture à l’audité.
 - b. Lors de la réunion de clôture, l’audité fait part de ses éventuelles remarques sur les constats et recommandations du projet de rapport.
 - c. À l’issue de cette réunion, le CFL émet une version du projet adressée à l’-aux audité-s et au-x directeurs concerné-s pour prise de position.
 - d. L’audité a 60 jours ouvrés pour faire adopter une note à la Municipalité comprenant :
 - i. sa position pour chaque recommandation. Si une recommandation s’adresse à un tiers, le CFL adresse séparément sa demande de positionnement à ce dernier ;
 - ii. une note de synthèse de suivi des recommandations de l’audité ;
 - iii. l’indication des éléments considérés comme étant confidentiels ainsi que les motifs afin que la Ville puisse en tenir compte lors de la publication du rapport.

Lorsque l’audité n’est pas une entité rattachée à l’administration communale, le service de tutelle doit soumettre la note à la Municipalité, qui en prendra acte.

- e. Le délai de 60 jours écoulé, le CFL émet le rapport final aux destinataires prévus à l’art. 19 al. 1. Celui-ci inclut les prises de position et la note de synthèse de suivi des recommandations de l’audité.
- 3. En cas de désaccord au sujet des recommandations à mettre en œuvre, le CFL saisit le comité d’audit, qui statue définitivement.
- 4. Lorsque l’audité n’a pas donné, dans le délai imparti, une suite appropriée aux recommandations du CFL, celui-ci soumet le cas au comité d’audit qui prend les dispositions nécessaires.

Art. 19 - Diffusions des rapports

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

⁵ 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