

Rapport d'activité

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Exercice 2018

Destinataires:

Municipalité

Président de la Commission permanente de gestion

Président de la Commission permanente des finances

Edito

La mue du CFL se poursuit, et il apparaît que certains ajustements du mode de fonctionnement sont nécessaires, notamment dans la relation client, lequel doit pouvoir exprimer son point de vue dans les rapports d'audit interne. De même, les modalités d'accès aux rapports doivent être précisées, tout en garantissant l'indépendance du CFL. La directive devra donc être amendée en conséquence. Un comité d'audit s'est mis en place fin 2018, ce qui fluidifie les échanges entre la Municipalité et le CFL, et renforce la position de l'audit interne au sein de l'Administration communale.

En termes de professionnalisation, le CFL est désormais membre de l'association faîtière EXPERTsuisse. Le service travaille continuellement à améliorer ses procédures, et le renouvellement de l'agrément d'expert-réviseur auprès de l'autorité fédérale de surveillance devra être mis en œuvre fin 2019. Concernant la pratique de l'audit interne, le CFL continue à progresser et met en place au fur et à mesure les normes de travail requises par l'Institute of Internal Auditors (IIA), avec pour objectif de pouvoir être audité par l'association d'audit interne suisse et valider ainsi le respect du cadre normatif et identifier les vecteurs d'améliorations.

La communication s'améliore également avec les audités, que nous appellerons désormais clients, car les travaux ne peuvent être valorisés que si nos échanges se font dans un climat de transparence et de progression. Il est primordial que le CFL soit considéré comme un partenaire professionnel, à l'écoute, et vecteur d'amélioration. Si d'aucuns trouvent parfois le CFL trop dogmatique, il est plaisant de relever que les constats et recommandations portent leurs fruits.

A nouveau le CFL avait prévu un plan d'audit 2018 riche et ambitieux, qui n'a pas pu être tenu, notamment du fait des thématiques assez lourdes à traiter pour lesquelles le temps nécessaire a été sous-estimé, de la réalisation d'un audit imprévu mais nécessaire, mais aussi d'absences longues durées qui n'ont pu être remplacées.

Le CFL remercie tous ses clients pour leur ouverture d'esprit, leur disponibilité et les échanges constructifs au cours des différents audits. Le CFL remercie également la Municipalité pour son implication et son suivi, et sa volonté de donner à ce service le cadre réglementaire lui permettant de garantir son indépendance tout en donnant plus de transparence à ses activités. Et enfin, je tiens à remercier vivement l'équipe du CFL, toujours volontaire et motivée, et qui reste unie et disponible, malgré les impondérables liés aux absences qui pèsent rapidement sur le travail de chacun.

1. MISSIONS DU CFL

Les missions du CFL sont restées inchangées par rapport aux exercices 2016 et 2017. Conformément à la directive du CFL, les missions du CFL se présentent ainsi :



Pour assurer ses missions, le CFL réalise 4 types de prestations : l'audit interne, les mandats spéciaux, l'audit des comptes et les autres activités.

Prestations du CFL **Audit interne Audit externe** Mandats spéciaux Autres activités (IIA) (NAS + NCR) · Audit de gestion (y Vérification de • De la Ville de Organes consuttatif compris l'emploi de la Lausanne · Conférencier gouvernance) subvention accordée · D'entités autonomes formateur aux crèches, Audit financier proches de la Ville associations de Lausanne (art 4 · Audit de conformité sportives, entités de la Directive du Audit informatique culturelles ou autres CFL) entités · Vérification de la comptabilité de sociétés immobilières ayant bénéficié de l'aide à la pierre

Pour des raisons historiques liées à l'organisation, certaines activités listées sous « mandats spéciaux » sont réalisées par le CFL. Elles devraient revenir dans le périmètre d'action des services concernés et ne plus être exécutées par le CFL, ceci afin de respecter les exigences professionnelles de l'audit qui requiert la stricte séparation des tâches entre l'opérationnel et les activités de haute surveillance réalisées par le CFL. Cette mutation s'est opérée en 2018, notamment pour ce qui concerne la surveillance des entités subventionnées par le Service d'accueil de jour de l'enfance.

Les prestations du CFL sont réalisées dans le respect des normes d'audit suisses (NAS), de la norme sur le contrôle restreint (NCR) ou des normes d'audit interne internationales (IIA) selon la typologie de mission.

2. Personnel

2.1. Effectif

Au cours de l'exercice 2018, les mutations ont été les suivantes :

• Suppression de poste : 1 (0.7 EPT) (31.01.2018)

• Transfert : 1 (0.2 EPT) (01.09.2018)

L'effectif du CFL se stabilise enfin en 2018.

Collaborateurs		elle EPT	31.12	2.2018	31.12	2.2017	Commentaires
Postes	2018	2017	Ť	EPT	Ť	EPT	
Chef de service	1	1	1	1	1	1	-
Chef auditeur	1	1	1	1	1	1	
Secrétaires	0.2	0.9	-	-	2	0.9	1 suppression et 1 transfert de poste
Auditeurs experts	4.5	4.2	5	4.5	5	4.5	Stabilisation de l'effectif en 2018
Auditeurs	3	3.6	3	3	3	3	1 collaborateur absent pour cause de maladie presque toute l'année.
Total	9.7	10.7	10	9.5	12	10.4	

2.2. Absences

Type d'absences (en jours)	2018	2017	2016	2015	2014
Maladie (y compris enfant malade)	323	284	414	253	111
Accident non professionnel	0	53	77	0	0
Vacances	191	223	261	268	279
Stages dans un autre service	0	64	234	12	11
Autres	17	168	13	-	ı
TOTAL	509	792	999	533	401
Moyenne par EPT	52	74	85	52	39
Moyenne vacances / EPT	20	21	22	26	27
Moyenne absences hors vacances / EPT	33	53	63	26	12
Moyenne absence Maladie et accident / EPT	33	31	42	25	11

La moyenne de jours de vacances par EPT est biaisée par les absences maladies longue durée. Cependant le rajeunissement de la moyenne d'âge du service impacte les nombres de jours de vacances à la baisse.

Les absences hors vacances sont à nouveau très élevées en 2018 du fait d'arrêts maladies longues durées notamment. Ces absences imprévues pèsent sur le service, qui ne parvient pas à tenir le plan d'audit prévu.

2.3. Formation

La qualité d'un auditeur se mesure à son expérience variée, sa maîtrise des exigences normatives et légales et un savoir-être irréprochable. A ce titre, le CFL accorde une importance toute particulière à la formation initiale, à l'expérience professionnelle et surtout à la formation continue de ses collaborateurs.

Le CFL réunit des professionnels dont l'expérience professionnelle est riche en recherchant des compétences variées et complémentaires au sein de l'équipe.

Les collaborateurs du CFL doivent être capables de travailler de manière autonome et en équipe, et d'appréhender avec discernement des thématiques diverses aux complexités variées. Le service n'est pas dimensionné pour offrir des prestations de base comme cela pourrait être le cas dans les fiduciaires locales.

Le CFI	dispose (de collaborateu	ırs métiers	détenant les	s formations	suivantes:
	alopooc .	ac conabolate		actoriant loc	, ioiiiiatioiio	darvanted .

Formation	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Universitaires - niveau Master	7	7
Dont experts-comptables diplômés	3	3
Dont Certified Internal Auditor CIA®	2	2
Dont Certified Information System Auditor CISA®	1	1
Diplôme fédéral expert en finance et controlling	1	1
Diplôme d'informaticien de gestion ES	1	1
Brevet fédéral d'agent fiduciaire	0	0
Brevet fédéral de spécialiste en finance et comptabilité	1	1

2.4. Agrément des auditeurs aux comptes (réviseurs)

La loi fédérale sur l'agrément et la surveillance de la révision (LSR) règle l'agrément des personnes physiques et des entreprises qui fournissent des prestations en matière de révision. Cette loi est entrée en vigueur le 1^{er} septembre 2007. Il résulte de ces dispositions légales que toutes les personnes physiques ou morales qui, en vertu du droit fédéral, fournissent des prestations en matière de révision doivent être agréées par l'autorité de surveillance des réviseurs (ci-après ASR).

Il existe trois formes d'agrément :

- Les experts-réviseurs : ils sont habilités à effectuer des contrôles ordinaires et restreints.
- Les réviseurs : ils sont habilités à effectuer uniquement des contrôles restreints.
- Les entreprises de révision soumises à la surveillance de l'Etat : elles sont habilitées à effectuer des contrôles ordinaires des comptes des sociétés ouvertes au public.

Les deux premières formes d'agrément sont ouvertes aussi bien aux personnes physiques que morales. En revanche, la troisième forme est exclusivement réservée aux entreprises de révision. L'agrément des personnes physiques présuppose une formation spécialisée, une formation continue et une pratique professionnelle adéquates, ainsi qu'une réputation irréprochable (art. 4 et 5 LSR). Les entreprises de révision sont agréées pour une durée de cinq ans, renouvelable, et les personnes physiques pour une durée indéterminée.

Le CFL est au bénéfice de l'agrément d'expert-réviseur, et les types d'agrément au sein du service sont les suivants :

Types d'agrément	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016
Expert-réviseur	5	4	4
Réviseur	1	2	3

Les agréments des collaborateurs (personnes physiques) et en particulier l'agrément d'expert-réviseur sont un enjeu important du service car ils garantissent :

- Le respect de la mission dévolue au CFL (en particulier l'audit des comptes) ;
- Le droit de signer les comptes communaux ;
- L'agrément du CFL en tant qu'entreprise de révision.

Le maintien des agréments n'est possible qu'en justifiant d'une pratique et formation continue adéquate.

De plus, chaque année, un contrôle qualité est effectué par deux personnes habilitées au sein du service afin d'attester du respect des principes édictés dans le manuel qualité du CFL et dans la norme NCQ1. Ce contrôle est obligatoire et nécessite un volume de travail d'environ 200 heures.

L'agrément du CFL est renouvelé tous les 5 ans.

2.5. Formation continue

La formation continue est obligatoire selon la Loi sur la surveillance de la révision, et adaptée à la complexité des mandats. Les normes internationales d'audit interne requièrent également de suivre un programme de formation continue. Le CFL étant désormais membre d'EXPERTsuisse, cette dernière requiert, afin de garantir un niveau de professionnalisme adéquat dans la profession, un minimum de 60 heures de formation en moyenne sur deux années civiles. Les collaborateurs du CFL ont suivi en 2018 des formations / séminaires

professionnels à hauteur de 378 heures (350 heures en 2017), pour un coût de CHF 7'918 (CHF 8'865 en 2017). L'augmentation des heures de formation sans hausse significative des coûts est notamment due aux jours octroyés à un collaborateur pour l'obtention d'un Certificate of Advanced Studies « architecture de la sécurité des systèmes d'informations ». Les formations internes et auto-formations nécessaires selon les règles de notre profession ne sont pas quantifiées.

3. STATISTIQUES DES HEURES AFFECTABLES AUX MANDATS

La mise en place de feuilles de temps détaillant pour chaque collaborateur les heures affectées aux divers mandats n'a été effective que début 2017. Les deux pauses de 15 minutes par jour incluses dans les heures de travail selon le règlement applicable ne sont quantifiées que lorsqu'elles ont été effectivement prises par les collaborateurs. L'augmentation des heures affectées sur les audits internes et la diminution des heures affectées aux mandats spéciaux sont notamment liées à l'abandon en 2018 des audits faits pour le compte du Service d'accueil de jour de l'enfance : en effet, le CFL s'est substitué pendant plusieurs années aux contrôles qui devraient être effectués par les services eux-mêmes. Le temps à disposition s'est reporté sur les mandats d'audit interne notamment. L'augmentation des heures non affectées directement aux dossiers provient des efforts fournis en interne pour améliorer les approches et les outils méthodologiques, ainsi que sur l'accentuation de la formation externe et interne.

Prestations		2018	2017		
	Heures (1)	Nombre de rapports émis (2)	Heures (1)	Nombre de rapports émis	
Audit interne	4'928	7	4'450	8	
Mandats spéciaux	575	20	2'218	44	
Audit des comptes communaux	4'963	2	4'557	2	
Audits externes effectués selon les normes d'audit suisse (soumis à ASR)	877	19	1'160	26	
Autres (formation, administration,)	3'159		4'258		
TOTAL HEURES TRAVAILLEES	14'502	48	14'812	80	
TEMPS REGLEMENTAIRE THEORIQUE (vacances comprises)	18'608		18'840		

- (1) Les heures du personnel support (secrétariat du service) sont exclues de ce tableau. Pour 2017, les heures du collaborateur en stage ne sont pas intégrées dans le calcul. Les pauses accordées sur le temps de travail conformément au RPAC sont intégrées dans les prestations « autres ».
- (2) Le nombre de rapports émis est en baisse suite à une modification de pratique opérée dans le dernier semestre 2018 : les rapports ne sont désormais émis sous forme définitive qu'avec les réponses des audités aux recommandations.

4. PRINCIPAUX RÉSULTATS DES TRAVAUX 2018

La liste des audits et mandats réalisés en 2018 figure dans l'annexe 1.

4.1. Suivi du plan d'audit 2018

Le plan d'audit 2018 initial, dont la Municipalité a pris connaissance le 11 janvier 2018, prévoyait 10 missions d'audit interne. Toutes les missions initialement prévues au plan d'audit 2018 n'ont pu être effectuées, soit faute de ressources due aux absences, soit par choix de traiter des demandes spécifiques plus urgentes (par exemple un deuxième audit a été effectué sur la Fondation de Beaulieu). Il a également fallu finaliser les audits internes prévus en 2017 pour lesquels les travaux se sont poursuivis en 2018. Le suivi du plan d'audit ainsi que les diverses missions d'audit interne effectuées sur l'année 2018 est détaillé infra. Depuis fin 2018, suite aux remarques des audités et du comité d'audit constitué au cours du 4° semestre 2018, le CFL émet les rapports d'audit interne en version définitive uniquement avec les commentaires des audités. Ce changement de pratique a eu un impact sur les délais d'émission des rapports, les audités disposant d'un délai de 30 jours ouvrés pour apporter une réponse aux recommandations exposées dans un rapport dit « Version 0 – avant réponse des audités ».

Sujets d'audit	Statut à fin 2018	Commentaires
Rôles des secrétariats généraux, monitoring et tableaux de bord (gouvernance)	Terminé	Une nouvelle version du rapport incluant les réponses des audités a été émise en février 2019
Gouvernance, processus métier, financier et RH du SAJE liés aux entités d'accueil de jour	En cours (rapport V0 émis)	La version définitive avec réponses des audités a été émise le 4 février 2019
Respect de la réglementation relative à la protection des données	Repoussé à 2019	Le cadre réglementaire n'étant pas stabilisé en 2018, cet audit a été repoussé à 2019
Avancée du projet SIF 2020 : adéquation des procédures envisagées au fonctionnement d'un ERP	En cours	La version définitive avec réponses des audités a été émise le 26 février 2019
Gouvernance des services industriels et indicateurs de gestion	Repoussé à 2019	Le projet de réorganisation n'étant pas terminé, cet audit a été repoussé.
Gestion de la paie et des données variables et permanentes dans PEOPLESOFT	En cours (rapport V0 émis)	La version définitive avec réponse des audités a été émise le 7 février 2019
Gestion financière et opérationnelle des prestations liées à la propreté urbaine	En cours	La version définitive avec réponse des audités a été émise le 19 février 2019
Fonctionnement et pertinence des analyses financières de la CAF	Repoussé à 2019	
Processus d'octroi et de suivi des subventions, indicateurs et benchmark, interaction canton-commune	Abandonné	Sujet trop vaste, le CFL se concentrera prioritairement sur les entités subventionnées dans un premier temps.
Activités funéraires (2017)	Terminé	Le rapport a été émis début 2018
Service du logement et des gérances : audit de gestion et de conformité (2017)	Terminé	Le rapport a été émis début 2018
Métamorphose exercice 2017	En cours	
Jetons de présence exercice 2017	Terminé	
Fondation de Beaulieu : conformité de l'utilisation des fonds publics et des processus décisionnels y relatifs depuis 2000	Terminé	Audit non publié mais transmis au Ministère public
Tridel SA (2017)	Terminé	

4.2. Statistiques des recommandations et suivi

Conformément aux articles 16 al. 1, 18 et 20 de la directive du CFL, il est présenté ci-dessous un état des lieux des recommandations.

Seules les recommandations émises lors des travaux d'audit interne et l'audit des comptes communaux font l'objet d'un suivi, respectivement semestriel et annuel. En effet, les recommandations émises lors de l'audit d'entités subventionnées ne peuvent faire l'objet d'un suivi annuel car elles sont principalement à destination de tiers et le CFL n'a matériellement pas le temps ni les ressources de s'assurer que ces recommandations sont mises en œuvre et n'a pas non plus autorité pour le faire.

A fin 2018, l'état des recommandations est le suivant :

Recommandations	Audit interne	Comptes communaux	Total
Emises en 2018	52	18	70
Suivi des recommandations émises antérieurement	116	42	158
 Terminées 	49	11	60
• En-cours	65	24	89
 Refusées 			
Suspendues	2	5	7
Abandonnées		2	2

Lausanne, le 12 mars 2019

Eva BAUER Cheffe de service



Contrôle des finances

ANNEXE: Liste des mandats 2018

Entité / Sujet	Mandat selon normes d'audit suisses	Mandat spécial	Contrôle de la subvention	Audit interne	Autres
Val Paisible-Val Fleuri	х	х			
F.L.C.L.	х				
Le Geai S.A.	Х				
Habitation Féminine	Х	х			
Logis Familial S.A.	х	х			
Sté Coop. Hab. UNIA	х	х			
La Vidynette "A" S.A.	х	х			
Fond. Ed. & H. Pache	x	х			
Maison ouvrière B		х			
Société coopérative immobilière Vinet 31		х			
Lausanne Région (commission de gestion)					Х
FERL	X				
Ecole sociale de musique	X		Х		
Fondation pour l'animation socio-culturelle lausannoise (FASL)	х		x		
Foyer Unioniste de Lausanne / le Cazard	X		X		
Croquignole / Croq'cinelle			Х		
Triathlon		х	Х		
Athletissima			Х		
Fondation pour un Centre œcuménique de Bois-Gentil	X				
Fondation City Management	X		x		
Comité d'Organisation des Jeux Olympiques de la Jeunesse (COJOJ)	x				
Contrôle système qualité					Х
Aquatis SA (contrôle IDIV - Billetterie)		Х			
ID Mobile SA (contrôle IDIV - Billetterie)		х			
Smeetz SA (contrôle IDIV - Billetterie)		х			
Comptes communaux	x (2 rapports)				
Cistep	x				
Centre pour Adolescents de Valmont	X				
Emplois temporaires subventionnés lausannois (ETSL)	x	x			
Centre Social Régional Lausanne	х				
Jetons de présence				X	
Tridel SA				x	

CFL Rapport d'activité 2018

Entité / Sujet	Mandat selon normes d'audit suisses	Mandat spécial	Contrôle de la subvention	Audit interne	Autres
Activités funéraires				Х	
Service du logement et des gérances				х	
Les secrétaires généraux : rôles et responsabilités dans la gouvernance de la Ville de Lausanne				x	
Fondation de Beaulieu : conformité de l'utilisation des fonds publics et des processus décisionnels y relatifs depuis 2000				x	
Comptabilité analytique AVS et opérations financières du service des assurances sociales				x	
TOTAUX	21	13	7	7	2
	48				