



# Rapport d'audit interne

Fondation pour l'Animation  
socioculturelle Lausannoise (FASL)

## **Destinataires**

Municipalité

Monsieur le Directeur de l'enfance, de la jeunesse et des quartiers

Conseil de fondation de la FASL

Madame la Secrétaire générale de la FASL

Monsieur le Chef du Service quartiers, jeunesse et familles

## **Contact**

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL)

Avenue Jean-Jacques Mercier 1

Case postale 6904

1002 Lausanne

[cfl@lausanne.ch](mailto:cfl@lausanne.ch)

[web.lausanne.ch/cfl](http://web.lausanne.ch/cfl)

## **Impressum**

Photographies : FASL

### **Remarque**

« Les informations contenues dans le présent document (le « Document ») sont destinées aux seuls besoins internes de l'audit 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

La Fondation pour l'Animation socioculturelle Lausannoise (ci-après FASL) est une fondation privée d'utilité publique subventionnée par la Ville de Lausanne à hauteur de CHF 11.1 millions. La FASL a pour but la promotion et le développement des activités d'animation socioculturelle, notamment par la gestion de 17 lieux d'animation socioculturelle, dans le cadre de la mise en œuvre de la convention de subventionnement pluriannuelle conclue avec la Ville de Lausanne. Suite à un audit du CFL en 2017 et une évaluation de l'IDHEAP en 2018, une nouvelle gouvernance a été mise en place au sein de la FASL.



## Pourquoi cet audit ?

L'audit a été conduit conformément aux dispositions de l'article 16 de la « Directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne », qui impose à la FASL 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 moins.



## Qu'avons-nous constaté ?

- ▶ L'absence d'un rapport préavis qui présente une politique d'animation socioculturelle accessible, claire et précise, au niveau de la Ville de Lausanne, illustrant les objectifs et incluant l'ensemble des parties prenantes (FASL, associations, animations propres à la Ville) ;
- ▶ Les indicateurs, inclus dans l'actuelle convention, sont trop nombreux et noient l'information, leurs valeurs cibles ne sont souvent pas respectées. Le suivi des indicateurs et l'établissement des rapports sont chronophages pour la FASL, et la Ville de Lausanne ne peut pas les utiliser pour le pilotage de sa politique d'animation socioculturelle ni pour la coordonner avec d'autres services publics. En effet, les rapports et indicateurs ne sont disponibles que pour 2020 et 2021, les données antérieures étant selon le Service quartiers, jeunesse et familles de la Ville de Lausanne (« QJF ») inutilisables ;
- ▶ Les flux d'information entre QJF et la FASL mériteraient d'être améliorés ;

- ▶ Outre les multiples problématiques opérationnelles courantes, le Secrétariat général de la FASL (SG FASL) doit mener à bien simultanément plusieurs projets importants, gérer les crises qui se succèdent, tout en établissant des rapports et indicateurs prévus dans la convention, et ce avec 6.2 ept (RH et finance et animations communes comprises). Parallèlement, pour compenser la sortie de la Ville du Conseil de fondation de la FASL et permettre une coordination entre les activités de la FASL et de la Ville dans des domaines d'action similaires (enfance, jeunesse, migrant, etc.), QJF consacre un poste à 0.8 ept pour coordonner ses relations avec la FASL ;
- ▶ L'allocation des ressources humaines et financières par lieu n'est pas équitable. Certains quartiers les plus aisés, par rapport aux quartiers moins favorisés et les maisons de quartiers, par rapport aux centres socioculturels, sont ainsi favorisés par le système de répartition actuel de la subvention, basé souvent, sur des attributions historiques ;
- ▶ En 2020, l'inspection du travail de la Ville de Lausanne a émis des recommandations concernant des risques psychosociaux suite à une dénonciation d'un collaborateur de la FASL. Ces recommandations doivent encore être adressées dans les prochains mois. Plusieurs lieux ne respectent pas les normes de sécurité requises et des défaillances sont notées dans la gestion du temps de travail. À la date de notre audit, plusieurs problématiques subsistent ;
- ▶ L'inconvénient de fonction est inéquitable et inadéquat, cette pratique doit pouvoir être supprimée au profit d'un système juste de rattrapage des heures le soir et les fins de semaine ;
- ▶ Aucun bilan annuel individuel et par équipe n'est réalisé par le SG FASL ;
- ▶ La politique salariale de la FASL est basée sur l'ancienne grille salariale de la Ville alors que la convention mentionne que les conditions de travail et salariales doivent être équivalentes à celle de la Ville ; Le système de contrôle interne (SCI) est en cours de mise en œuvre et de documentation. La supervision du personnel de secrétariat-comptabilité et d'intendance est très limitée, au regard des ressources restreintes du SG FASL. De plus, il n'existe pas de directives communes au sein des 17 lieux d'animation ;
- ▶ La disponibilité des locaux n'est pas transparente, un système global de location doit être mis en place tout en favorisant les membres des associations ;
- ▶ Des lacunes dans la documentation des dossiers RH existent ;



## Evaluation globale

La FASL a entrepris de multiples chantiers depuis 2019, tels que la mise en place d'une nouvelle gouvernance, deux changements de direction en trois ans, la mise en place d'un nouveau système informatique, la documentation du système de contrôle interne, le concept MSST, etc. tout en devant gérer des problématiques opérationnelles et des crises relativement fréquentes. Le CFL souligne le travail fourni et l'engagement fort dont fait preuve le SG FASL en considération des ressources à disposition.

La convention de subventionnement (2021-2023), l'engagement d'une ressource à la Ville pour compenser la perte de coordination liée au retrait de la Ville du Conseil de fondation, et le fait de reporter 83 indicateurs et des rapports ont augmenté la charge de travail du SG FASL. Le poste de « coordinateur en matière socioculturelle » au sein du Service quartiers, jeunesse et familles (ci-après QJF) doit encore être affiné pour trouver sa place de manière efficiente et efficace sans trop peser sur le SG FASL. La convention devrait être plus spécifique et les indicateurs doivent être revus, mais ces derniers ont déjà frustré une partie du personnel d'animation et mobilisé des ressources.

La Ville doit également être plus claire dans sa communication de la politique de l'animation socioculturelle et avoir un tableau de bord des quartiers nourri par ses multiples données auquel la FASL contribue. De l'insatisfaction en termes de communication est perçue tant par la Ville que par la FASL et elle est parfois invoquée comme un motif d'insécurité dans le personnel d'animation et d'inefficacité.

Sur la base des constats identifiés, le CFL a formulé 16 recommandations visant à optimiser la gouvernance et la gestion opérationnelle et financière de la FASL, et la surveillance effectuée par la Ville de Lausanne (QJF). Le CFL note une volonté commune de la FASL et de la Ville de Lausanne d'établir une collaboration et une communication plus efficiente et ne peut qu'encourager les deux parties dans ce sens.

## 2 Table des matières

<b>3</b>	<b>Introduction</b>	<b>7</b>
3.1	Contexte	7
3.2	Objectif de l’audit et portée des travaux	9
3.3	Méthode d’audit	10
3.4	Calendrier de l’audit	10
3.5	Remerciements	11
<b>4</b>	<b>Constats et recommandations</b>	<b>13</b>
4.1	Mise en place de la nouvelle gouvernance	13
4.2	Politique des quartiers et coordination	16
4.3	Convention FASL-Ville de Lausanne	19
4.4	Convention FASL-Associations	21
4.5	Indicateurs et rapports de pilotage	23
4.6	Ressources du Secrétariat général FASL et du Service quartiers, jeunesse et familles	25
4.7	Allocation des ressources auprès des associations	29
4.8	Mesure sur la sécurité et la santé au travail	33
4.9	Recherche de fonds	35
4.10	Inconvénient de fonction	37
4.11	Bilan annuel	39
4.12	Politique salariale et de ressources humaines	40
4.13	Système de contrôle interne (« SCI »)	42
4.14	Gestion des ressources financières	45
4.15	Location des salles	47
4.16	Administration des ressources humaines	49
<b>5</b>	<b>Prise de position générale de l’audité</b>	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>Annexes</b>	<b>53</b>
6.1	Tableau des recommandations	53
6.2	Tableau des abréviations	54
6.3	Extrait de la directive municipale sur le CFL	55

## 3 Introduction

### 3.1 Contexte

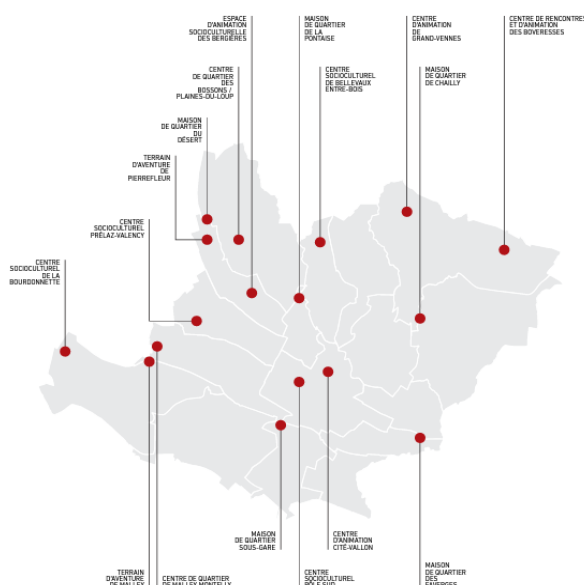
La Fondation pour l'Animation socioculturelle Lausannoise (ci-après FASL) est une fondation de droit privé d'utilité publique constituée en 1995 par la Ville de Lausanne et dotée d'un capital initial de CHF 50'000, dont le but était initialement de coordonner les 13 lieux d'animation socioculturelle alors existants à Lausanne. Ces lieux, au nombre de 17 en 2022, sont des maisons de quartier, des centres socioculturels et des terrains d'aventures ayant un projet institutionnel spécifique d'animation socioculturelle.

La FASL a pour mission de :

- Participer à l'amélioration de l'environnement local ;
- Favoriser le lien social, les interactions entre générations et cultures, l'intégration de toutes les populations ;
- Valoriser les compétences sociales ;
- Renforcer la solidarité sociale ;
- Promouvoir la culture et la richesse de l'interculturalité.

Au 31 décembre 2021, la fondation emploie 108 collaborateurs (66.7 ept) dont 72 font partie du personnel d'animation (52.5 ept).

Les 17 lieux d'animation socioculturelle sont répartis sur l'ensemble du territoire communal.



FASL, 2021, Rapport Annuel 2020 en ligne Consulté le 10.11.2022] Disponible à l'adresse : <https://fasl.ch/rapports-dactivites>

La Ville de Lausanne soutient la FASL sous différentes formes :

- Une subvention en espèce qui s'élève en 2021 à CHF 9.1 millions. Elle permet de financer :
  - L'activité des équipes d'animation au sein des 17 lieux, chacun étant porté par une association de quartier ;
  - Les subventions octroyées aux associations de quartier (y compris les frais des animations communes à plusieurs lieux) ;
  - Les projets communautaires spécifiques (Caravane des quartiers, Contrat de quartier et les conseils des enfants) ;
  - Les « Overhead » (personnel du Secrétariat général et responsables des maisons de quartier) ;
  - L'accueil des enfants hors périodes scolaires, ainsi que les camps organisés par le Secrétariat général de la FASL (Bois-Clos) ou par les différents lieux d'animation (camps de ski, camps d'été).
- La mise à disposition gratuite de 21 locaux : en 2021, le montant des loyers est valorisé à CHF 1,9 million ;
- Les conditions et les engagements réciproques attendus de la FASL et de la Ville de Lausanne sont définis dans une convention de subventionnement qui couvre la période 2021-2023. Chaque lieu d'animation est porté par une association avec laquelle la FASL passe une convention.

Suite à un audit du CFL en 2017, et une évaluation de l'IDHEAP en 2018, une nouvelle gouvernance a été mise en place, un meilleur monitoring est effectué par la Ville de Lausanne, et une direction renforcée est en place.



## 3.2 Objectif de l'audit et portée des travaux

En vertu des dispositions de l'article 16 de la « Directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne », le CFL a réalisé un audit interne portant sur la FASL. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> janvier 2021 au 30 juin 2022.

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 Fondation et soient adaptés au but de cette dernière. Les éléments suivants seront notamment examinés	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Fonctionnement des organes dirigeants, conseil de fondation, direction et organisation ;</li><li>▶ Respect des objectifs convenus dans la convention avec la Ville, coordination et surveillance des activités de la FASL par la Ville de Lausanne ;</li><li>▶ Pilotage et coordination des activités (indicateurs clés, budget, rapports et statistiques des sites et maisons de quartier, répartition des ressources, etc.).</li></ul>
S'assurer que la gestion financière et opérationnelle de la Fondation est adéquate et adaptée à son but. Les éléments suivants seront notamment examinés	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Processus d'engagement des dépenses (hors salaire) ;</li><li>▶ Gestion opérationnelle des activités et du système de contrôle interne ;</li><li>▶ Recherche de financement externe (hors Ville).</li></ul>
S'assurer de l'efficacité et de l'efficacité du processus RH	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Politique de ressources humaines ;</li><li>▶ Processus de paiement des salaires des collaborateurs ;</li><li>▶ Processus d'entrée et de sortie des collaborateurs ;</li><li>▶ «Softpower» (médiateurs, gestion des conflits, processus de remontées d'informations).</li></ul>
S'assurer de l'efficacité et de l'efficacité du processus IT	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Examen des systèmes informatiques utilisés ;</li><li>▶ Protection des données (LPD).</li></ul>

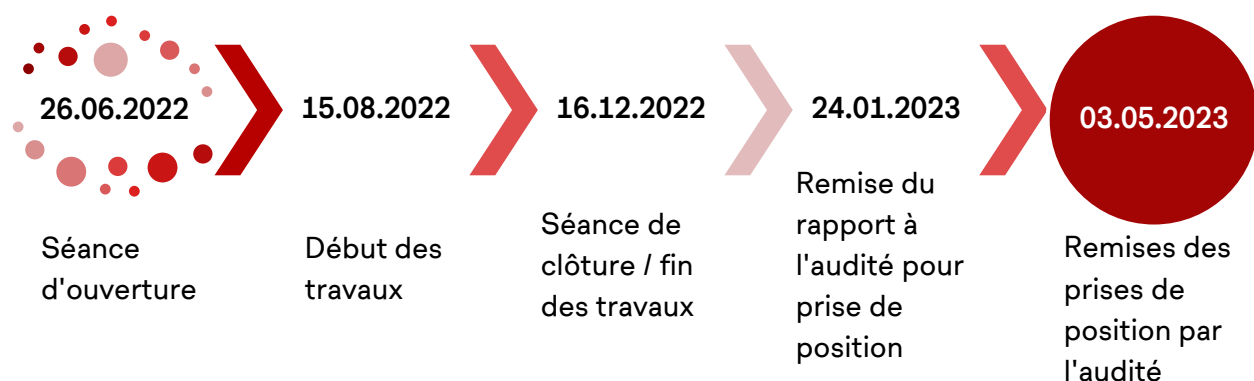
### 3.3 Méthode d'audit

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 de la FASL ainsi que le Service quartiers, jeunesse et familles pour le soutien apporté à la réalisation de cet audit.

Lausanne, le 10 mai 2023

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten

Chef de service



## 4 Constats et recommandations

### 4.1 Mise en place de la nouvelle gouvernance

#### 4.1.1 Qu'avons-nous constaté ?

À la suite d'une longue crise institutionnelle, une nouvelle gouvernance de la FASL a été mise en place en 2020. De nouveaux statuts ont été rédigés, de nouveaux organes ont été constitués et une nouvelle convention de subventionnement entre la FASL et la Ville de Lausanne a été signée pour la période 2021-2023. En réponse aux recommandations d'un premier audit réalisé par le CFL en 2017, la Ville de Lausanne a retiré ses membres au sein des instances dirigeantes de la FASL permettant ainsi de clarifier les rôles. De plus, pour compenser la sortie de la Ville de Lausanne du Conseil de fondation et le déficit de coordination en découlant, un poste de coordinateur-trice en matière d'animation socioculturelle a été créé en 2021.

Selon les statuts adoptés par le Conseil de Fondation le 29 septembre 2020 et approuvés par la Municipalité le 19 octobre 2020, les organes sont :

- Le Conseil de fondation ;
- Le Bureau du Conseil de fondation ;
- Le Secrétariat général de la Fondation ;
- La Conférence du personnel ;
- La Plateforme des associations ;
- Les lieux d'animation socioculturelle relevant de la Fondation ;
- La Chambre des déléguées et délégués des lieux d'animation socioculturelle (la Chambre).

Le CFL constate les points suivants :

- La Plateforme des associations ne s'est pas encore réunie. Selon les statuts, cette instance « est un lieu privilégié pour assurer le lien entre la Fondation et les quartiers, ainsi que pour la mise en œuvre des processus participatifs au sein de la Fondation, au niveau de la communication, de la consultation ou de la co-construction. ». Parallèlement, le CFL note qu'une association faitière a été mise en place par les 17 associations des lieux, se substituant à l'organe prévu dans les statuts. Ne disposant plus d'une majorité d'associations, la faitière sera de fait remplacée par la Plateforme des associations qui sera prochainement convoquée. Actuellement, les associations participent déjà à la nouvelle gouvernance de la FASL à travers la Chambre qui se compose de 17 membres d'équipes d'animation et de 17 membres d'associations. Selon le CFL, un seul organe représentant les associations est suffisant. En effet, les représentants des associations sont des

personnes bénévoles, qu'il ne faut pas essouffler avec des problématiques de gouvernance ;

- La Conférence du personnel n'a pas encore été organisée comme le mentionnent les statuts. Dans les faits et conformément au règlement d'application des statuts, cet organe est remplacé par la Commission du personnel, dont son organisation est prévue dans la convention collective de travail (« CCT »). Selon le CFL, un seul organe représentant le personnel est suffisant ;
- La CCT devait être revue et négociée dans les six mois suivants l'entrée en vigueur des statuts (27 janvier 2021). À la date de notre audit, la CCT est toujours en cours de négociation ;
- Le règlement d'application de la Chambre n'est pas encore finalisé.

#### 4.1.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

La nouvelle gouvernance a été créée afin de prendre en compte toutes les parties prenantes. Il est cependant important de ne pas surcharger les associations et le personnel de la FASL avec des problématiques de gouvernance.

#### 4.1.3 Recommandation

##### Recommandation n°1

Priorité : Moyenne

##### Respect des statuts

Le CFL recommande à la FASL de:

- Convoquer rapidement la Plateforme des associations. Afin de simplifier la gouvernance et éviter les doublons, le CFL recommande de s'assurer de la pertinence de la participations des représentants des associations aux deux organes prévus dans les statuts et, le cas échéant, d'adapter ces derniers.

Afin de se conformer aux statuts :

- La CCT doit être revue et négociée dans les meilleurs délais ;
- Les règlements d'application de la Chambre doivent être créés en fonction de la nouvelle organisation.

Responsable :

FASL

**Position de l'audité**

Accepté

La Plateforme des Associations a été convoquée en date du 10 janvier 2023 et elle élira sa ou son président le 10 mai 2023. La volonté des associations est de simplifier le fonctionnement de la coordination. La Chambre a été mise en veilleuse et les statuts devront être revus en ce sens, si cette volonté se confirme afin de supprimer cet organe. La négociation de la CCT arrive à conclusion.

**Personne responsable :**

Président du Conseil de fondation

**Délai :**

31 novembre 2023

## 4.2 Politique des quartiers et coordination

### 4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

La politique des quartiers de la Ville de Lausanne a été présentée en deux étapes. Un premier préavis (2018/12) a permis de créer ou de pérenniser plusieurs dispositifs, dont notamment le budget participatif et la mise en place d'une coordination de la politique des quartiers pilotée par le Service quartiers, jeunesse et familles de la Ville de Lausanne (ci-après QJF). Un deuxième préavis (2019/17) est venu compléter le premier en se centrant sur le dispositif de la Caravane des quartiers.

Un troisième préavis, prévu, devrait permettre d'insuffler les grands thèmes et les priorités de la Ville de Lausanne dans le domaine de l'animation socioculturelle.

Les points suivants ont été identifiés :

- Il n'existe pas de tableau de bord pour piloter la politique des quartiers au sein de la Ville de Lausanne, celui-ci pourrait être alimenté par les différentes données et retours d'informations des différents dispositifs existants (budget participatif, contrats de quartiers, Caravane des quartiers, conseils des enfants) ou partenaires (FASL, autres associations). Ce tableau de bord devrait également être mis à jour avec une nouvelle étude des besoins du terrain ;
- Des thématiques telles que l'environnement, l'égalité homme/femme ou encore les discriminations envers les personnes LGBTQIA+, présentes dans le programme de législature de la Ville de Lausanne, ne sont pas abordées dans la convention de subventionnement de la FASL ou dans une politique des quartiers ;
- Parallèlement à la FASL, la Ville de Lausanne finance directement ou indirectement d'autres lieux d'animations comme l'Espace Citoyen des Petits Cailloux (ECPC) aux Boveresses ou La Permanence Jeunes Borde et prochainement la future maison de quartier des Plaines-du-Loup. La communication sur ces projets pourrait être améliorée. En effet, les équipes d'animation de la FASL perçoivent ces projets comme une menace de municipalisation, ce qui engendre un sentiment d'insécurité et d'incompréhension. Cette problématique a également été soulevée par l'Inspection du travail de la Ville et un mandataire externe dans le cadre d'un audit de la sécurité au travail (« MSST ») ;
- Sur la base de nos entretiens, les collaborateurs de la FASL nous ont fait part d'un épuisement professionnel causé selon eux en partie par un manque de vision claire de la Ville de Lausanne notamment suite à la crise des Bossons. De plus, les équipes d'animation de la FASL s'estiment sur-sollicitées par divers projets lancés par la Ville de Lausanne sans consultation préalable et ne reflétant pas forcément, selon eux, les besoins des quartiers, alors que les équipes d'animateurs FASL ont un contact privilégié avec la population.



## 4.2.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Le manque de communication accessible de la Ville sur sa politique d'animation socioculturelle engendre un sentiment d'insécurité auprès des équipes d'animation, entraînant des risques psychosociaux importants.

## 4.2.3 Recommandation

**Recommandation n°2**

**Priorité : Moyenne**

### Politique des quartiers à mettre en place

Le CFL recommande à la Ville de Lausanne de :

- Rédiger, valider et mettre en place une politique d'animation socioculturelle précise avec une cohérence globale pour que chaque acteur y trouve sa place. Celle-ci doit également inclure les objectifs des différents projets de la Ville pour éviter toute redondance ;
- Mettre en place un tableau de bord, synthétisant les informations et données des différents dispositifs et partenaires afin de servir d'aide à la décision ainsi qu'à l'évaluation de l'atteinte des objectifs.

Le CFL recommande à la FASL de contribuer efficacement au tableau de bord en fournissant régulièrement des informations sur les activités des lieux et les problématiques des quartiers par le biais de la séance de coordination.

**Responsable :**

FASL/Ville de Lausanne (QJF)

Un rapport-préavis répondra prochainement au postulat de Mme Eliane Aubert et consorts : « Animation socioculturelle lausannoise : Faut-il municipaliser la FASL - Définir une véritable politique publique avec des outils de pilotage », déposé le 11 avril 2018 et renvoyé pour étude et rapport à la Municipalité le 25 juin 2019.

La réponse municipale s'inscrira dans la perspective d'un renforcement de la participation citoyenne et de la démocratie locale lausannoise ainsi que dans le prolongement des rapports-préavis 2018/12 du 22 mars 2018 « Politique des quartiers : première étape » et 2019/17 du 18 avril 2019 « Politique des quartiers : deuxième étape - Caravane des quartiers et réponse au postulat de Mme Latha Heiniger ». Elle présentera l'organisation de l'animation socioculturelle lausannoise et les liens avec la Ville de Lausanne, ainsi que des outils développant la coordination des quartiers en un tout cohérent.

S'agissant d'un tableau de bord permettant de rendre compte de l'évolution de la vie des quartiers et des particularités sociales que peuvent observer les animatrices et les animateurs socioculturels, QJF est convaincu de l'utilité et de la nécessité d'un tel outil pour le pilotage et la coordination des activités de tous les acteurs agissant auprès des mêmes publics. Néanmoins, sa mise en place nécessite des informations systématiques (pour une analyse synchronique des quartiers) qui soient collectées régulièrement (pour une analyse diachronique permettant d'identifier des tendances et des évolutions).

Malgré des échanges déjà fréquents et une transmission d'informations régulière, la FASL est consciente que le reporting lors des séances de coordination se doit d'être cohérent et réutilisable par le dicastère de tutelle et se penchera sur une systématique de restitution des activités et constats des lieux lors des séances y relatives. Dans ce cadre, des réponses communes seront trouvées aux problématiques soulevées.

**Personne responsable :**

Secrétaire générale FASL & Chef du Service quartiers, jeunesse et familles

**Délai :**

Selon l'avancement de la nouvelle convention de subventionnement pour le tableau de bord

## 4.3 Convention FASL-Ville de Lausanne

### 4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

En 2020, la FASL et la Ville de Lausanne ont adopté une convention de subventionnement pour la période 2021 - 2023. Cette convention définit, entre autres, la subvention allouée à la FASL, des objectifs et un certain nombre d'activités socioculturelles spécifiques convenues avec la Ville de Lausanne.

Après l'analyse de cette convention, le CFL constate les points suivants :

- La convention ne spécifie pas systématiquement si ses exigences, notamment en termes d'activités convenues, sont applicables ou non à tous les lieux d'animation. Ce manque de précision entretient un flou quant au respect ou non de la convention. En effet, aucun lieu ne respecte la convention dans son ensemble (par exemple les 46 semaines d'ouverture, activité des seniors, etc.) ;
- Le nombre de semaines d'ouverture convenu dans la convention de subventionnement (46 semaines pour tous les centres) ne tient pas compte des spécificités de chaque lieu (ressources, typologie du quartier) ;
- Certaines exigences convenues dans l'actuelle convention 2021-2023 sont très compliquées à vérifier comme par exemple le fait que quatre cinquièmes des personnes participant à des activités payantes soient lausannoises. En effet, certains lieux font de l'accueil libre et ne demandent qu'une très petite participation pour un repas par exemple sans qu'il y ait une facturation.

### 4.3.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

La convention est un moyen d'explicitier les objectifs de la politique d'animation socioculturelle à la FASL. Le fait d'avoir une convention vague et des objectifs peu spécifiques et génériques pour tous les lieux rend la définition des tâches peu claire.

### 4.3.3 Recommandation

**Recommandation n°3**

**Priorité : Elevée**

#### Modification de la convention FASL-Ville

La convention FASL-Ville doit pouvoir avoir des objectifs calquant ceux de la politique adoptée par la Municipalité, cohérente, acceptable et précise en fonction des ressources, et avec des valeurs cibles.

**Responsable :**

FASL/Ville de Lausanne (QJF)

**Position conjointe de l'audité et de QJF**

Accepté

La Municipalité a exprimé en décembre 2022 sa volonté de continuer sa collaboration avec la FASL au terme de la convention actuelle et les travaux préparatoires pour une nouvelle convention, à partir de 2024, ont commencé.

Ce nouveau cadre institutionnel permettra de poser de nouveaux objectifs qui seront en phase avec le rapport-préavis sur l'animation socioculturelle qui devrait sortir en septembre 2023 (voir recommandation n°2).

**Personne responsable :**

Secrétaire générale FASL & Chef du Service Quartiers, jeunesse et familles

**Délai :**

31 décembre 2023

## 4.4 Convention FASL-Associations

### 4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

Une des exigences de la convention Ville-FASL est la signature de 17 conventions qui lient la FASL à chaque association (une association par lieu). Ces 17 conventions ont dû être établies rapidement après avoir signé la convention globale Ville-FASL :

Le CFL relève que :

- Les conventions sont identiques pour chaque lieu. Elles définissent des grandes lignes, mais ne déclinent pas les objectifs de la convention de subventionnement entre la FASL et la Ville en fonction des spécificités de chaque lieu (ressources en ept, qualité et taille des locaux, typologie du quartier, etc.). Ceci engendre de la frustration au sein des équipes d'animation ;
- Aucune réelle exigence (sauf l'exigence d'ouverture de 46 semaines) n'y est spécifiée ;
- Le fait que les équipes d'animation de chaque lieu doivent participer à hauteur de 20% aux activités communes n'est pas spécifié ;
- La FASL n'utilise pas ces conventions pour répartir et coordonner les animations tout en prenant en compte les spécificités des lieux.

### 4.4.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Le manque de clarté dans les conventions entre la FASL et les associations ne permet pas de garantir une cohérence globale entre les 17 associations.

### 4.4.3 Recommandation

**Recommandation n°4**

**Priorité : Elevée**

#### **Modification des conventions FASL-Association**

Afin de décliner la politique de la FASL dans les associations, les conventions entre la FASL et celles-ci doivent spécifier des exigences propres à chaque lieu en fonction de leurs spécificités. La FASL doit avoir un rôle de coordinateur entre les différents lieux et insuffler la politique générale fournie par la convention Ville-FASL. La FASL doit décliner des objectifs par lieu en s'assurant au global que la convention FASL-Ville est respectée.

**Responsable :**

FASL

**Position de l'audit**

Accepté

Sans commentaires.

**Personne responsable :**

Secrétaire générale

**Délai :**

31 décembre 2024

## 4.5 Indicateurs et rapports de pilotage

### 4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

La convention de subventionnement signée par la FASL et la Ville pour la période 2021-2023, prévoit que la FASL fournisse huit rapports et plannings ainsi que 83 indicateurs. Ces indicateurs et rapports ont pour but un meilleur pilotage de la FASL. En octobre 2021, un poste (0.8 ept) a été créé à QJF dans le but notamment de vérifier ces indicateurs et coordonner les activités de la FASL.

Le CFL constate que:

- La FASL et QJF ont d'ores et déjà convenu d'une fusion des livrables demandés soit le rapport d'activité par lieu avec en sus un planning des activités actuel par lieu, les fêtes et projets, une analyse des besoins du quartier, les problématiques importantes et le planning et actions spéciales prévues ;
- Les délais fixés dans la convention pour la reddition des rapports et indicateurs ne sont pas respectés par la FASL ;
- Les rapports et les indicateurs fournis sont utilisés par QJF comme base de données pour des communications de la Ville ou pour connaître par exemple les ouvertures des lieux, mais ils ne constituent pas des outils pour influencer la politique des quartiers. Le temps consacré à la rédaction de ces rapports à la récolte des indicateurs ne semble pas efficace et efficient par rapport à leur utilisation ;
- 83 Indicateurs (dont 70 multipliés par 17 sites) sont beaucoup trop nombreux. Leur nombre noie l'information au lieu de se concentrer sur l'essentiel des objectifs ;
- La convention recense 83 indicateurs dont la plupart ont des valeurs cibles qui ne sont dans la majorité pas respectées en 2021, année qui a été impactée par la pandémie. Leur non-respect n'engendre pas de mesure ou de diminution de la subvention (sauf dans un cas) ;
- Il n'existe pas de guide qui définit précisément comment établir chaque indicateur ;
- Il n'y a pas d'indicateur qualitatif alors même que le métier de l'animation socioculturelle accorde une plus grande importance dans la qualité des relations nouées plutôt que dans la quantité de prestations ;
- Certains indicateurs doivent être revus et adaptés dans le temps (chaque année). Par exemple, une animation sans succès pourrait être remplacée par une autre en accord avec QJF ;
- Du fait du nombre d'indicateurs à reporter et pour rendre ce processus plus efficient, la FASL a créé un système informatique, ce qui a monopolisé des ressources humaines ;
- Les indicateurs sont collectés auprès des lieux et sont pour la majorité basés sur la confiance, aucun contrôle n'est effectué quant à leur véracité.

## 4.5.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Le nombre d'indicateurs augmente le sentiment de mal-être et d'incompréhension au sein des équipes d'animation qui ne comprennent pas pourquoi ils doivent en remplir autant. Cela pourrait être facilement évité en réduisant le nombre d'indicateurs et en ne gardant que les plus pertinents. De plus, cela noie l'information, la Ville et la FASL perdant la vue globale et les objectifs principaux. Beaucoup d'indicateurs ne sont pas respectés et aucune mesure n'est entreprise. Une fusion des rapports permettrait une meilleure utilisation des ressources.

## 4.5.3 Recommandation

**Recommandation n°5**

**Priorité : Elevée**

### Revue et réduction des indicateurs et des rapports

Le CFL recommande à la FASL et à QJF:

- De se mettre d'accord sur un nombre plus limité d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Chaque objectif doit pouvoir être atteignable en fonction des ressources. Cette revue doit être faite avant l'échéance de la convention en 2023 ;
- De fusionner les rapports requis par la convention tout en gardant une information de qualité. Ils doivent être mieux utilisés afin de pouvoir nourrir la politique des quartiers de la Ville.

**Responsable :**

FASL/Ville de Lausanne (QJF)

**Position conjointe de l'audit et de QJF**

Accepté

Des travaux préparatoires pour un nouveau cadre de reporting ont débuté début 2023 et ils aboutiront à une nouvelle grille d'évaluation conforme aux attentes des deux parties et permettant à QJF de garantir la qualité de la recommandation 2022/02. Cette grille devra être testée sur les activités 2022 et servira de base pour les éléments évaluatifs de la future convention de subventionnement.

**Personne responsable :**

Secrétaire générale FASL & Chef du Service Quartiers, jeunesse et familles

**Délai :**

30 juin 2023



## 4.6 Ressources du Secrétariat général FASL et du Service quartiers, jeunesse et familles

### 4.6.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL constate que les ressources à disposition du SG FASL (6.3 ept) sont limitées, notamment au niveau de la gestion RH (0.7 ept) et de la supervision des équipes d'animation sans responsable de maison de quartiers, soit environ 40 ept. Cette tâche a dû être partiellement reprise par la Secrétaire générale. En sus de ses multiples problématiques opérationnelles courantes, le Secrétariat général doit mener à bien simultanément plusieurs projets importants, tels que la mise en place de la nouvelle gouvernance, la négociation de la nouvelle CCT et la révision des directives RH y relatives, la documentation du système de contrôle interne, le changement de logiciel comptable ou encore la mise en œuvre du concept MSST. De plus, les sollicitations et les séances avec QJF sont nombreuses et le Secrétariat général doit établir les rapports et indicateurs tel que demandé par la convention de subventionnement. En outre, la CCT prévoit une augmentation annuelle de tous les salaires (sauf si le collaborateur a atteint la classe maximum). La subvention de la Ville de Lausanne étant fixe entre 2021 et 2023, à ept égal, les ressources financières de la FASL vont mécaniquement baisser dans les prochaines années. En 2022, suite au transfert des Bossons de la FASL à la Ville de Lausanne, KCHF 260 de subvention a pu être réaffecté soit KCHF 196 de charges de personnel et KCHF 64 de charges diverses, ce qui a permis de renforcer d'autres lieux. La part d'overhead n'a pas été diminuée ce qui permet de réallouer des ressources.

En octobre 2021, un poste de coordinateur en matière d'animation socioculturelle a été créé (0.8 ept) par la Ville au sein de QJF, suite à la sortie de la Ville du Conseil de fondation et la perte de coordination y relative. Cette ressource a notamment pour but de favoriser la collaboration entre la FASL et les services de la Ville, de créer un lien avec les associations conventionnées et s'assurer du respect de la convention.

Le CFL constate que :

- Dans la description de poste du coordinateur en matière socioculturelle datée du 16 août 2022 bien que l'engagement a été fait au 1er octobre 2021, 50% du temps de travail est alloué pour « suivre la réalisation d'activités socioculturelles » précisant les 10 objectifs de la convention. Ce pourcentage apparaît disproportionné au regard du nombre d'ept au SG FASL (6.3 ept) qui a déjà le rôle de s'assurer de la bonne utilisation des ressources au sein des 17 lieux ;
- La création de ce poste a généré du travail supplémentaire au SG FASL, pour une coordination qui se faisait auparavant au sein du comité de la FASL, auquel la Ville participait quand elle était membre du Conseil de fondation. Le flux d'information entre

QJF et le SG FASL pourrait être plus efficient et efficace. En effet, le SG FASL dit être submergé de demandes de la Ville alors que la Ville a l'impression de ne pas recevoir suffisamment d'informations de la FASL sur les problématiques des lieux ;

- Dans cette même description de poste, 20% du temps de travail est alloué pour « entretenir un dialogue régulier avec les associations de quartier et suivre leurs activités. Encourager les initiatives citoyennes et les orienter dans leurs échanges avec l'administration. ». Or, le poste au sein de la FASL de « Coordinateur association communication » mentionne également la même tâche « favoriser la coordination et la collaboration entre les associations. », comme le prévoient la convention et les statuts, approuvés précédemment à la création de ces postes par la Ville. Il n'est pas efficient et efficace de créer deux postes pour les mêmes besoins et de complexifier la communication avec les associations. Pourtant, il est indiqué dans la convention que « la Ville et la FASL mettent en place des structures de soutien et d'accompagnement pour les bénévoles engagés. ». Une meilleure communication entre la FASL et la Ville aurait dû être menée pour que chacun y trouve sa place et qu'une coordination conjointe pour les associations soit effectuée ;
- Le Secrétariat général de la FASL et QJF se rencontrent toutes les six semaines (organe de coordination) et un nombre important de ressources est mobilisé pour ces séances. Afin de libérer du temps, les participants de l'organe de coordination pourraient être restreints, ainsi que le nombre de séances. De plus, des problématiques très opérationnelles sont abordées lors de ces séances qui ne nécessitent pas systématiquement la présence du Directeur, sauf pour des problématiques telles que la reprise du centre des Bossons. Cette séance peut être l'opportunité de soulever les problématiques rencontrées sur chaque lieu ;
- Durant un congé de la personne titulaire du poste de coordinateur en matière d'animation socioculturelle, un auxiliaire sera engagé pour une durée de sept mois. Au vu de la mission de ce poste qui nécessite de créer du lien sur la durée et de la disponibilité de ressources dans le service (responsable de la caravane de quartiers, chef de projet coordination des quartiers), l'engagement d'un auxiliaire ne paraît pas efficace et efficient. Selon le CFL, afin d'éviter une surcharge supplémentaire pour le SG FASL et les associations, il est important que la mission de cet auxiliaire s'oriente exclusivement sur une analyse de besoins des quartiers dans le cadre du renouvellement de la convention de subventionnement ;
- Les équipes d'animation se disent sur-sollicitées de demandes pour divers projets émanant des services communaux ou de tiers qui souhaitent diffuser leur message via les équipes d'animation qui bénéficient d'un lien privilégié avec la population. Le poste de coordinateur en matière d'animation socioculturelle prévoit de coordonner les relations entre les services de la Ville et la FASL. D'après les équipes d'animation, cette tâche ponctuelle de coordination ne fonctionne pas, car elles reçoivent encore beaucoup de demandes directement de la Ville. De plus, la majorité des plaintes des équipes d'animation envers la Ville concerne les locaux propriétés de la Ville ce qu'une coordination ne peut résoudre ;

- En raison du nombre important de chantiers en cours, le SG FASL peine à respecter les priorités qu'il s'est fixé ;
- Certaines animations proposées par les lieux ne se rapportent pas directement au métier de l'animation socioculturelle, comme par exemple, l'aide alimentaire. La FASL devrait donc concentrer ses ressources sur des tâches d'animation socioculturelle ;
- Les flux d'informations entre le Secrétariat général de la FASL et QJF, les équipes d'animation, et les différents services de la Ville apportent beaucoup de lourdeurs. Une liste des différents contacts de la Ville devrait être disponible (GER, MAP, SPADOM, etc.).

#### 4.6.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Les ressources sont mal réparties entre QJF et le Secrétariat général de FASL. Des doublons de responsabilités engendrent des malentendus et des problèmes de coordination avec les associations et les services de la Ville, la démultiplication des projets est chronophage et diminue les ressources dédiées aux besoins du terrain.

#### 4.6.3 Recommandation

**Recommandation n°6**

**Priorité : Elevée**

#### **Amélioration de la communication et de la coordination**

Le CFL recommande à la Ville de Lausanne et à la FASL d'améliorer leur communication pour la rendre plus efficace et efficiente notamment en utilisant mieux la séance de coordination.

Un système de coordination efficace doit être trouvé pour permettre une meilleure prise en compte des besoins des équipes de terrain.

**Responsable :**

FASL/Ville de Lausanne (QJF)

**Position conjointe de l'audité et de QJF**

Accepté

Les deux partenaires partagent le désir d'une collaboration étroite au bénéfice des habitantes et habitants et travaillent conjointement à l'établissement d'un lien fort permettant la réalisation des activités socioculturelles dans les meilleures conditions possibles.

Le système de coordination mis en place, qui remplaçait l'ancien système basé sur la participation de la Ville au sein du Conseil de fondation, sera repensé dans le cadre du pilotage de la future convention de subventionnement, de manière à garantir un dispositif de coordination efficace.

**Personne responsable :**Secrétaire générale FASL & Chef du  
Service quartiers, jeunesse et familles**Délai :**

31 décembre 2023

## 4.7 Allocation des ressources auprès des associations

### 4.7.1 Qu'avons-nous constaté ?

Selon la convention de subvention entre la Ville de Lausanne et la FASL, la répartition des ressources humaines et financières est de la responsabilité de la FASL. Ainsi, à la section 4.2 de la convention, il y est indiqué « chaque association, liée à un lieu d'animation, reçoit une subvention selon une clé de répartition proposée par la FASL prenant en compte les particularités du quartier et de son développement » et à la section 9.2 que « toute répartition de ressources (financières et humaines) doit se faire sur la base de principes établis de manière transparente et tous les habitants·e·s ainsi que toutes les associations de quartier doivent bénéficier de prestations comparables tant en termes de qualité que de volume. ».

La subvention de la Ville de Lausanne est répartie entre les 17 lieux par la FASL comme suit (chiffres 2021) :

Charges de personnel (CHF 6.46 millions pour les ept répartis par lieu) :

- Cette répartition est historique et sans véritable analyse des besoins des quartiers, les lieux disposant de locaux plus importants bénéficiant de plus d'ept ;
- Les maisons de quartier bénéficient chacune de 0.5 ept de secrétaire-comptable, contre 0.2 ept pour les centres socioculturels ;
- Cinq lieux bénéficient d'un intendant (3.3 ept au total) alors que les autres doivent se contenter d'un montant forfaitaire en proportion de leur surface en m<sup>2</sup> ;
- Trois des cinq maisons de quartier ont un responsable, les deux autres fonctionnant de manière horizontale, tout comme les centres socioculturels. En effet, les tâches administratives et managériales sont réparties entre chaque membre de l'équipe d'animations.

Locaux : La Ville de Lausanne met à disposition la plupart des locaux pour un montant valorisé de CHF 1,9 million (subvention en nature). Les loyers pour les locaux payés directement par la FASL se montent à CHF 0,3 million. La localisation géographique et la taille des lieux mis à disposition par la Ville sont le fruit d'opportunités historiques sans qu'ils ne soient réellement liés à un besoin.

Ressources financières :

- Une subvention pour le fonctionnement (CHF 0.5 million) est attribuée à chaque lieu, une moitié étant répartie équitablement et l'autre étant allouées en fonction du nombre d'ept de chaque lieu ;

- Une subvention pour l'entretien des locaux (CHF 0.1 million) est répartie selon les mètres carrés des lieux ;
- Une subvention pour l'engagement de moniteurs (CHF 0.3 million) est octroyée à chaque lieu, une moitié étant répartie à parts égales et une moitié au prorata des demandes des lieux ;
- D'autres subventions (CHF 0.1 million) sont allouées aux centres (projet spécial, nouveaux équipements).

Le CFL constate que :

- Ni QJF ni la FASL n'ont clairement défini quel quartier devrait bénéficier de plus ou moins de ressources en fonction du type de population, du nombre d'habitants et de sa composition socio-économique ; En 2019, deux études ont été faites sur les besoins de l'animation socioculturelle (une par la Ville et l'autre par la FASL), mais la répartition des ressources n'a pas été modifiée pour autant ;
- Le mécanisme de répartition des ressources est inéquitable, les quartiers les plus aisés (en termes de revenu médian), comme Chailly ou Désert, disposant des locaux les plus grands. Les moyens alloués en termes de locaux ne sont pas le résultat d'une analyse de besoin, mais sont essentiellement le résultat d'opportunités qui se présentent et d'une volonté politique. De plus, ces lieux peuvent compter sur des associations fortes et politiquement plus impliquées ;
- Les lieux n'ont pas les mêmes possibilités de financement via la location, les lieux disposant des plus grands locaux pouvant bénéficier de recettes plus importantes, permettant de financer davantage d'activités. De plus, les lieux disposant de salles plus importantes peuvent proposer des activités réalisées par des partenaires externes. La clé de répartition des ressources actuelle ne tient pas compte de ce paramètre ;
- Le prix des activités payantes des lieux situés dans les quartiers aisés (Désert et Chailly) est plus élevé que celui des quartiers moins favorisés (Bellevaux), ce qui renforce encore l'inégalité de moyens ; (repas, animation durant les vacances, etc.) ;
- La répartition des ept pour chaque centre n'est pas suffisamment explicitée et débattue ;
- Les maisons de quartier sont beaucoup plus dotées que les centres socioculturels. En effet, elles bénéficient d'un 0.3 ept supplémentaire de secrétaire-comptable, d'un responsable de maison de quartier et d'un intendant. Cette différence de traitement est questionnable, un centre socioculturel comme la Bourdonnette étant plus grand, en termes de surface, qu'une des maisons de quartier. Le poste de responsable de maison de quartier peut également être remis en question étant donné que deux des cinq maisons de quartier n'en ont pas et fonctionnent parfaitement ;
- Les centres socioculturels, qui ne bénéficient pas d'intendant, se voient octroyer une subvention de la FASL pour financer l'entretien et le nettoyage des locaux, montant qui est réparti selon la surface des locaux. Cette somme est bien inférieure au salaire d'un intendant et le personnel d'animation doit dans certains cas effectuer des tâches

d'entretien et de nettoyage au détriment de temps consacrés aux activités d'animation (par exemple Bourdonnette) ;

- Chaque lieu doit mettre à disposition 20% de temps d'animation pour réaliser les animations communes de la FASL. Cette exigence n'est pas respectée et certains lieux mieux dotés ne donnent aucune ressource aux animations communes préférant organiser leurs propres activités. Les lieux donnant des ept pour les activités communes sont donc défavorisés ;
- En 2021, la dotation pour projets spéciaux a été attribuée aux lieux les plus dotés en ept ;
- La dotation pour le monitorat favorise à nouveau les lieux les plus aisés alors que cette dotation pourrait être un moyen de compenser des lieux sous dotés ;
- La moitié de la subvention pour le fonctionnement des lieux est répartie en fonction du nombre d'ept de chaque lieu, ce qui favorise toujours les lieux les plus dotés.

#### 4.7.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Le mode de répartition des ressources dans les différents lieux ne répond pas aux principes et objectifs fixés dans la convention de subvention. La clé actuelle est injuste et incohérente, ne reposant pas sur des objectifs de politique publique et sur une analyse approfondie des besoins réels des quartiers. Ceci ne permet pas une utilisation efficiente de la subvention.

#### 4.7.3 Recommandation

**Recommandation n°7**

**Priorité : Elevée**

##### Revue de l'allocation des ressources

Afin de mieux répondre aux objectifs de la convention de subventionnement et d'effectuer une allocation des ressources plus équitable, le CFL recommande à la FASL de :

- Mener une étude plus approfondie, en collaboration avec la Ville de Lausanne, afin de définir les besoins de chaque quartier en fonction du nombre d'habitants, du type de population ou encore et de sa composition socio-économique ;
- En fonction des résultats, faire un rééquilibrage des ressources financières et humaines.

**Responsable :**

FASL

**Position de l'audité**

Accepté

Il est essentiel que les clés de répartition soient remises à jour et tiennent compte des données sociologiques des quartiers ; l'audité souligne néanmoins qu'à son sens aucun centre ou maison de quartier n'est surdoté, bien au contraire. Un rééquilibrage pourrait ainsi péjorer les prestations de certains lieux, à moins de diminuer clairement certaines prestations.

**Personne responsable :**

Secrétaire générale FASL

**Délai :**

31 décembre 2024



## 4.8 Mesure sur la sécurité et la santé au travail

### 4.8.1 Qu'avons-nous constaté ?

Suite à des plaintes du personnel d'animation sur les risques psychosociaux, l'Inspection du travail de la Ville de Lausanne a réalisé un audit en 2020 qui a porté sur:

- L'enregistrement du temps de travail ;
- La protection de la santé ;
- La durée du travail et du repos ;
- La gestion de la santé et de la sécurité au travail ;
- La protection de la maternité.

Cet audit a révélé notamment de nombreuses failles de sécurité et de cas de non-respect de la loi, ce qui a donné lieu à un avertissement.

À la suite de cet audit, la FASL a mandaté au printemps 2022 une entreprise externe pour réaliser un état des lieux des 17 lieux d'animation et établir un concept MSST. Sa mise en œuvre reste à faire et une mise aux normes de tous les lieux est requise au plus vite. Une grande partie des recommandations de l'audit MSST sont facilement réalisables (pictogramme, établissement d'un plan d'évacuation, rangement, étiquetage de produit dangereux, etc.). D'autres recommandations ne pourront être adressées que par des investissements plus conséquents de la part des propriétaires des locaux, soit pour la plupart, la Ville de Lausanne. C'est le cas par exemple des locaux occupés par Pôle-Sud qui ne sont plus aux normes incendie.

À la date de notre audit, le CFL constate que des cas de non-respect de la loi subsistent notamment en ce qui concerne l'enregistrement du temps de travail (articles 9 à 28 de la LTr) et l'enregistrement de la durée du travail et des pauses (article 73 OLT1). Plus concrètement :

- Les pauses non respectées concernent environ 70% des 31 exceptions recensées lors de notre audit, en effet quelques personnes mangent avec les usagers et ne prennent pas la pause légale durant leur journée de travail. Au 01.01.2023, la nouvelle CCT devrait mentionner la pratique de la procédure simplifiée ce qui éliminerait cette problématique, allégerait le travail administratif et le respect de la loi serait assuré ;
- Au 31 août 2022, une personne présentait un solde de plus de 170 heures supplémentaires ce qui contrevient à l'article 12 de la LTr ;
- À cette même date, le CFL constate que 31 personnes présentaient un solde de plus de 40 heures supplémentaires (au prorata de leur taux). Or, selon la CCT, toutes les heures au-delà de cette date et de ce seuil ne peuvent pas être reportées. Toutefois un délai exceptionnel a été accordé par le SG FASL ;

- Lors des camps de vacances, les collaborateurs chargent 15 heures du lundi au jeudi soit 60 heures ainsi que les heures effectives le vendredi le maximum des 50 heures de temps de travail (art.9 LTr) est largement dépassé.

#### 4.8.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Suite à l'avertissement de l'Inspection du travail, la FASL doit impérativement se mettre en conformité avec la loi.

#### 4.8.3 Recommandation

**Recommandation n°8**

**Priorité : Elevée**

#### Respect de la loi sur le travail

Le CFL recommande à la FASL d'adresser de manière urgente les problématiques de sécurité physique et en matière de durée de travail soulevé par l'Inspection du travail et le consultant MSST.

**Responsable :**

FASL

**Position de l'audité**

Accepté

Toutes les heures devront être reprises durant l'année 2023. Un travail de réduction des heures supplémentaires a déjà été effectué. Ces fluctuations horaires sont propres à l'animation socioculturelle qui connaît des pics d'activités dans le cadre de prestations extraordinaires liées à des festivités. En ce sens, la procédure simplifiée en matière de contrôle horaire, déjà acceptée dans le cadre des actuelles négociations CCT sera à même de concilier nature du travail et exigences légales.

**Personne responsable :**

Secrétaire générale FASL

**Délai :**

30 juin 2023

## 4.9 Recherche de fonds

### 4.9.1 Qu'avons-nous constaté ?

Selon les informations transmises par la FASL à la Ville de Lausanne, le montant des recettes perçues par la FASL et les associations en provenance de mécènes et de sponsors pour 2020 et 2021 s'élèvent à respectivement CHF 58'597 et CHF 244'700. Les fonds peuvent provenir d'institutions publiques, de fondations de mécénat ou de partenaires privés. À titre d'exemple, en 2020, l'Association de la Maison de quartier Sous-gare a touché CHF 50'000 de la Loterie romande (LORO) et en 2021, la FASL a perçu CHF 150'000 également de la LORO pour l'achat d'un camion scène.

Les démarches de recherche de fonds sont effectuées par :

- Le Secrétariat général de la FASL afin de financer les activités communes (Lausanne-sur-Mer ou les Places au Soleil, etc.) ou bien des projets transverses tel que l'achat du camion scène, qui sera mis à disposition de tous les lieux. Ou encore, KCHF 100 pour un projet de lutte contre l'addiction. Selon la FASL, un financement du budget de fonctionnement n'est pas envisageable, les fonds obtenus devant servir à un projet bien défini selon l'accord de financement ;
- Chacun des 17 lieux d'animation pour financer un projet (manifestation, achat d'équipement, travaux dans les locaux). Chaque lieu est autonome dans sa recherche de fonds, mais les équipes d'animation peuvent demander un support auprès du Secrétariat général de la FASL dans leurs démarches.

Le CFL constate que :

- Les montants communiqués par la FASL ne comprennent que les subventions monétaires versées par des tiers, mais ne tiennent pas compte des subventions et prestations en nature fournies par des partenaires dans le cadre d'activités communes ou de manifestations organisées par les lieux. À titre d'exemple, ces prestations sont valorisées à CHF 62'000 pour la manifestation Lausanne-sur-Mer (budget 2022) ;
- De nombreux bénévoles contribuent au fonctionnement des lieux d'animation et de certaines activités communes, comme par exemple Lausanne-sur-Mer. Cette contribution n'est également pas valorisée ;
- La Maison de Quartier du Désert propose une halte-jeux, mais ne bénéficie pas encore d'un financement de la fondation pour l'accueil de jour des enfants (« FAJE »), les démarches sont néanmoins en cours.

## 4.9.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

La recherche de fonds auprès de tiers revêt une grande importance pour la FASL dans un contexte de non-augmentation de la subvention versée par la Ville de Lausanne.

## 4.9.3 Recommandation

**Recommandation n°9**

**Priorité : Moyenne**

### Recherche de fonds

Le CFL encourage la FASL à continuer de :

- Procéder à des recherches de fonds auprès de tiers pour le financement de ses activités communes et de projets ;
- Soutenir les lieux dans leurs démarches.

De plus, afin de valoriser le travail effectué, le CFL recommande à la FASL de chiffrer et de communiquer auprès de la Ville de Lausanne toutes les subventions et prestations en nature perçues, et pas seulement les subventions monétaires.

**Responsable :**

FASL

**Position de l'audité**

Accepté

La FASL a déjà fait de nombreuses tentatives en ce sens à travers les années et tentera de dégager des ressources pour intensifier ce type de recherches. En 2023, elle a obtenu CHF 100'000.- de l'Etat de Vaud pour des campagnes de prévention dans le domaine des addictions. Néanmoins, nous constatons que les soutiens financiers sont conditionnés à de nouveaux projets qui impactent le terrain de nouvelles charges. Il y aurait lieu néanmoins de valoriser également l'apport du travail des bénévoles.

**Personne responsable :**

Adjoint chargé des Finances et de l'Administration

**Délai :**

31 décembre 2024

## 4.10 Inconvénient de fonction

### 4.10.1 Qu'avons-nous constaté ?

Selon l'article 31 de la CCT, la collaboratrice ou le collaborateur qui travaille entre 20 et 39 fois par année le soir au-delà de 20 heures, le samedi, le dimanche ou les jours fériés bénéficie d'une semaine de congés payés pour inconvénient de fonction. Une deuxième semaine de congés payés pour inconvénient de fonction est accordée pour la collaboratrice ou le collaborateur si elle ou il travaille plus de 40 fois par année le soir au-delà de 20 heures, le samedi, le dimanche ou les jours fériés.

Ces inconvénients de fonction s'appliquent exclusivement au travail d'animation sur le terrain et aux activités qui, par leur nature, doivent être effectuées le week-end, les jours fériés ou en semaine après 20h00.

Les camps de vacances sont quant à eux comptabilisés à raison de 15 heures quotidiennes et ne donnent pas droit à des inconvénients de fonction.

Le CFL constate que cette compensation n'est pas équitable :

- Le calcul est basé sur un nombre d'occurrences et non sur un nombre d'heures effectives réalisées après 20h00 ou le week-end. À titre d'exemple, une personne travaillant 20 vendredis soir de 20h à 20h30 sera compensée de la même manière que celle qui a travaillé 20 dimanches ;
- La personne ayant travaillé 19 fois après 20h00 ou le week-end pendant l'année n'aura le droit à aucune compensation, le solde étant remis à zéro en début d'année ;
- Cette compensation ne tient pas compte du taux d'activité de la personne. En effet, le nombre d'occurrences soit 20 ou 40 n'est pas proportionnel au taux d'activité. Par contre, le nombre d'heures compensées sera calculé en proportion du taux d'activité soit 20 heures pour un 50% et de 40 heures pour une personne à 100% ;
- Les secrétaires-comptables ne bénéficient pas d'inconvénients de fonction alors que c'est le cas pour les intendants.

En outre, travailler le soir et le week-end fait partie intégrante du métier d'animateur socioculturel. Les lieux doivent pouvoir être ouverts le soir et les week-ends pour les faire vivre. L'accueil le dimanche, pour le moins d'octobre à mai, constitue en outre une prestation essentielle en matière de prévention, au regard des personnes les plus fragilisées. La FASL ne peut

*Actuellement, peu de centres sont ouverts tous les dimanches (un lieu sur 17), un autre lieu étant presque systématiquement ouvert tous les dimanches*

manquer à ce rendez-vous, de par sa mission, son histoire et le soutien financier dont elle bénéficie.

#### 4.10.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Les inconvénients de fonction sont inéquitables et peu justifiés. Ils génèrent de nombreuses heures supplémentaires qui surchargent les équipes alors que travailler le soir et le week-end fait partie intégrante du métier d'animateur.

#### 4.10.3 Recommandation

**Recommandation n°10**

**Priorité : Moyenne**

#### Compensation des heures en soirée et en fin de semaine

Le CFL recommande à la FASL de revoir le modèle des inconvénients de fonction. Une alternative plus équitable et acceptable pour toutes les parties pour compenser les heures effectuées en soirée et en fin de semaine doit être trouvée. En outre, le nouveau modèle devrait prendre en compte qu'il est attendu que chaque membre du personnel d'animation effectue un minimum d'heures en soirée et en fin de semaine, ce qui est intrinsèque à ce métier.

**Responsable :**

FASL

**Position de l'audité**

Accepté

La discussion entre la délégation patronale et la délégation syndicale est déjà en cours à cet égard. Le Conseil de fondation fait sienne l'analyse du Contrôle des finances s'agissant de l'importance de l'animation en week-end et en soirée, sous réserve de la compatibilité avec les ressources et les autres exigences posées par la Municipalité.

**Personne responsable :**

Président du Conseil de Fondation via la négociation CCT

**Délai :**

31 décembre 2023

## 4.11 Bilan annuel

### 4.11.1 Qu'avons-nous constaté ?

Actuellement, aucun collaborateur de la FASL ne bénéficie d'un entretien de collaboration annuel avec un membre du Secrétariat général. Avant 2018, un bilan annuel était organisé pour chaque équipe d'animation par le Secrétariat général, mais cette pratique s'est interrompue avec la précédente direction.

### 4.11.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Un bilan annuel individuel et par équipe permet de déterminer le degré de satisfaction de l'équipe et de choisir, le cas échéant, des moyens d'amélioration. Ce bilan permet de fixer des objectifs dans un souci d'amélioration, de mettre à jour le cahier des charges, d'évaluer les animations qui sont à refaire ou à abandonner, de mettre en évidence des besoins de formation, les manques de ressources des équipes, et d'évaluer les résultats obtenus.

### 4.11.3 Recommandation

**Recommandation n°11**

**Priorité : Moyenne**

#### Mise en place d'un bilan annuel

Afin d'améliorer la gestion des ressources humaines, le Secrétariat général devrait mettre en place :

- Pour le personnel d'animation, un bilan annuel par équipe et en cas de problématiques spécifiques un entretien individuel ;
- Pour les membres du SG, un bilan annuel individuel.

**Responsable :**

FASL

**Position de l'audité**

Accepté

Sans commentaires.

**Personne responsable :**

Gestionnaire RH

**Délai :**

31 décembre 2023

## 4.12 Politique salariale et de ressources humaines

### 4.12.1 Qu'avons-nous constaté ?

Selon la convention de subventionnement entre la Ville de Lausanne et la FASL, cette dernière s'engage à « appliquer des conditions de travail et salariales équivalentes à celle de la Ville. ». Dans les faits, lors de l'engagement du personnel fixe, les anciennes grilles salariales de la Ville de Lausanne de 2014, avant Equitas sont utilisées pour fixer le montant du salaire. La nouvelle grille de la Ville de Lausanne avantagerait le personnel avec peu d'expérience, mais défavoriserait les plus expérimentés.

*La nouvelle CCT qui est actuellement en cours de négociation devrait toujours se baser sur cette ancienne grille.*

Le personnel d'animation hiérarchiquement subordonné à un poste de responsable de maison de quartiers (trois lieux) est positionné sur la grille salariale de la même manière que le personnel n'ayant pas de responsable et fonctionnant de manière horizontale. Pourtant ces derniers endossent une partie des tâches de management. En effet, le poste de responsable de maison de quartier est positionné deux classes supérieures.

Les profils du personnel d'animation fixe sont très homogènes. En effet, une majorité est titulaire d'un diplôme HES de la HETSL ou d'un diplôme universitaire en sociologie. Aucun assistant socio-éducatif (CFC) ou éducateur social (ES) n'est engagé en tant que personnel d'animation. Cette diversité dans le recrutement pourrait permettre de donner une opportunité à des jeunes d'entrer dans métier de l'animation socioculturelle et apporterait une complémentarité sur le terrain. De plus, cette ouverture répondrait à la mission intégrationniste de la FASL.

Par contre, il arrive fréquemment que des moniteurs détenteurs de CFC soient engagés soit par les associations soit par la FASL pour des activités communes.

### 4.12.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une politique salariale en ligne avec la nouvelle grille de la Ville de Lausanne et en fonction des tâches assignées doit être mise en place pour éviter des inégalités de traitement et respecter la convention de subventionnement. Une diversité de profil est toujours enrichissante pour des lieux comme des centres socioculturels.



### 4.12.3 Recommandation

**Recommandation n°12**

**Priorité : Moyenne**

#### Adaptation de la politique salariale

Des négociations devraient être entreprises pour aligner les grilles salariales sur celles de la Ville (Equitas).

Une différenciation de positionnement sur la grille salariale devrait être faite en fonction des tâches de direction.

De plus, la FASL devrait évaluer l'opportunité d'engager une plus grande diversité de profils.

**Responsable :**

FASL

**Position de l'audité**

Accepté (avec réserve)

Les négociations relatives à Equitas sont essentielles pour une question de transparence, notamment en cas de recrutement et la FASL a obtenu l'accord de la Commission du personnel et des délégations syndicales pour procéder aux simulations avec le Service du personnel de la Ville et entrer successivement en discussion ;

S'agissant de la formation, le Conseil de fondation tient à ne pas diminuer la qualité des prestations offertes à la population par une diminution du temps de formation requis pour exercer le métier et souligne la complexité de la tâche d'animatrice ou animateur, notamment en relation avec les problématiques psychosociales de leurs usagères et usagers nécessitant de bonnes compétences, également sous l'angle théorique, en la matière.

Soucieux néanmoins de donner leur chance à des jeunes qui possèdent de réelles compétences mais qui ne s'inscrivent pas dans un cadre académique, le Conseil de fondation fait sienne l'analyse du Contrôle des finances et tient à ouvrir la formation d'ASE à ses jeunes monitrices ou moniteurs dont les profils peuvent être complémentaires à ceux des animatrices et animateurs avec bachelor. Il n'envisage pas l'engagement d'ES.

**Personne responsable :**

Secrétaire générale

**Délai :**

31 décembre 2024

## 4.13 Système de contrôle interne (« SCI »)

### 4.13.1 Qu'avons-nous constaté ?

Depuis l'entrée en vigueur de la « Directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne » en 2019, la FASL est soumise à un contrôle ordinaire, et non plus à un contrôle restreint. Dans ce cadre, la FASL a été confrontée à l'exigence de la mise en place d'un SCI.

L'organe de révision ne pouvant confirmer l'existence du SCI pour les exercices 2020 et 2021, un premier consultant a été mandaté par la FASL en 2021 afin d'établir sa documentation. Après avoir établi un processus très global, un deuxième consultant, en raison du départ du responsable RH et en utilisant l'épargne sur ce salaire, a été mandaté pour opérationnaliser le concept. À la date de notre audit, le CFL note toutefois l'existence de plusieurs procédures en lien avec le processus budgétaire, l'engagement des dépenses, la gestion des ressources humaines (« RH ») ou encore le processus d'allocation de la subvention aux 17 lieux. Cependant, le CFL constate les points suivants :

- Les procédures RH sont nombreuses, notamment concernant l'entrée d'un collaborateur et la gestion du temps de travail, mais les processus relatifs à la sortie d'un collaborateur et le traitement et paiement des salaires ne sont pas formalisés. Un consultant a été engagé pour mettre en place, fusionner et réorganiser les procédures dans un souci de cohérence et de simplification ;
- Les 17 lieux d'animation ne disposent pas de directives communes pour les processus d'engagement des dépenses, de facturation de location et d'animation, la gestion des comptes bancaires et des signatures ou encore la gestion des listes des membres et du suivi des cotisations. Ils jouissent d'une grande autonomie dans leur gestion opérationnelle et financière et les contrôles effectués par le SG FASL sont limités alors qu'il s'agit d'employés de la FASL. En effet, la comptabilité faite par les secrétaires n'est pas revue systématiquement par le SG FASL. De plus, les petits taux d'activité des secrétaires (20% pour 12 lieux), l'éloignement géographique et le fait de ne pas avoir de système comptable commun rendent le travail des secrétaires peu efficaces ;
- Une réorganisation informatique avec un système comptable commun (SAGE) est en cours, et permettra une meilleure efficacité. Mais actuellement, l'implémentation de ce système rencontre quelques problèmes de formation des secrétaires concernant le système d'inscription aux activités, gestion des événements et des membres (AGATA), un lieu avait déjà investi dans un système informatique similaire, mais la FASL n'a pas capitalisé sur cette expérience ;
- Les secrétaires-comptables de chaque lieu sont hiérarchiquement rattachées à l'adjointe de direction administration et finances (SGFASL) alors que les animateurs sont quant à

eux rattachés à la secrétaire générale et à l'adjoint de direction animation. Cela crée une division hiérarchique qui engendre de la triangulation dans les flux d'informations et est source potentiellement de tensions ;

- Il n'existe pas de matrice de compétence/signature dans le cadre d'engagement de dépenses pour le SG FASL ;
- Le logiciel comptable (Winbiz) utilisé par le Secrétariat général et la plupart des lieux ne dispose pas de comptabilité fournisseurs, les factures devant être saisie à deux reprises, dans le système d'e-banking puis dans le logiciel comptable. Ce qui augmente le risque de fraude et d'erreur. Le CFL note qu'un nouveau logiciel (SAGE) est en cours de déploiement et permettra d'adresser cette problématique ;
- La sécurité physique des serveurs présents dans les locaux de la FASL n'est pas garantie, le local n'étant pas muni de serrures. Le risque de perte de données est néanmoins limité, un back-up journalier ayant été mis en place vers un serveur externe chez un prestataire ;
- La sécurité des données personnelles traitées par la FASL n'est pas toujours garantie. À titre d'exemple, les dossiers du personnel et les formulaires d'inscription aux camps de vacances organisés par la FASL (contenant des informations médicales) sont conservés physiquement dans des tiroirs non sécurisés.

#### 4.13.2 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.

#### 4.13.3 Recommandation

**Recommandation n°13**

**Priorité : Elevée**

#### Amélioration du système de contrôle interne

Dans un but d'amélioration continue de son système de contrôle interne (« SCI »), le CFL recommande à la FASL de :

- Poursuivre le travail de documentation du SCI. Il s'agit notamment de mettre en place des procédures communes au sein des 17 lieux d'animation ;
- Protéger et limiter l'accès aux données personnelles traitées ;
- Protéger l'accès physique des serveurs présents dans les locaux de la FASL.

**Responsable :**

FASL

<b>Position de l'audité</b>	Accepté
Sans commentaires.	
<b>Personne responsable :</b>	Adjoint chargé des Finances et de l'Administration avec la SG/RH pour la protection des données. Les procédures communes seront mises en place dans le cadre de la révision des conventions liant les Associations à la FASL.
<b>Délai :</b>	30 juin 2023 : pour la protection des données et la protection à l'accès aux serveurs. 31 décembre 2024 : pour les procédures.

## 4.14 Gestion des ressources financières

### 4.14.1 Qu'avons-nous constaté ?

Afin de vérifier le respect du processus d'engagement des dépenses mises en place par la FASL et le bien-fondé des charges de fonctionnement, le CFL a examiné un échantillon de factures sur l'exercice 2021 et 2022.

La FASL a subventionné un lieu d'animation pour l'achat de mobilier. Ce lieu a acheté des canapés en solde auprès de l'enseigne Pfister (CHF 3'526) alors que des alternatives plus abordables financièrement existent. Il aurait pu être envisagé d'inclure la jeunesse du quartier pour rafraîchir les locaux sous forme de petit job.

De plus, le CFL constate les points suivants :

- Dans le cadre de la réalisation du concept MSST, un premier consultant externe a été mandaté pour un montant de CHF 8'000. Ce dernier n'ayant pas remis les rapports attendus, un deuxième consultant a dû être engagé à sa place ;
- La FASL a mandaté un consultant externe pour la mise en place de directives RH et financières sans que ce mandat ne fasse l'objet d'un devis et sans mise en concurrence alors même que le montant estimé s'élève à plus de CHF 10'000.

### 4.14.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une utilisation non efficiente et non économique des fonds de la FASL limite sa capacité à financer ses activités.

### 4.14.3 Recommandation

**Recommandation n°14**

**Priorité : Moyenne**

#### Utilisation optimale des ressources financières

Afin d'utiliser la subvention de manière optimale, le CFL recommande que chaque charge engagée, au-delà d'un seuil à fixer, fasse l'objet d'une comparaison avec plusieurs prestataires et qu'un devis soit demandé. Il s'agit également de questionner le bien-fondé de la charge.

**Responsable :**

FASL

**Position de l'audité**

Accepté

Le règlement y relatif a déjà été adopté.

**Personne responsable :**

Secrétaire générale FASL

**Délai :**

Réalisé

## 4.15 Location des salles

### 4.15.1 Qu'avons-nous constaté ?

Les maisons de quartiers et les centres d'animation socioculturelle offrent la possibilité de louer leurs locaux pour des événements privés ou publics. Ces locations doivent se faire à des tarifs préférentiels qui doivent être cohérents et équivalents d'un lieu à l'autre. Ces locaux vont d'une petite salle de conférence à des salles de spectacle. Chaque association est autonome dans la gestion de la location de ses salles, les informations étant disponibles sur les sites internet de chaque association.

Le CFL constate les points suivants :

- La convention mentionne que la FASL développe un outil « permettant aux habitant·e·s de vérifier la disponibilité des locaux des lieux d'animation pour la réalisation d'activités. Cet outil doit permettre à ces derniers de faire des démarches centralisées de demande de location, tout en laissant la gestion des locaux et des locations aux associations de quartier. » Malgré l'existence d'un tel outil au sein de la Ville de Lausanne (Gelore) qui pourrait être mis à disposition de la FASL, cette dernière a développé en parallèle son propre outil, mais qui pour des raisons de résistance dans les lieux, en particulier des associations n'a finalement pas été implémenté ;
- Un outil harmonisé permettrait d'automatiser la facturation, ce qui permettrait de libérer ainsi des ressources financières. En effet, dix lieux engagent du personnel dédié la gestion des locations de salles, pour d'autres lieux, c'est les animateurs qui le font eux-mêmes ;
- L'état des disponibilités des salles n'est pas accessible sur les sites internet des associations. De manière générale, les demandes de location se font par téléphone durant des horaires très limités ou par e-mail. Dans deux cas, les tarifs de location ne sont pas disponibles sur le site internet pour les non-membres.

### 4.15.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

La location de salles pour les associations locales, les anniversaires, les fêtes ou les spectacles joue un rôle central dans la vie des quartiers. Dans l'optique de faciliter la réservation des salles par la population, il est essentiel que les utilisateurs aient une vue globale de toutes les salles, de leur disponibilité et de leur spécificité.

### 4.15.3 Recommandation

**Recommandation n°15**

**Priorité : Moyenne**

#### Mise en place d'un système de location centralisé

Afin de faciliter la réservation des salles par la population et dans l'optique de se conformer à la convention, le CFL recommande à la FASL de mettre en place un portail regroupant toutes les salles avec leur disponibilité et leur spécificité. Une fois approuvée par le lieu, la location peut être facturée automatiquement allégeant ainsi la charge administrative.

**Responsable :**

FASL

**Position de l'audité**

Accepté

La location des salles constitue un outil pour les associations, leur permettant de financer des projets, et pour les équipes qui entrent ainsi en lien avec de nouvelles habitantes et nouveaux habitants. Les locations constituent néanmoins souvent une importante charge de travail, impliquant parfois des problèmes relatifs au respect des lieux. Le portail d'information devra ainsi avoir comme objectif une meilleure transparence vis-à-vis de la population mais ne devrait pas permettre des réservations sans contacts directs entre les équipes et les locataires. Il y aura lieu également de respecter les spécificités des quartiers. Une option est déjà à l'étude mais il faudra bien communiquer avec les associations.

**Personne responsable :**

Adjoint en charge des Finances et de l'Administration

**Délai :**

31 août 2024



## 4.16 Administration des ressources humaines

### 4.16.1 Qu'avons-nous constaté ?

Au sein du Secrétariat général de la FASL, une collaboratrice (0.7 ept) est affectée à la gestion des ressources humaines. Ses tâches se limitent aux tâches administratives et ne peuvent pas absorber des projets spéciaux. Un poste de responsable des ressources humaines a été créé en 2022, mais son titulaire n'y est resté que quelques mois. Certaines tâches qui lui avaient été confiées n'ont donc pas abouti et restent en suspens.

À l'issue de ses tests, le CFL constate que les dossiers du personnel sont conservés en papier et en version électronique. Des documents manquent dans certains dossiers sélectionnés tels que :

- Le casier judiciaire (cinq cas sur un échantillon de dix) ;
- Des cahiers des charges signés (deux cas sur un échantillon de dix) ;
- La documentation des entretiens de sortie (un cas sur un échantillon de trois).

### 4.16.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Dans le métier de l'animation socioculturelle, les ressources humaines constituent le cœur de l'activité. Les collaborateurs doivent donc être soutenus par des gestionnaires RH efficaces. Actuellement, les ressources humaines sont limitées au niveau des ressources et se limitent essentiellement à des tâches administratives.

### 4.16.3 Recommandation

**Recommandation n°16**

**Priorité : Moyenne**

#### Amélioration des processus RH

Afin d'améliorer les processus des ressources humaines, le CFL recommande à la FASL de :

- S'assurer que tous les dossiers du personnel soient à jour ;
- Réaliser systématiquement un entretien de sortie en cas de départ/démission d'un collaborateur.

**Responsable :**

FASL

**Position de l'audité**

Accepté

Sans commentaires.

**Personne responsable :**

Gestionnaire RH

**Délai :**

Contrôle des dossiers : 31 décembre 2023.

Entretien de sortie : recommandation réalisée depuis le deuxième semestre 2022.

## 5 Prise de position générale de l'audit

Le Conseil de Fondation salue la qualité de la démarche et du rapport, qui reflète de manière assez précise la réalité de l'animation socioculturelle et constitue un outil de pilotage du changement utile à son Secrétariat général : il remercie le Contrôle des Finances de la Ville de Lausanne pour la rigueur du travail effectué.

La réalité sociologique actuelle avec une jeunesse en souffrance et des aînés souvent trop seuls ne permet néanmoins pas d'envisager de renforcer le management au détriment du terrain et ce constat est source de préoccupation pour le Conseil de Fondation de la FASL.

Les prestations sur le terrain constituent la raison d'être de l'existence de la FASL, il est normal qu'elles soient prioritaires.

Néanmoins nos animatrices et animateurs ont comme mission principale d'offrir du soutien à la population et aux associations pour créer des opportunités de rencontre, pour mettre en place des projets et animer les quartiers. Sur le papier comme dans la réalité c'est un beau métier mais c'est aussi une profession qui nécessite un engagement ne permettant pas de s'encombrer de trop de problèmes administratifs ou d'intendance afin d'offrir une écoute bienveillante et attentive à la population.

La mission principale du Secrétariat général doit être celle d'offrir aux équipes professionnelles un cadre à la fois soutenant, bienveillant et exigeant, tout en étant à l'écoute et en conseil des associations dont le travail est extrêmement précieux et déterminant. Ceci exige des moyens qui sont actuellement insuffisants, comme évoqué dans ce rapport, en relation avec un Secrétariat général impliqué dans de nombreux chantiers organisationnels.

Même si des clés de répartition des moyens et ressources sont à mettre en place et sont essentielles pour le bon fonctionnement de l'institution, un rééquilibrage matériel des ressources avec le même nombre de lieux et de prestations semble peu envisageable. Car si certains Lieux d'animation, particulièrement dans les quartiers avec des difficultés sociales majeures sont sous-dotés, aucun n'a de personnel en excès. On peut regretter que des quartiers avec moins de problématiques aient été dotés de Maisons de quartier plus imposantes que des quartiers avec plus de besoins mais c'est une donnée historique qui ne peut être effacée. Retirer des ressources à ces lieux, en leur demandant de n'utiliser leur Lieu que partiellement, en fermant certaines salles constitueraient un non-sens et aurait comme conséquence de démotiver des associations investies et compétentes. La valeur ajoutée, matérielle et symbolique, constituée par les forces associatives dans le domaine de l'animation serait par ailleurs à estimer pour une meilleure

compréhension de l'ampleur des actions menées par les Lieux d'animation. Le résultat de la relation coût-bénéfice inhérente ne saurait être sous-estimé au motif qu'il ne peut être constamment démontré puisqu'en matière d'animation socioculturelle les résultats se mesurent aussi sur le parcours.

## 6 Annexes

### 6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
2022/01	Respect des statuts	FASL	Moyenne
2022/02	Politique des quartiers à mettre en place	FASL/Ville de Lausanne (QJF)	Moyenne
2022/03	Modification des conventions FASL-Ville	FASL/Ville de Lausanne (QJF)	Elevée
2022/04	Modification des conventions FASL-Association	FASL	Elevée
2022/05	Revue et réduction des indicateurs et des rapports	FASL/Ville de Lausanne (QJF)	Elevée
2022/06	Amélioration de la communication et de la coordination	FASL/Ville de Lausanne (QJF)	Elevée
2022/07	Revue de l'allocation des ressources	FASL	Elevée
2022/08	Respect de la loi sur le travail	FASL	Elevée
2022/09	Recherche de fonds	FASL	Moyenne
2022/10	Compensation des heures en soirée et en fin de semaine	FASL	Moyenne
2022/11	Mise en place d'un bilan annuel pour chaque collaborateur	FASL	Moyenne
2022/12	Adaptation de la politique salariale	FASL	Moyenne
2022/13	Amélioration du système de contrôle interne	FASL	Elevée
2022/14	Economicité des ressources financières par la FASL	FASL	Moyenne
2022/15	Mise en place d'un système de location centralisé	FASL	Moyenne
2022/16	Amélioration des processus RH	FASL	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

CDD	Contrat à durée déterminée
CFL	Contrôle des finances de la Ville de Lausanne
ept	Equivalent plein temps
FASL	Fondation pour l'Animation socioculturelle Lausannoise
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
LPD	Loi sur la protection des données
MQ	Maison de quartier
QJF	Service quartiers, jeunesse et familles de la Ville de Lausanne
SCI	Système de contrôle interne
SG FASL	Secrétariat général de la FASL
SPADOM	Service des parcs et domaines

## 6.3 Extrait de la directive municipale sur le CFL

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

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

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

#### Art. 19 - Diffusions des rapports

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

<sup>1</sup> 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](https://www.lausanne.ch/apps/actualites/index_recueil.php?id_domaine=8)