



Ville de Lausanne

Contrôle des finances

case postale 6904 – 1002 Lausanne

RAPPORT D'AUDIT INTERNE

Fondation Arsenic

**Gouvernance, gestion financière et opérationnelle et
ressources humaines**

Destinataires :

Municipalité

Monsieur le Chef du service de la culture

Madame la Présidente du Conseil de fondation

Monsieur le Directeur général de la fondation

Extrait de la directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne¹

Art. 18 – Rapports d’audit interne et recommandations

1. Le mandat d’audit débute par un entretien de lancement avec l’audité.
2. Le CFL émet le rapport en version définitive aux destinataires prévus uniquement après la finalisation des étapes suivantes :
 - a. Le CFL présente ses conclusions d’audit et recommandations dans un projet de rapport qu’il adresse avant la réunion de clôture à l’audité.
 - b. Lors de la réunion de clôture, l’audité fait part de ses éventuelles remarques sur les constats et recommandations du projet de rapport.
 - c. A l’issue de cette réunion, le CFL émet une version du projet adressée à l’-aux audité-s et au-x directeurs concerné-s pour prise de position.
 - d. L’audité a 60 jours ouvrés pour faire adopter une note à la Municipalité comprenant :
 - i. sa position pour chaque recommandation. Si une recommandation s’adresse à un tiers, le CFL adresse séparément sa demande de positionnement à ce dernier ;
 - ii. une note de synthèse de suivi des recommandations de l’audité ;
 - iii. l’indication des éléments considérés comme étant confidentiels ainsi que les motifs afin que la Ville puisse en tenir compte lors de la publication du rapport.Lorsque l’audité n’est pas une entité rattachée à l’administration communale, le service de tutelle doit soumettre la note à la Municipalité, qui en prendra acte.
 - e. Le délai de 60 jours écoulé, le CFL émet le rapport final aux destinataires prévus à l’art. 19 al. 1. Celui-ci inclut les prises de position et la note de synthèse de suivi des recommandations de l’audité.
3. En cas de désaccord au sujet des recommandations à mettre en œuvre, le CFL saisit le comité d’audit, qui statue définitivement.
4. Lorsque l’audité n’a pas donné, dans le délai imparti, une suite appropriée aux recommandations du CFL, celui-ci soumet le cas au comité d’audit qui prend les dispositions nécessaires.

Art. 19 - Diffusions des rapports

1. Les rapports d’audit interne sont adressés :
 - a. A l’audité ;
 - b. Au service subventionnant concerné, lorsque l’audité n’est pas une entité rattachée à l’administration communale ;
 - c. A la direction concernée ;
 - d. A la Municipalité ;
2. Sous réserve des dispositions de l’art. 16 LInfo, les rapports d’audit interne sont rendus publics dès qu’ils sont achevés au sens de l’article 9 alinéa 1^{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.

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 Directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne du 14 janvier 2021 et entrée en vigueur le 14 janvier 2021 : [Directive municipale sur le CFL](#)

Synthèse du CFL

La fondation Arsenic a été inscrite au registre du commerce en 1996 et est quasi entièrement financée par des subventions publiques.

Son but est la gérance et l'exploitation de l'Arsenic, centre d'art scénique contemporain, ainsi que l'organisation de spectacles théâtraux, chorégraphiques, musicaux et pluridisciplinaires. Elle se veut d'utilité publique et ne vise aucun but lucratif.

Elle gère en interne la gestion technique de son centre artistique, définit les artistes et spectacles qu'elle coproduit, et réalise ses tâches administratives et comptables.

Le CFL a orienté son approche d'audit sur les contrôles mis en place par son Conseil de fondation visant à s'assurer de l'exactitude et l'exhaustivité des produits et charges d'exploitation liés aux productions de spectacles et à l'activité de son Café ;

Le CFL constate que le personnel de la fondation gère les processus de gestion technique des bâtiments administratifs, régie technique des spectacles, tâches comptables ainsi que les activités liées à l'exploitation de son Café de façon professionnelle. Des améliorations sont néanmoins nécessaires afin de renforcer sa gouvernance ainsi que sa gestion opérationnelle et financière :

- Une convention de subventionnement doit être mise en place avec la Ville de Lausanne ;
- Le système de contrôle interne doit être amélioré et documenté, les différents processus opérationnels et financiers doivent être formalisés et des contrôles clés indépendants mis en place et documentés, notamment en ce qui concerne le système de contrôle sur la paie, la gestion des liquidités et des paiements ;
- Les processus de gestion des encaissements au Café, les analyses des recettes, la définition d'une stratégie adéquate afin de viser un équilibre entre les l'ensemble des charges et des produits doivent être optimisés.

Après revue et analyse des informations et des documents en relation avec les objectifs de notre mission, nous avons émis sept recommandations liées à la gouvernance et la gestion opérationnelle de la fondation.

Tableau des recommandations

N°	Année	Sujet	Responsables	Risques	Priorité
R1	2021	Mise à jour des statuts de la fondation	Conseil de fondation	Gouvernance Conformité	Moyenne
R2	2021	Convention de subventionnement	Municipalité de la Ville de Lausanne / Fondation Arsenic	Gouvernance Conformité	Elevée
R3	2021	Entretiens de collaboration	Conseil de fondation / Direction	Gouvernance Humain	Moyenne
R4	2021	Taux horaires des personnels auxiliaires	Conseil de fondation	Gouvernance Financier	Faible
R5	2021	Amélioration du contrôle interne	Direction de la fondation	Gouvernance Financier Opérationnel	Elevée
R6	2021	Mise en place d'une comptabilité analytique au Café	Direction de la fondation	Gouvernance Financier Opérationnel	Moyenne
R7	2021	Stratégie du Café	Direction de la fondation	Gouvernance Financier	Moyenne

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

Prise de position générale

Le Conseil de fondation de l'Arsenic salue la qualité de l'audit et prend note avec satisfaction du nombre restreint de recommandations, témoignant de la solidité structurelle et administrative de la Fondation.

Commentaire général sur les prises de position sur les recommandations

Les recommandations émises par le CFL sont globalement bien accueillies et acceptées.

Les recommandations « acceptées partiellement » concernent des points sur lesquels le Conseil de Fondation est sur le principe d'accord avec le CFL. Cependant, il estime que le bon fonctionnement actuel de l'Arsenic est assuré de façon nuancée, pour tenir compte des particularités du secteur culturel, de la grandeur de la structure et du projet culturel.

Etat du suivi des recommandations

Les recommandations acceptées par le Conseil de fondation seront mises en œuvres dans le courant de 2022.

Les travaux relatifs à la modification des statuts, au conventionnement, ainsi qu'à la précision des descriptions de postes et des processus ont d'ores et déjà été lancés.

Table des matières

SYNTHÈSE DU CFL	3
TABLEAU DES RECOMMANDATIONS	4
NOTE DE SYNTHÈSE DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS (ÉLABORÉE PAR L'AUDITÉ)	5
1. INTRODUCTION	7
2. CONTEXTE	7
2.1 Limites du périmètre d'audit	8
3. CONSTATS	8
3.1 Gouvernance	8
3.1.1 Statuts	8
3.1.2 Convention de subventionnement	9
3.2 Ressources humaines	10
3.2.1 Description de poste et entretien de collaboration	10
3.2.2 Approbation des taux horaires des personnels auxiliaires	10
3.3 Gestion opérationnelle	11
3.3.1 Processus administratifs et comptables	11
3.3.2 Comptabilité analytique du Café	12
3.3.3 Stratégie de couverture des coûts du Café	13
3.3.4 Gestion des stocks	14
ANNEXE 1 : COMPTES DE RÉSULTAT 2018-2020	15

1. Introduction

Le contenu de ce rapport a fait l'objet d'une revue complète par l'audit avant la réunion de clôture le 24 09 2021. 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'audit.

A compter de la date d'émission du présent rapport dans sa version projet, l'audit disposera de 60 jours ouvrables pour prendre position sur les recommandations, élaborer la note de synthèse du suivi des recommandations et se déterminer sur la publication du rapport. A l'issue de ce délai, le rapport sera émis sous sa forme définitive et envoyé notamment à la Municipalité. Sous réserve des dispositions de l'art. 16 LInfo, le rapport d'audit interne sera rendu public:

Lettre de mission	31.05.2021
Réunion d'ouverture	20.05.2021
Remise du projet de rapport	15.09.2021
Réunion de clôture	24.09.2021
Rapport en version projet avant réponses de l'audit	08.10.2021
Remise des réponses de l'audit aux recommandations	29.04.2022

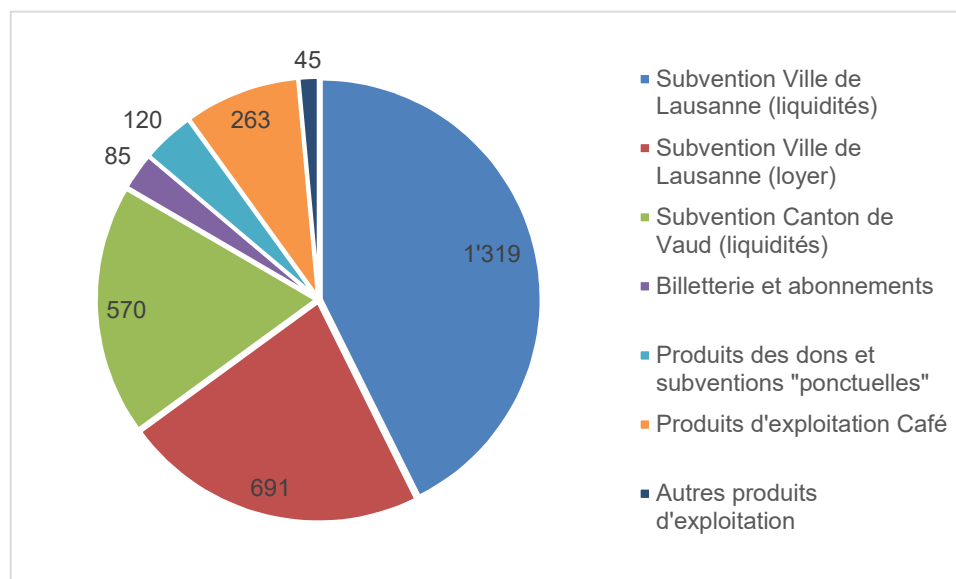
2. Contexte

La fondation Arsenic est un centre d'art scénique contemporain. Son but est «la gérance et l'exploitation de l'Arsenic, centre d'art scénique contemporain, ainsi que l'organisation de spectacles théâtraux, chorégraphiques, musicaux et pluridisciplinaires; elle se veut d'utilité publique et ne vise aucun but lucratif.».

Sa direction :

- Définit une programmation de qualité et équilibrée entre compagnies émergentes et confirmées, entre coproductions et accueils nationaux et/ou internationaux; en complémentarité, et assure une politique d'accompagnement des jeunes compagnies lausannoises et vaudoises ;
- Propose des spectacles et événements pluridisciplinaires et transdisciplinaires de danse, théâtre et performance ;
- Finance en coproduction les spectacles réalisés par les compagnies, ou paie des cachets à un panel d'artistes qui se produisent dans ses locaux. Ces spectacles sont souvent suivis d'une tournée.

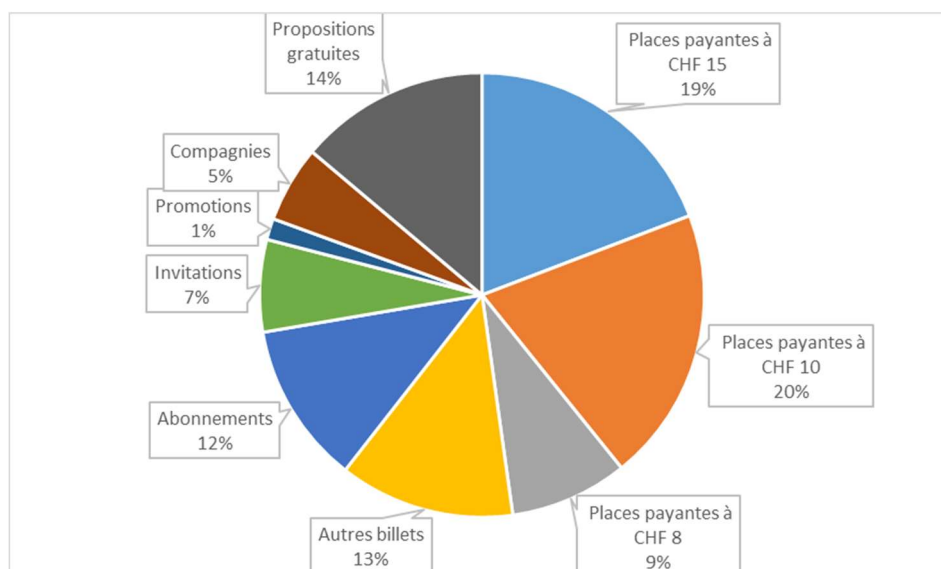
Les sources de revenus annuels de la fondation Arsenic sont les suivantes pour l'exercice clos au 30 juin 2020 (en KCHF) :



L'impact de la crise sanitaire, qui a débuté sur le premier trimestre 2020, a eu un fort impact sur la deuxième partie de la saison artistique 2019/2020, et donc sur les recettes de la billetterie et du Café. A titre de comparaison, pour les comptes clos au 30 juin 2019, les revenus de ce dernier étaient de KCHF 465.

La ventilation des places de spectacle sur la saison 2018-19 (dernière saison « pleine ») était la suivante:

- 53 spectacles différents ont donné lieu à un total de 185 dates de représentation dans les différentes salles du centre ;
- Le taux de remplissage des salles (nombre de spectateurs / places disponibles) a atteint la moyenne de 63% sur l'ensemble de cette saison ;
- La répartition des places payantes et non payantes remises aux 12'650 spectateurs de la saison 2018/19 était la suivante :



2.1 Limites du périmètre d'audit

Les processus suivants sont exclus du périmètre de cet audit :

- Gestion des RHT durant la crise du COVID-21.

3. Constats

3.1 Gouvernance

3.1.1 Statuts

Les statuts ont été adoptés par le Conseil de fondation à Lausanne le 10 avril 2014. Ils stipulent dans le paragraphe 7.1.1 que le Conseil comprend 5 à 9 membres dont un représentant de la Commune de Lausanne et un représentant du Canton de Vaud.

Dans sa lettre du 13 janvier 2020, le Conseil d'Etat a décidé de renoncer à sa participation au sein du Conseil de la fondation Arsenic et de relever son représentant de son mandat. Le CFL constate que les statuts n'ont pas été modifiés afin de supprimer la représentation du canton de Vaud dans la composition du Conseil de fondation.

R1. Mise à jour des statuts

Afin de refléter les évolutions et souhaits des pouvoirs publics subventionnants, le CFL recommande au Conseil de fondation d'adapter ses statuts et notamment les principes régissant la composition de ses membres.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Conformité	Conseil de fondation	Moyenne

Position de l'audité	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre :			
Les modifications statutaires inhérentes à la composition du Conseil seront transmis pour approbation à l'Autorité de surveillance LPP et des fondations de Suisse occidentale et ratifié ensuite par la Municipalité.			
Personne responsable de la recommandation	Directeur adjoint	Délai	30.06.2022

3.1.2 Convention de subventionnement

La fondation Arsenic perçoit environ CHF 2.6 millions de subventions publiques essentielles à son fonctionnement sur 12 mois. Sa saison artistique allant de septembre à juin, elle arrête ses comptes au 30 juin.

En millions de CHF	30.06.2020	30.06.2019
Subvention Ville de Lausanne (liquidités)	1.3	1.3
Subvention Ville de Lausanne (loyer)	0.7	0.7
Subvention Canton de Vaud (liquidités)	0.6	0.6
Total subventions	2.6	2.6

La directive 101.9 de la Ville de Lausanne relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées, entrée en vigueur le 1^{er} novembre 2019 stipule dans son article 9, alinéa 3 que « lorsque le montant de toutes les subventions versées annuellement à une entité est supérieur ou égal à CHF 500'000, une convention de subventionnement est obligatoirement établie. »

Le CFL constate l'absence à ce jour :

- D'une convention signée entre la Ville de Lausanne et la fondation Arsenic régissant le versement des subventions. Le CFL comprend par entretien qu'il existe un projet d'en établir une tripartite entre la fondation, la Ville de Lausanne et l'Etat de Vaud ;
- D'une lettre de mission établie par la Ville à l'attention de son Chef du service de la culture, qui siège en qualité de représentant de la Municipalité au Conseil de fondation d'Arsenic.

R2. Convention de subventionnement

Afin de se conformer à l'article 9, al. 3 de la directive municipale 101.9 relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées, entrée en vigueur le 1^{er} novembre 2019, le CFL recommande à la Municipalité de la Ville de Lausanne d'établir :

- Une convention de subventionnement avec la fondation Arsenic en intégrant les indicateurs nécessaires au suivi de la réalisation des objectifs fixés par les parties prenantes ;
- Une lettre de mission à l'attention du représentant de la Ville au Conseil de fondation.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Conformité	Municipalité de la Ville de Lausanne / Fondation Arsenic	Elevée

Position de l'audité	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre :			
Il est prévu que la Ville de Lausanne et le Conseil de fondation signent une convention de subventionnement, dont les travaux préparatoires ont déjà commencé.			
Une lettre de mission a été envoyée au représentant de la Ville au Conseil de fondation en date du 27 octobre 2021.			
Personne responsable de la recommandation	Chef du service de la culture / Présidente du conseil de fondation	Délai	30.09.2022

3.2 Ressources humaines

3.2.1 Description de poste et entretien de collaboration

Le CFL constate l'absence pour chaque collaborateur de la fondation d'un entretien annuel de collaboration formalisé.

L'entretien individuel de collaboration vise à faire un bilan personnel, discrétionnaire entre l'employeur et l'employé. C'est un outil central de l'ajustement des attentes entre les deux parties. Il permet également de motiver le collaborateur au moyen d'une reconnaissance concrète et formelle sur les réalisations réalisées par le collaborateur.

Faute de cet outil, l'employeur et l'employé se privent d'un échange précieux qui leur permet d'améliorer réciproquement leur fonctionnement.

R3. Entretiens de collaboration

Afin de pouvoir mesurer les performances de chaque employé, le CFL recommande au Conseil de fondation ainsi qu'à la direction de s'assurer que :

- Une description de poste soit établie pour chaque collaborateur et qu'elle reflète avec exactitude et de façon exhaustive les tâches effectuées ;
- Un entretien de collaboration soit réalisé annuellement pour chaque collaborateur permanent de la fondation.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Humain	Conseil de fondation / Direction	Moyenne

Position de l'audité	Acceptée partiellement		
Éléments clés de la mise en œuvre : Une description du poste reflétant avec exactitude et de façon exhaustive les tâches sera établie pour tous les postes permanents. Des entretiens sont réalisés, jusqu'à ce jour, de manière irrégulière. Dès à présent, la Direction de l'Arsec organisera des rencontres formelles annuelles avec chaque collaboratrice et collaborateur.			
Personne responsable de la recommandation	Directeur / Directeur adjoint	Délai	31.12.2022

3.2.2 Approbation des taux horaires des personnels auxiliaires

Les auxiliaires techniques employés durant la saison artistique sont payés selon un taux horaire qui varie selon leurs expériences (CHF 32.50 pour les employés testés en mai 2021), et les auxiliaires travaillant au Café de l'Arsec perçoivent eux un salaire horaire de base de CHF 25 (+ majoration vacances et jours fériés).

Le CFL constate que ces taux horaires n'ont jamais été formellement approuvés par le Conseil de fondation.

R4. Taux horaires des personnels auxiliaires

Le CFL recommande que les différents taux horaires utilisés pour rétribuer les employés auxiliaires fassent l'objet d'une comparaison avec ceux communément pratiqués dans la profession et soient ensuite formellement approuvés par le Conseil de fondation.

Risque	Responsable	Priorité
Financier Gouvernance	Conseil de fondation	Faible

Position de l'audité	Acceptée partiellement		
Éléments clés de la mise en œuvre : Les taux horaires utilisés pour rétribuer les employés auxiliaires ont été déterminés sur la base d'une analyse de ce qui est communément pratiqué dans le milieu culturel et au sein d'institutions culturelles comparables. Les membres du Conseil n'approuvent pas formellement les taux, estimant que leur fixation est de la responsabilité de la Direction de l'Arsenic.			
Personne responsable de la recommandation	Directeur / Directeur adjoint	Délai	

3.3 Gestion opérationnelle

3.3.1 Processus administratifs et comptables

Un système de contrôle interne a été mis en place, mais il n'a pas été formalisé par le biais de procédures. A l'issue de ses travaux de revue des processus, le CFL constate que certaines procédures mériteraient une amélioration :

- Processus achats (essentiellement de denrées alimentaires et boissons pour le Café) :

Les employés ne formalisent pas leurs commandes (bons), la personne responsable visant uniquement la facture du fournisseur avant de la transmettre à l'assistante administrative pour comptabilisation et paiement. Le CFL constate néanmoins lors de ses tests que toutes les factures qui ne se rapportent pas à un contrat ont été signées par le directeur exécutif et la personne responsable ;

- Processus paie :

L'assistante administrative prépare les fiches de paie, leur comptabilisation et le fichier de paiement. Elle effectue parfois elle-même la double signature électronique des paiements, ayant accès aux cartes des deux signataires.

Nos tests menés sur les variations mensuels de salaires sur plusieurs mois n'ont pas relevé d'anomalie. Néanmoins un tel contrôle mensuel n'existe actuellement pas.

Un cadrage annuel entre les salaires bruts, les cotisations sociales et les salaires payés, et la comptabilité est effectué annuellement par le responsable financier, mais cette réconciliation ne fait l'objet d'aucune revue indépendante formalisée.

- Recettes de la billetterie :

La responsable de la billetterie :

- Encaisse les recettes de billetterie en argent liquide et par carte de crédit, effectue un décompte des billets vendus qu'elle transmet à l'assistante administrative pour comptabilisation ; à la fin de toutes les représentations, le responsable financier collecte les liquidités qu'il dépose dans le coffre principal de la fondation ;
- Conserve les souches des tickets pré-numérotés vendus et les remet au responsable financier qui les suit dans un registre.

Le CFL constate l'absence d'inventaires formalisés des tickets non utilisés avec les détails des recettes, et les revenus comptabilisés.

- Gestion de la caisse du restaurant :

- L'assistante administrative recompte les liquidités fournies par le responsable du restaurant, réconcilie le chiffres d'affaires du logiciel de caisse avec le relevé bancaire quotidien, et comptabilise les recettes, mais aucune revue indépendante n'est réalisée ni formalisée ; l'argent liquide est transmis au responsable administratif et financier qui le met au coffre principal ;

- Remise en banque des liquidités :

- Le responsable financier remet physiquement en banque les liquidités mais aucun contrôle indépendant n'est effectué sur ces flux ;
- Il effectue un inventaire annuel de la caisse qui ne fait pas l'objet d'une revue indépendante.

R5. Amélioration du contrôle interne

Un contrôle interne existe, mais il n'est pas formalisé par des procédures. Le CFL recommande au Conseil de fondation de :

- Elaborer des procédures écrites décrivant les processus et les contrôles effectués sur les processus de caisse, clôture des comptes, billetterie, paie et achats ;
- S'assurer de la séparation des tâches et de l'existence de contrôles de supervision adéquats ;
- Impliquer une seconde personne pour les différents comptages de caisse, les transferts de liquidités depuis le coffre vers la banque, et formaliser ces actions par des documents signés par les deux parties.

Risque	Responsable	Priorité
Financier Gouvernance Opérationnel	Direction de la fondation	Elevée

Position de l'audit	Acceptée	
Eléments clés de la mise en œuvre :		
Afin de formaliser le contrôle interne déjà existant, des procédures écrites seront établies. Les procédures tiendront compte des recommandations formulées par le CFL.		
Personne responsable de la recommandation	Directeur / Directeur adjoint	Délai 30.06.2022

3.3.2 Comptabilité analytique du Café

La fondation a acquis un logiciel de caisse moderne pour gérer sur tablette connectée la prise de commande des clients, la gestion du restaurant et les encaissements.

Actuellement son utilisation est loin d'être optimale, aucune analyse des données enregistrée n'étant effectuée, alors que celle-ci offre une palette d'outils innovants. Le responsable du Café ne sait pas combien de repas à CHF 12 et à CHF 16 ont été vendus par période, les seules données que le CFL a pu obtenir ne favorisant pas des analyses efficaces.

Différents tarifs sont appliqués pour les repas servis, selon que le client soit interne (CHF 12 par menu pour les employés, membres d'associations résidente et artistes en production) ou externe (CHF 16 par menu).

Il n'existe actuellement pas de système de comptabilité analytique permettant, un calcul et une analyse des coûts complets et des revenus facturés et ainsi la mise en place d'une stratégie visant à équilibrer les activités de restauration et de ventes de boissons.

R6. Mise en place d'une comptabilité analytique au Café

Afin de disposer d'outils permettant de procéder à une analyse fine des coûts et des revenus des activités du Café, le CFL recommande à la direction de :

- Demander au fournisseur du logiciel de caisse de former le personnel du restaurant à l'utilisation efficace de son logiciel, comme l'extraction de toutes les données relatives aux recettes ;
- Analyser de façon hebdomadaire et mensuelle les ventes afin d'affiner la stratégie, la carte et atteindre les objectifs d'équilibre financier ;
- Mettre en place une comptabilité analytique, par type de repas servis à un externe ou un interne, intégrant tous les coûts relatifs aux activités ;

De tels outils favorisent les prises de décision de la direction et du conseil de fondation et notamment la revue de l'adéquation des coûts des prestations aux facturations.

Risque	Responsable	Priorité
Financier Gouvernance Opérationnel	Direction de la fondation	Moyenne

Position de l'audité	Acceptée partiellement		
Eléments clés de la mise en œuvre :			
Le personnel sera formé à l'utilisation du logiciel de caisse.			
Les coûts et les revenus des activités du Café feront l'objet d'une analyse plus détaillée et régulière.			
Personne responsable de la recommandation	Directeur adjoint	Délai	30.06.2022

3.3.3 Stratégie de couverture des coûts du Café

Le CFL a effectué une analyse du chiffre d'affaires et des coûts complets du Café. Pour tenir compte du fort impact de la pandémie sur son activité depuis février 2020, le CFL a pris comme hypothèses de calcul :

- La structure des salaires du personnel du restaurant au 30 juin 2020 (elle a significativement évolué depuis début 2020) ;
- Les revenus et les achats de denrées du dernier exercice comptable « complet » clos au 30 juin 2019.

En milliers de CHF	30.06.2020
Recettes café	466
achats denrées alimentaires et boissons	-223
quote - part loyer	-47
énergie	-3
salaires fixes	-114
salaires auxiliaires	-93
équipements	-13
frais administratifs	-20
Résultat	-47

L'équilibre financier, avant couverture du déficit par les subventions perçues de la Ville de Lausanne et du Canton, n'est donc pas complètement assuré.

La mise en place, recommandée plus haut, d'une comptabilité analytique et l'utilisation efficiente des outils informatiques actuels permettra dans un premier temps d'analyser des données fiables puis de mettre en place une stratégie visant à rendre pérenne les prestations vendues à des clients privés, sans couvrir les pertes d'exploitation par les subventions publiques.

R7. Stratégie du Café

Afin de s'assurer que les subventions versées par la Ville de Lausanne ne servent en aucun cas à couvrir les déficits d'exploitation du Café de l'Arsenic, le CFL recommande à la direction de la fondation :

- De revoir la politique tarifaire pratiquée à l'encontre des clients externes et internes ;
- De définir une stratégie visant à atteindre l'équilibre des comptes d'exploitation des activités restaurant et bar.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	Direction de la fondation	Moyenne

Position de l'audit	Acceptée partiellement		
Éléments clés de la mise en œuvre :			
<p>Le Conseil de fondation a validé le principe d'un objectif financier du Café de l'Arsecenic visant à équilibrer ses comptes, sans tenir compte de la quote-part loyer. Ce qui est le cas depuis l'entrée en fonction de la nouvelle Direction. S'il considère les subventions monétaires comme destinées uniquement au projet culturel de l'Arsecenic, le Conseil de fondation estime que la mise à disposition des espaces servant à un café doit pouvoir permettre une activité inclusive, complémentaire et en adéquation avec ce projet culturel ainsi qu'avec les valeurs de l'institution. Cette question sera adressée dans le cadre du conventionnement avec la Ville.</p> <p>Le déséquilibre financier du Café de l'Arsecenic, qui ressort de l'analyse du CFL, s'explique par le choix d'une politique de prix bas, validée par le Conseil de fondation, destinée à favoriser la présence des artistes et de leurs équipes, ainsi que par son activité irrégulière. La rentabilité d'un café de théâtre ne peut pas être évaluée comme celle d'un café habituel. Il convient de préciser également que le café sert de lieu de travail et de diffusion. En ce sens, il doit aussi être considéré comme faisant partie intégrante du projet culturel.</p> <p>La politique tarifaire fera cependant l'objet d'analyses régulières, pour garantir que celle-ci réponde durablement aux objectifs stratégiques et financiers fixés.</p>			
Personne responsable de la recommandation	Directeur / Directeur adjoint	Délai	

3.3.4 Gestion des stocks

Le Café dispose d'une salle de stockage pour les denrées alimentaires et boissons. Les achats correspondants, i.e. KCHF 215 en moyenne sur 12 mois entre 2019 à 2021, sont directement portés en charges de fonctionnement et aucun inventaire n'est dès lors établi. Les entrées et sorties de stock ne sont pas documentées.

Lors d'une visite des cuisines et des compartiments de stockage, le CFL a constaté le bon état d'entreposage des denrées et produits, et également que plusieurs employés ont accès au stock. Le CFL suggère de limiter l'accès aux denrées alimentaires aux seuls cuisiniers, formaliser le processus de gestion des stocks, par la mise en place d'un suivi documenté des entrées et sorties de stock et une prise d'inventaire régulière avec un contrôle des quatre yeux, afin d'éviter les fraudes potentielles.

Compte tenu des remarques et recommandations figurant dans le corps du présent rapport, et tout en formulant les réserves d'usage pour le cas où des documents, des renseignements ou des faits susceptibles de modifier nos considérations n'auraient pas été portés à notre connaissance au cours de nos travaux, cet audit n'appelle pas d'autre commentaire de notre part.

Lausanne, le 10 mai 2022

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten
Chef de service

Annexe 1 : Comptes de résultat 2018-2020

en KCHF	30.06.2020	30.06.2019
Subventions publiques	2'580	2'576
- Ville de Lausanne (cash)	1'319	1'315
- Ville de Lausanne (loyer)	691	691
- Canton de Vaud (cash)	570	570
Produits des spectacles	85	77
- Billetterie	69	64
- Abonnements	12	10
- Autres	4	3
Produits des dons et subventions "ponctuelles"	120	282
- dont Loterie Romande	80	250
Charges d'exploitation "spectacles"	-1'260	-1'323
Charges de personnel spectacles	-271	-403
Cachets	-256	-176
Coproduction	-392	-349
Défraiements déplacements et logement des compagnies	-130	-129
Publicité - promotion	-101	-114
Matériel technique	-31	-64
Autres charges directes	-17	-34
TVA, impôts et droits d'auteurs	-62	-54
Résultat spectacles	-1'055	-964
Produits d'exploitation Café	263	466
Achats café	-128	-223
Equipements café	-13	-5
Marge brute café	122	238
Autres produits d'exploitation	45	84
Charge personnel administration et Café	-800	-914
Loyer Centre Arsenic	-691	-691
Autres charges d'exploitation	-185	-342
Résultat d'exploitation avant amortissements (EBITDA)	16	-13
Amortissements	0	0
Résultats financier	-4	-4
Bénéfice de l'exercice	12	-17