

# RAPPORT AUDIT

## TRIDEL SA

Mission spéciale

**CONFIDENTIEL**

**Destinataires :**

Municipalité

Comité d'audit de TRIDEL SA



**Confidentialité**

*« Les informations contenues dans le présent document (le « Document ») sont destinées aux seuls besoins des destinataires. 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. »*



## Tableau des recommandations

| N° | Année | Sujet                                                                      | Responsable | Risque      | Criticité |   |
|----|-------|----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-----------|---|
| R1 | 2018  | Respect des décisions du Conseil d'administration                          | TRIDEL      | Gouvernance | 3         | ▲ |
| R2 | 2018  | Respect du règlement d'organisation du Conseil d'administration            | TRIDEL      | Gouvernance | 3         | ▲ |
| R3 | 2018  | Traitement des rémunérations extraordinaires                               | TRIDEL      | Financier   | 3         | ▲ |
| R4 | 2018  | Cumul des fonctions de direction et présidence du Conseil d'administration | TRIDEL      | Gouvernance | 2         | ● |

Niveaux de criticité :

- 1 = mineur
- 2 = modéré ●
- 3 = significatif ▲
- 4 = majeur ■

Ces termes relèvent de la criticité du risque et le niveau 1 ne fait pas l'objet de recommandations dans nos rapports.



---

|                    |
|--------------------|
| Table des matières |
|--------------------|

|                                                                                               |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>TABLEAU DES RECOMMANDATIONS</b>                                                            | <b>3</b> |
| <b>1. INTRODUCTION</b>                                                                        | <b>5</b> |
| 1.1. Déroulement de l'audit                                                                   | 5        |
| 1.2. Contexte                                                                                 | 5        |
| <b>2. APPROCHE</b>                                                                            | <b>6</b> |
| 2.1. Risques identifiés                                                                       | 6        |
| 2.2. Périmètre d'audit                                                                        | 6        |
| 2.3. Documents analysés                                                                       | 6        |
| <b>3. GOUVERNANCE</b>                                                                         | <b>7</b> |
| 3.1. Rémunération des membres du conseil d'administration                                     | 7        |
| 3.1.1. Exactitude et exhaustivité des rémunérations de base versées aux membres du CA en 2016 | 7        |
| 3.1.2. Rémunérations extraordinaires versées aux administrateurs en 2016 et en 2017           | 7        |
| 3.2. Politique de rémunération du personnel                                                   | 9        |
| 3.3. Frais professionnels                                                                     | 9        |
| 3.4. Mandats                                                                                  | 10       |



---

## 1. INTRODUCTION

---

### 1.1. Déroulement de l'audit

L'audit de TRIDEL SA (ci-après TRIDEL) a débuté le 13 février 2018.

Une équipe du CFL est intervenue sur site les 13 et 15 février 2018 ainsi que le 7 mars 2018. Les éléments constatés ont fait l'objet d'un entretien avec l'administrateur délégué le 5 mars 2018.

Le CFL a effectué une réunion de clôture avec le comité d'audit de la société TRIDEL SA le vendredi 16 mars 2018.

Le CFL remercie les collaborateurs de TRIDEL qui lui ont consacré du temps et qui ont permis la rédaction de ce rapport.

### 1.2. Contexte

TRIDEL SA est une société anonyme reconnue d'utilité publique, dont le siège est à Lausanne. Elle a été créée le 3 juin 1997 par les trois périmètres de gestion de déchets que sont :

- GEDREL SA (Lausanne, l'est et le nord de la région lausannoise) ;
- VALORSA SA. (l'ouest de la région lausannoise, le Gros-de-Vaud et l'ouest du canton, de Morges à la Vallée de Joux) ;
- STRID SA (le Nord vaudois).

En 2013, SADEC SA a rejoint l'actionnariat de TRIDEL, formant ainsi les 4 périmètres de gestion.

Pour donner suite à diverses requêtes de la Ville de Lausanne concernant la rémunération des administrateurs, TRIDEL SA a choisi de constituer un comité d'audit composé des quatre présidents des périmètres actionnaires.

Ce comité d'audit a, conformément au document de séance « Mandats d'audits de la société TRIDEL SA » établi le 23 novembre, arrêté les décisions suivantes :

- Le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne, organe indépendant conformément aux normes professionnelles, a été autorisé à pratiquer une mission d'audit spécifique, dont les termes ont été précisés dans une lettre de mission (cf. point 2.2. infra);
- En parallèle, le comité d'audit a mandaté une fiduciaire afin de réaliser un second audit sur les mêmes thématiques.



---

## 2. APPROCHE

---

### 2.1. Risques identifiés

Suite à notre analyse, les risques suivants ont été identifiés et partiellement couverts lors de notre audit :

- Rémunération inappropriée ;
- Conflits d'intérêts ;
- Mauvaise gestion ;
- Risque de non-conformité : violation des lois et règlements en vigueur, tels que le règlement interne relatif aux remboursements de frais.

### 2.2. Périmètre d'audit

Afin de répondre aux préoccupations des mandants, nous avons proposé d'analyser :

- Rémunération des membres du Conseil d'administration pour l'exercice 2016 (y compris les rémunérations versées en 2016 décidées en 2015, et toutes les rémunérations décidées en 2016 indépendamment de leur date effective de versement) ;
- Politique générale de rémunération de TRIDEL SA (employés et membres du Conseil d'administration) ;
- Identification de mandats donnés à des administrateurs ou à des sociétés proches pouvant générer des conflits d'intérêts, vérification de la cohérence de ces mandats (s'ils existent) avec les prix pratiqués sur le marché ;
- Vérification de l'application du règlement relatif aux remboursements de frais sur l'exercice 2016 ;
- Analyse de la légitimité de l'attribution et du versement de subventions à différentes associations sur requête d'un membre du Conseil d'administration, en lieu et place de ses jetons de présence.

### 2.3. Documents analysés

Le CFL a pris notamment en compte dans son analyse les documents suivants :

- Les statuts ;
- Les rapports de gestion 2015 et 2016 ;
- L'organigramme ;
- Les comptes révisés 2016 ;
- Le grand-livre 2016 ;
- Le journal des salaires 2016 ;
- Les certificats de salaires des administrateurs et employés ;
- La liste des tâches de l'administration ;
- Les listes des signatures autorisées ;
- Les Procès-verbaux des séances du conseil d'administration et de l'assemblée générale 2016 et 2017 ;
- Le règlement d'organisation du Conseil adopté le 30.09.2015 et la version du 21.09.2016 ;
- Les notes de frais 2016 ;
- Les récapitulatifs semestriels des présences des administrateurs 2016.



### 3. GOUVERNANCE

#### 3.1. Rémunération des membres du conseil d'administration

La rémunération des membres du Conseil d'administration (CA) est prévue dans le règlement d'organisation du CA. Ce document est revu annuellement et validé par le CA.

La rémunération des administrateurs et des membres des commissions est présentée à l'art. 12 et prévoit :

- Une rémunération forfaitaire annuelle de base ;
- Des éventuelles notes d'honoraires pour « travaux spéciaux » selon un taux horaire prédéfini ;
- Des débours éventuels sur base de justificatifs ;
- Des indemnités kilométriques prédéfinies par séance et en fonction des déplacements dans les différents périmètres ;
- Des indemnités kilométriques autres (hors périmètre).

Le président du CA perçoit une indemnité annuelle forfaitaire de CHF 20'000.- en contrepartie des tâches spécifiques qu'il assume et qui ne sont pas comprises dans les notes d'honoraires pour travaux spéciaux.

##### 3.1.1. Exactitude et exhaustivité des rémunérations de base versées aux membres du CA en 2016

L'examen des listes de présence, des versements établis par TRIDEL et des certificats de salaires des bénéficiaires montre que les rémunérations de base prévues dans le règlement interne sont respectées.

##### 3.1.2. Rémunérations extraordinaires versées aux administrateurs en 2016 et en 2017

- Bénéficiaires des rémunérations extraordinaires en 2016

Les rémunérations extraordinaires versées en 2016 sont liées aux travaux de construction de l'usine Tridel. Dès lors, le CFL s'est attaché à identifier les rémunérations extraordinaires versées depuis le début de la société Tridel SA. Selon les informations fournies par l'administrateur délégué, les bénéficiaires des rémunérations extraordinaires liées à la construction de l'usine sont les quatre administrateurs suivants<sup>1</sup> :

| Bénéficiaires<br>(Entité représentée) | Années des versements | Montant brut accordé en CHF | Complément d'informations                                                   | Cadeaux <sup>2</sup><br>(valeurs) |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| M. X1<br>(SA 1)                       | 2007 et 2008          | 24'440                      | Soumis aux charges sociales                                                 | 3'400                             |
| M. X2<br>(SA 2)                       |                       | 0                           |                                                                             | 3'330                             |
| M. S. Nellen<br>(GEDREL SA)           | 2016                  | 50'000                      | CHF 30'000 soumis aux charges sociales<br>CHF 20'000 sous forme de donation |                                   |
| M. O. Français<br>(Ville de Lausanne) | 2016                  | 80'000                      | Intégralement versés sous forme de donations                                |                                   |

Remarque : M. X3, employé TRIDEL et M. X4, mandataire externe, ont également bénéficié de primes liées à la construction de l'usine (respectivement CHF 230'000 et CHF 160'000). Ces primes ont été versées en plusieurs fois sur la période courant de 2004 à 2007 mais n'ont pas fait l'objet de contrôles approfondis de la part du CFL.

En 2017, aucune rémunération extraordinaire n'a été versée par TRIDEL.

<sup>1</sup> L'administrateur délégué précise que ces quatre représentants étaient ceux qui siégeaient à la commission stratégique en charge du suivi de la construction de l'usine.

<sup>2</sup> Selon la Directive fédérale sur le salaire déterminant (DSD 2137) – Les cadeaux en nature. [...] La valeur déterminante est celle du prix de revient pour l'employeur. Si le montant maximal de 500 francs est dépassé [...] (l'ensemble de la valeur du cadeau est soumis à cotisation. Les cadeaux en or ou en argent (y compris les pièces de monnaie et les lingots) sont considérés comme des cadeaux en nature. Les cadeaux en espèces sont assimilés à des gratifications et font partie du salaire déterminant.



Seules les rémunérations extraordinaires liées à l'exercice 2016 sont analysées pour les points ci-dessous

- Nature de la décision du CA

Le CA dans sa séance du 25 mai 2016 prend la décision suivante :

« Décision 104 : Sur cette base et bien que ces montants soient assez largement inférieurs à ceux qui ont pu être alloués à d'autres responsables de la construction, le Conseil décide d'octroyer une rémunération équitable et exceptionnelle de CHF 80'000 à O. Français et CHF 50'000 à S. Nellen pour leur contribution exceptionnelle et hors cahier des charges au processus de construction de l'usine en exécution des principes fixés par la Commission stratégique en 2011 ».

Cette décision fait suite à un échange entre administrateurs du CA en l'absence des bénéficiaires, lesquels se sont retirés. A ce titre, l'art. 9 du règlement d'organisation a été respecté.

En ce qui concerne la rémunération accordée au président et administrateur délégué, la décision du CA est correcte et exécutable en l'état vu que ce dernier touche une rémunération de TRIDEL et que le CA peut lui accorder une rémunération extraordinaire pour les motifs évoqués (bonus, prime de remerciements). Cette rémunération doit être traitée comme un salaire.

En ce qui concerne la rémunération accordée au représentant de la Ville de Lausanne, le CA a pris sa décision sur la base des informations fournies par le représentant de la Ville de Lausanne. Ce dernier a fait valoir une décision antérieure qu'il estimait similaire, justifiant que s'il ne pouvait pas toucher directement la rémunération accordée, celle-ci pouvait faire l'objet de donations. Or, le cas n'est pas analogue vu qu'il fait référence à un mandat privé et non pas à un mandat en qualité de représentant de la Ville de Lausanne.

La décision du CA est problématique sur plusieurs points :

- Elle n'est pas conforme aux échanges et considérations évoqués en amont vu qu'elle attribue des rémunérations exceptionnelles aux administrateurs et ne fait aucunement allusion à des donations ;
- Pour ce qui relève de la rémunération exceptionnelle en faveur du représentant de la Ville de Lausanne, le CA aurait dû la traiter comme des honoraires à verser à la Ville de Lausanne, laquelle se chargeait ensuite de décider de son affectation ;
- Si, sur le principe, un bénéficiaire est en droit de demander le paiement à des tiers (donation) de ce qui leur est dû (rémunération), la comptabilisation et le traitement de ces rémunérations n'a pas été traité de manière adéquate par TRIDEL.

- Communication de la décision des rémunérations extraordinaires 2016

A l'art. 12 du règlement d'organisation du CA, il est question de la rémunération des administrateurs et des membres des commissions. Il est mentionné que « *toute modification des rémunérations et défraiements ci-dessus décidée par le Conseil d'administration est annoncée à la prochaine Assemblée générale ordinaire* ».

Les omissions suivantes ont été relevées :

- L'organe de révision a requis un reclassement dans les états financiers 2016 des rémunérations extraordinaires versées sous forme de donation dans la rubrique « honoraires des membres du CA ». Ce reclassement n'a pas été évoqué lors de la séance du CA du 17 mai 2017, séance au cours de laquelle le rapport de l'organe de révision des comptes 2016 est présenté aux administrateurs.
- Lors de l'assemblée générale (ci-après AG) du 22 juin 2016, il n'est nullement fait mention des rémunérations extraordinaires entérinées lors du CA du 25 mai 2016. Cette information aurait alors dû être communiquée lors de l'AG entérinant les comptes 2016, soit l'AG de mai 2017, ce qui n'a pas été le cas.

- Soumissions des rémunérations aux charges sociales

Dans le cadre du versement des rémunérations extraordinaires, et en raison d'un désaccord sur le point entre la société chargée de la tenue de la comptabilité et l'organe de révision, TRIDEL a sollicité l'avis d'une caisse AVS afin d'évaluer si ces rémunérations devaient ou non être soumises aux charges sociales.

Malgré les explications fournies par TRIDEL et la prise en considération de la réponse fournie par la caisse AVS, le CFL relève que :



- La question telle que posée par la fiduciaire à la caisse AVS ne fait pas état de certains éléments importants et ne permet pas de garantir que la caisse AVS a statué en pleine connaissance de la situation. La fiduciaire n'a pas évoqué que la décision formelle du CA spécifiait qu'il s'agit de rémunérations extraordinaires et non de donations, lesquelles ont été décidées par les bénéficiaires eux-mêmes
- Le CFL a interrogé une caisse AVS en citant exactement la décision du CA : la caisse AVS a confirmé qu'il s'agissait bien de rémunérations soumises aux charges sociales et à déclaration pour le bénéficiaire personne physique.

#### **R1. Respect des décisions du Conseil d'administration**

Le président de TRIDEL doit veiller à ce que les décisions du Conseil d'administration puissent être respectées dans la forme et le fond. De plus, lors de l'attribution de rémunérations extraordinaires à ses membres, les modalités d'exécution doivent respecter les exigences éventuelles liées à la qualité de ses membres, à savoir, dans le cas présent, le versement direct de toute forme d'honoraires à la Ville de Lausanne en lien avec son représentant.

#### **R2. Respect du règlement d'organisation du Conseil d'administration**

Le CFL recommande au Conseil d'administration de respecter le règlement d'organisation et, au cas particulier, d'annoncer à l'Assemblée générale la plus proche toute modification des rémunérations et défraiements de ses membres, afin d'assurer la transparence des informations financières de la société.

#### **R3. Traitement des rémunérations extraordinaires**

Toute rémunération extraordinaire décidée par le Conseil d'administration doit être traitée comme un salaire, et donc respecter les principes comptables et les réglementations fiscales et sociales applicables.

### **3.2. Politique de rémunération du personnel**

Dans le cadre de l'examen de la politique salariale de TRIDEL, nous avons analysé la situation des trois employés fixes. Sur le plan individuel, le CFL ne relève aucune anomalie ou situation qui mérite d'être relevée.

Toutefois, le CFL relève que le président de TRIDEL est en fonction depuis 2002 (16 ans) et qu'il exerce également la fonction d'administrateur délégué depuis 2006 (12 ans). Ce cumul des fonctions depuis plus d'une décennie comporte des risques en matière de gestion de par la concentration du pouvoir qu'il occasionne.

#### **R4. Cumul des fonctions de direction et présidence du Conseil d'administration**

Le CFL recommande, conformément au code suisse des bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise, que :

« Le Conseil d'administration s'emploie à ce que sa présidence et celle de la direction soient confiées à deux personnes (dissociation des fonctions) ou, si le Conseil d'administration opte pour le cumul des fonctions, pour des raisons inhérentes à l'entreprise ou parce que la structure organisationnelle au sommet de l'entreprise l'exige, il veille à instaurer des mécanismes de contrôle adéquat. »

### **3.3. Frais professionnels**

En dehors des frais de déplacements et des notes d'honoraires décrits au point 3.1, il n'y a aucune règle interne prévue pour le remboursement des frais. En 2016, les deux employés administratifs n'ont pas de frais remboursés. L'administrateur délégué utilise la carte de crédit de TRIDEL.



Les comptes de frais ci-dessous ont fait l'objet d'un examen pour évaluer le bien-fondé des dépenses et la régularité des signatures :

- « 5400 Frais divers de personnel » ;
- « 5450 Frais de formation du personnel » ;
- « 6550 Frais divers » ;
- « 6630 Frais de représentation » ;
- « 6640 Frais de transport, parking » ;
- « 6650 Frais de réception et d'assemblée ».

La vérification des frais pris en charge par TRIDEL n'amène aucun commentaire particulier.

### 3.4. Mandats

- Attribution des mandats fournisseurs

L'art. 21 du règlement d'organisation du CA délimite de manière générale les compétences financières de ses membres.

Une procédure interne complémentaire formalisant la validation des factures a été évoquée par l'administrateur délégué mais n'a pas été remise au CFL.

En l'état, le CFL a relevé les pratiques suivantes :

- Mandats liés à l'exploitation de l'usine : TRIDEL a confié son exploitation technique au Service de la propreté urbaine de la Ville de Lausanne (PUR). De ce fait, et dans le respect du règlement d'organisation précité, le chef d'exploitation peut, dans la mesure où le budget est disponible, engager à hauteur de CHF 10'000. Au-delà, tout mandat est validé par le chef de service de PUR et l'administrateur délégué de TRIDEL.
- Mandats liés à l'administration : Les mandats administratifs tels que la tenue de la comptabilité ou la révision font l'objet d'une validation annuelle par le CA.

- Lien d'intérêts entre les membres du CA et la liste des fournisseurs

Conformément à l'art. 17 des statuts de TRIDEL, les administrateurs, à l'exception de celui désigné par la Commune de Lausanne, sont nommés par l'assemblée générale<sup>3</sup>. L'art. 9 prévoit que les membres du CA s'abstiennent de participer aux décisions dans lesquelles ils sont intéressés à titre personnel

Bien qu'il appartienne aux différents périmètres de nommer leurs représentants, TRIDEL est responsable de vérifier les liens d'intérêts que ces personnes pourraient avoir du fait de leurs rôles et responsabilités d'administrateurs.

Le CFL n'a pas relevé de conflits d'intérêts au cours de ses travaux. Toutefois, à titre de transparence et de bonne gouvernance, TRIDEL doit être en mesure de veiller sur ces aspects. A cet effet, des mesures complémentaires sont conseillées : déclaration sur l'honneur des liens d'intérêts de ses membres signée et mise à jour annuellement, CV, formation sur la fraude.

Compte tenu des remarques et recommandation 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 13 avril 2018

### Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Eva Bauer  
Cheffe de service

<sup>3</sup> Art. 762 du code des obligations : « Lorsqu'une corporation de droit public telle que la Confédération, un canton, un district ou une commune a un intérêt public dans une société anonyme, les statuts de la société peuvent lui conférer le droit de déléguer des représentants au sein du conseil d'administration ou de l'organe de révision même si elle n'est pas actionnaire. »