



Ville de Lausanne

Contrôle des finances



# Rapport d'audit interne

EML, fondation Ecole de musique

Lausanne

## **Destinataires**

Municipalité

Monsieur le Syndic, Directeur de la direction Culture et développement

Monsieur le Chef du service de la culture

Conseil de Fondation de l'EML

Monsieur le Directeur général de l'EML

## **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 : EML

### **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

L'École de Musique Lausanne (ci-après EML) est une fondation de droit privé, à but non lucratif, qui propose une formation musicale s'adressant aux tout-petits, aux enfants, aux adultes et aux seniors. L'EML est née en 2018 du regroupement de cinq écoles de musique.

Pour l'exercice 2021, l'EML est subventionnée par la Ville de Lausanne à hauteur de KCHF 1'862 (y compris des loyers de KCHF 660) et par la Fondation pour l'enseignement de la musique (FEM) à hauteur de KCHF 2'349.

Au 31 décembre 2022, l'EML compte 110 collaboratrices et collaborateurs (43.32 ept) dont 96 font partie du corps enseignant (34.54 ept) et 14 du personnel administratif (8.78 ept). L'école compte près de 1891 élèves dont 1563 lausannois au 31 décembre 2022.



## 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 l'EML 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 ?

- ▶ Une convention de subventionnement, avec des objectifs et des indicateurs cibles, doit être finalisée par la Ville de Lausanne. Ces indicateurs devraient permettre une meilleure répartition des subventions entre les écoles lausannoises et non sur une base historique comme c'est le cas aujourd'hui ;
- ▶ Conformément à la LEM, la Ville de Lausanne doit mettre en place un système d'aides individuelles ;
- ▶ L'EML dispense ses cours de musique dans 23 lieux dont 40% dans les écoles. Cette disposition a pour avantage une proximité avec les élèves, mais fragilise la

« vie d'école » et rend la logistique difficile. De plus, un manque de grandes salles et de salles de spectacle est constaté ;

- ▶ La prestation de comptabilité est externalisée pour un coût jugé très élevé. Une réflexion doit être menée pour réduire ces coûts ou internaliser la prestation ;
- ▶ Le système de contrôle interne doit être plus efficient notamment au niveau des ressources humaines, de l'engagement des charges et de la documentation des contrôles ;
- ▶ Le développement du nouveau système d'inscription et de facturation a été onéreux, mais facilitera les processus opérationnels. Un important dépassement de budget a cependant été noté ;
- ▶ Il existe des lacunes dans le suivi du parc instrumental, aucun inventaire physique n'a été effectué depuis 2018 ;
- ▶ La participation demandée aux parents pour le projet d'Orchestre en classe n'est pas conforme à la loi ;
- ▶ Il n'existe pas de concept MSST (mesure de santé et sécurité au travail) global.



## Evaluation globale

L'EML a été créée en 2018, résultant d'une fusion de cinq écoles de musique. La gouvernance et l'organisation de l'école ont dû être mises en place et de multiples chantiers ont été et sont encore menés de front avec en sus deux ans de pandémie. En 2020, un consultant externe a été mandaté pour une mission d'accompagnement à l'amélioration de la gouvernance et de l'organisation. Plusieurs recommandations ont été d'ores et déjà mises en place. Nous saluons la bonne santé financière de l'EML malgré tous ces changements. Le CFL note que l'EML a tout en main pour renforcer l'organisation et avoir un rythme de croisière adéquat. En effet, avec le renforcement et la clarification des rôles de la direction, la situation devrait se stabiliser. La fonction RH s'est aussi renforcée et l'arrivée du nouveau système informatique va faciliter les processus de facturation et d'inscription des élèves.

Toutefois, la problématique des locaux reste un point prioritaire à ne pas négliger. En effet, l'EML ne bénéficie pas de locaux communs centraux qui permettraient « une vie d'école ». Les salles de cours collectif et de spectacle font défaut alors même que la stratégie de l'EML repose sur un grand nombre de cours à option collectifs qui nécessite des salles plus grandes. L'EML doit pouvoir trouver un compromis entre proximité physique des élèves et une vie d'école.

De son côté, la Ville de Lausanne doit clarifier sa politique culturelle relative aux écoles de musique et la formaliser dans une convention de subventionnement avec des objectifs et des indicateurs cibles. Cette convention devra être signée prochainement.

Sur la base des constats identifiés, le CFL a formulé 15 recommandations visant à optimiser la gouvernance et la gestion opérationnelle et financière de l'EML, et la surveillance effectuée par la Ville de Lausanne.

## 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	10
3.3	Méthode d'audit	12
3.4	Calendrier de l'audit	12
3.5	Remerciements	13
<b>4</b>	<b>Constats et recommandations</b>	<b>15</b>
4.1	Organisation du Conseil de fondation	15
4.2	Convention de subventionnement et surveillance	17
4.3	Aides individuelles	20
4.4	Locaux	21
4.5	Prestation de comptabilité	24
4.6	Système de contrôle interne (« SCI »)	26
4.7	Développement du portail	28
4.8	Ressources pédagogiques	30
4.9	Ressources humaines	32
4.10	Evaluation du personnel	34
4.11	Gestion du parc instrumental	36
4.12	Orchestre en classe	38
4.13	Protection des données et informatique	40
4.14	MSST	42
4.15	Respect des normes comptables	44
<b>5</b>	<b>Prise de position générale de l'audité</b>	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>Annexes</b>	<b>47</b>
6.1	Tableau des recommandations	47
6.2	Tableau des abréviations	48
6.3	Extrait de la directive municipale sur le CFL	49

## 3 Introduction

### 3.1 Contexte

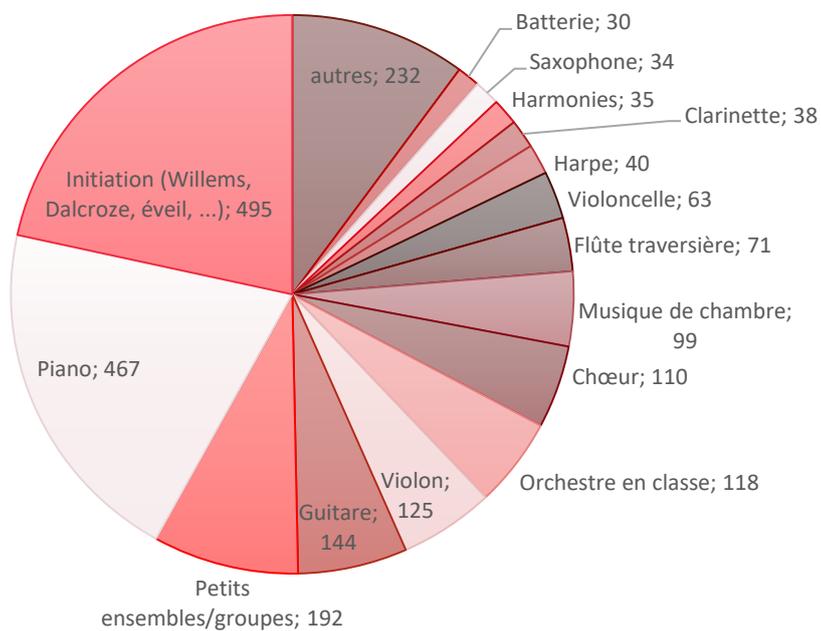
L'École de Musique Lausanne (ci-après EML) est une fondation de droit privé, à but non lucratif, constituée en 2018. Elle est née de la volonté de la Ville de Lausanne de regrouper cinq écoles de musique lausannoise soit l'Institut de Ribaupierre, l'École Sociale de Musique de Lausanne, l'École de musique de la ville de Lausanne, l'Harmonie-Ecole de musique Lausanne et l'Institut Musica Viva. Le capital de dotation de CHF 25'000 a été mis à disposition par les cinq fondatrices.

L'EML a pour mission :

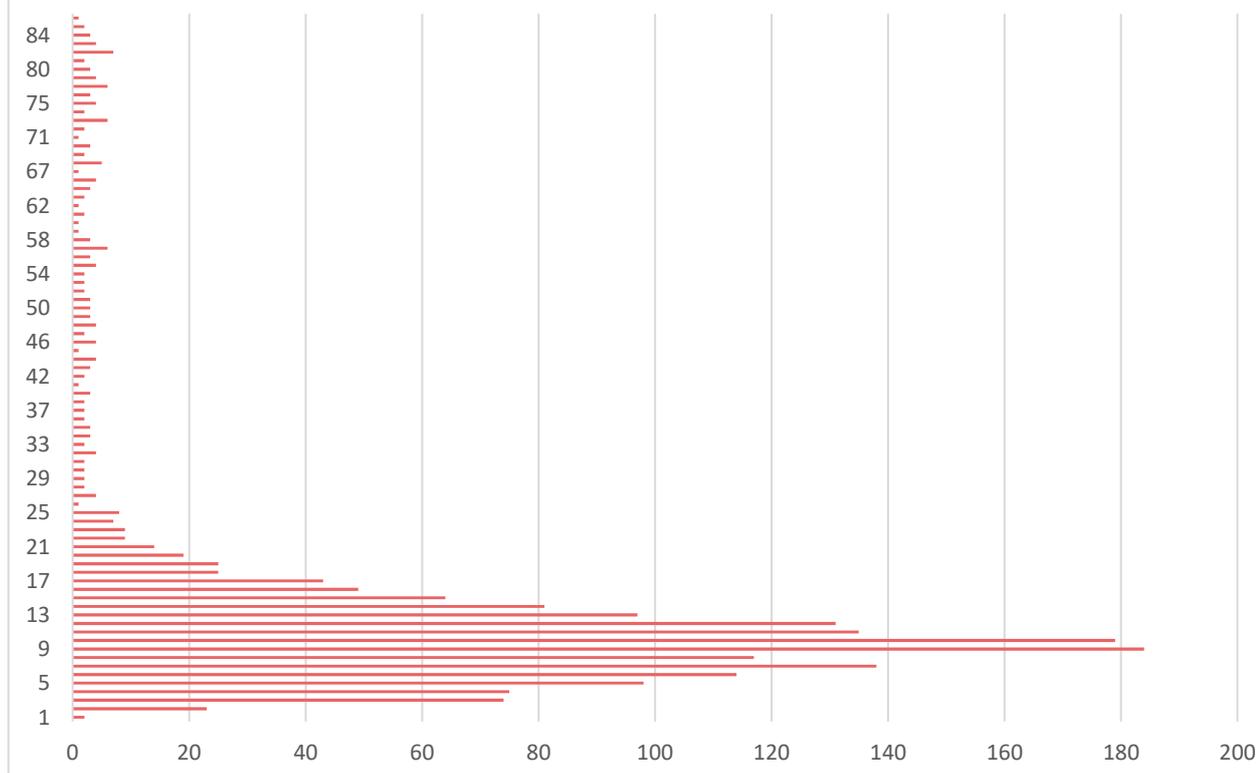
- De proposer une formation musicale complète conforme aux directives cantonales de la Fondation pour l'enseignement de la musique ;
- De rendre l'enseignement de la musique financièrement accessible au plus grand nombre, notamment à la population lausannoise ;
- De proposer un enseignement sans sélection de départ, adapté à tous les âges pour que chacun puisse développer son potentiel ;
- D'assurer une présence dans la ville en maintenant des liens au cœur des quartiers ;
- D'offrir une école intégrée dans la société, proche des gens, qui collabore activement avec l'école publique (Orchestre en Classe), les autres écoles de musique de la région, les différents acteurs culturels et les ensembles musicaux locaux ;
- De favoriser le plaisir de faire de la musique ensemble, en proposant une importante offre de cours à option et en promouvant les stages, les camps et les activités en famille ;
- De préparer les jeunes musiciens et choristes pour qu'ils puissent poursuivre leurs activités musicales au sein des ensembles lausannois (orchestres, harmonies, fanfares, chorales, etc.)

L'EML ne dispose pas de locaux centraux, mais investit 23 lieux dont 40% se trouvent dans des locaux scolaires.

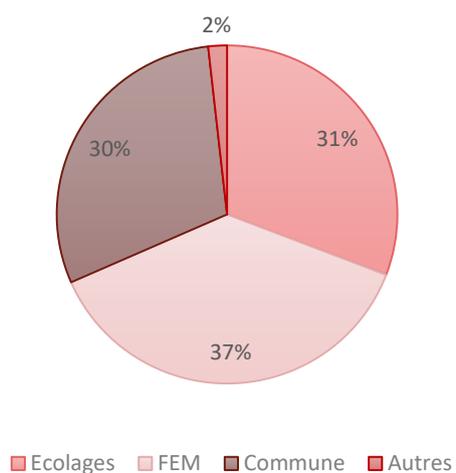
### Cours par instrument (année scolaire 22-23)



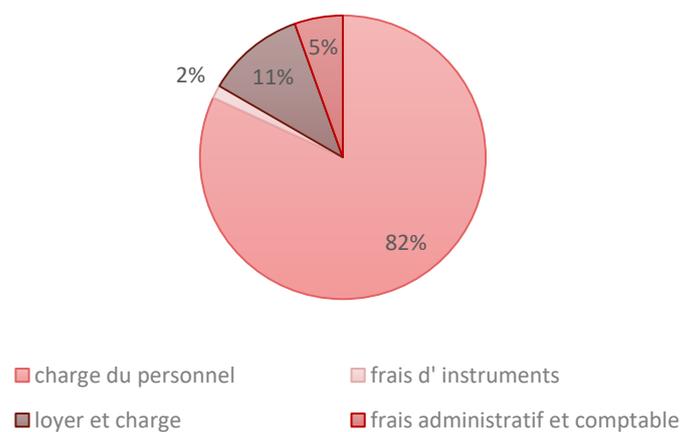
### Elèves par âge (année scolaire 22-23)



### Sources des produits en 2021



### Source des charges en 2021



## 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 Fondation École de musique Lausanne. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 31 janvier 2021 au 31 décembre 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.	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Fonctionnement des organes dirigeants, conseil de fondation, direction et organisation ;</li><li>▶ Stratégie de l'EML et de la Ville ;</li><li>▶ Respect des objectifs convenus avec la Ville et la FEM ;</li><li>▶ Pilotage et coordination des activités (budget, qualité de l'enseignement, etc.) ;</li><li>▶ Comparaison d'indicateurs-clés (tarifs, nombre d'élèves, nombre de certificats obtenu etc.).</li></ul>
S'assurer que la gestion financière et opérationnelle de l'EML est adéquate et adaptée à son but.	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Processus d'engagement des dépenses (hors salaire) ;</li><li>▶ Processus d'acquisition des revenus, dont les écolages, les locations et les actions de recherche de don/sponsoring ;</li><li>▶ Système de contrôle interne (gestion des risques, procédures clés, culture et valeurs) ;</li><li>▶ Suivi analytique des budgets et coût réel par heure d'enseignement ;</li><li>▶ Processus de gestion des actifs tels qu'instruments, matériel informatique et scénique (achat, entretien et location).</li></ul>

S'assurer de l'efficacité et de l'efficience du processus RH.

- ▶ Politique de ressources humaines (politique salariale, descriptions de poste, turnover, processus de recrutement, gestion des absences, évaluation du personnel, activités accessoires) ;
- ▶ Processus de paiement des salaires du personnel de l'EML ;
- ▶ Processus d'entrée et sortie du personnel ;
- ▶ «Softpower» (médiateurs, gestion des conflits, processus de remontées d'informations).

S'assurer de l'efficacité et de l'efficience du processus IT.

- ▶ Examen des systèmes informatiques utilisés ;
- ▶ Protection des données (LPD).

### 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 l'EML et du Service de la culture pour le soutien apporté à la réalisation de cet audit.

Lausanne, le 26 juin 2023

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten

Chef de service



Consolation No. 4

Quasi adagio.

Cantabile con devozione

hold down the beat

hold down the beat

## 4 Constats et recommandations

### 4.1 Organisation du Conseil de fondation

#### 4.1.1 Qu'avons-nous constaté ?

Selon le Swiss Foundation Code<sup>1</sup>, « Le Conseil de fondation détermine la politique et la stratégie de la fondation concernant le soutien et les finances. Il contrôle leur mise en œuvre et prête une attention particulière à l'équilibre, à court, moyen et long terme, entre les objectifs et les moyens d'action. Le Conseil de fondation réexamine périodiquement la politique, la stratégie et l'organisation de la fondation. »

Dans le but d'améliorer sa gouvernance, le CFL note que quelques ajustements ont été mise en place par l'EML :

- Deux nouveaux membres ont été élus au Conseil de fondation, un représentant de parents d'élève et un directeur d'une autre école de musique, profils qui étaient absents jusqu'à présent ;
- Le fonctionnement du Bureau du Conseil a également été modifié pour permettre aux représentants des professeurs d'être entendus lors de ses séances et non plus uniquement lors des séances du Conseil de fondation.

Sur les deux dernières années, le CFL constate qu'un nombre élevé de séances du Bureau du Conseil sont organisées (toutes les deux semaines). Cette fréquence est justifiée par une crise ayant éclaté en 2021, l'engagement de deux nouveaux directeurs ainsi que la mise au concours du poste de directeur général. A la date de l'audit, l'organisation s'est stabilisée et donc devrait nécessiter moins de séances du Bureau. Le Conseil de fondation pourra se concentrer sur des problématiques purement stratégiques et de surveillance.

Finalement, le CFL note que les membres du Conseil de fondation sont uniquement bénévoles. Malgré la charge de travail importante notamment pour la Présidente, le projet de remboursements des frais prévoyant certains défraiements pour les membres du Conseil de fondation a été refusé par l'administration fiscale.

---

<sup>1</sup> SWISSFOUNDATIONS, 2021. Swiss Foundation Code Principes et recommandations pour la constitution et la conduite des fondations donatrices [en ligne]. Bern : Stämpfli Verlag. ISBN 978-3-7272-7794-8 [Consulté le 15 décembre 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2021/06/9783727277948.pdf>

## 4.1.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Afin que les rôles et les responsabilités du Conseil de fondation et de la direction soient bien définis, il est important que le Conseil de fondation s'occupe de la gouvernance et la stratégie et non de problématiques trop opérationnelles.

## 4.1.3 Recommandation

### Recommandation n°1

Priorité : Moyenne

### Réduction du nombre de séances du Bureau du Conseil

Le CFL recommande à l'EML de réduire le nombre de séances du Bureau du Conseil afin d'assurer une séparation entre surveillance et direction opérationnelle et financière de l'EML.

Responsable :

EML

### Position de l'audité

Accepté

Renforcé par l'engagement d'une Directrice pédagogique, le Conseil de Direction prend en charge toutes les questions opérationnelles liées à la vie de l'EML. Le bureau du Conseil de Fondation étant régulièrement informé de la marche de l'école, le Conseil peut se consacrer pleinement aux questions de gouvernance et de stratégie sous l'impulsion de la Présidente et du Directeur général. Dans sa tâche, la présidente sera soutenue par une secrétaire du Conseil de Fondation qui s'occupera de la gestion opérationnelle du Conseil de Fondation (PV, convocation, etc.).

Personne responsable :

Directeur Général

Délai :

30.09.2023

## 4.2 Convention de subventionnement et surveillance

### 4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le cadre de l'octroi et du suivi des subventions octroyées par la Municipalité de la Ville de Lausanne est fixé dans la « directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne ». Cette directive impose l'établissement d'une convention de subventionnement dont le contenu est défini dans l'article 12. La convention doit ainsi notamment contenir :

- L'objet et but de la subvention ;
- Les bases et modalités de calcul des subventions ;
- Les objectifs assignés à l'entité bénéficiaire ;
- Les précisions des critères et des modalités de rétrocession d'un éventuel excédent.

Le CFL constate que :

- L'EML ne dispose pas d'une convention de subventionnement signée avec la Ville de Lausanne déclinant les objectifs fixés dans le cadre du préavis 2015/01 « Politique culturelle de la Ville de Lausanne » en critères mesurables. Le CFL note qu'une convention est en cours d'établissement par le Service de la culture (CULT) et qu'une première version a été soumise à l'EML lors de notre audit. La fixation d'objectifs permettra à la Ville de s'assurer de la bonne utilisation de la subvention et d'en assurer le suivi avec la direction et le Conseil de fondation de l'EML. En cas de non-atteinte des objectifs, la Ville pourrait également revoir le montant de la subvention ;
- La Ville de Lausanne octroie des subventions à trois écoles de musique soit l'Ecole de Jazz et de Musique Actuelle de Lausanne (EJMA), le Conservatoire de Lausanne (HEMU-CL) et l'EML. Ces subventions sont versées depuis de nombreuses années sur la base d'enveloppes budgétaires historiques. Il n'existe pas de critères objectifs, tels que nombre d'élèves lausannois, le nombre de projets spéciaux et productions à effectuer ou encore le nombre de cours dans les APEMS permettant d'octroyer ces subventions de manière plus ciblée et équitable. Au vu des tarifs qui varient entre CHF 1'020 à l'EML et CHF 1'800 à l'EJMA (forfait solfège cours individuel 30 min pour les lausannois), cette différence est liée en partie à une inégalité des subventions communales et à des échelles salariales différentes ;
- Selon les calculs du CFL, le rabais « Lausannois » coûte à l'EML env. KCHF 722 (chiffre de 2021), alors que la subvention hors loyer de la Ville est de 1,2 million. La subvention de la Ville sert donc également à financer les élèves non lausannois (qui représentent 10% de l'effectif), l'affiliation à la caisse de prévoyance du personnel communal de Lausanne, les frais d'organisation de spectacle et camps et les frais administratifs et généraux de l'EML. Une convention précise permettrait davantage de transparence ;
- Une stratégie pour la période 2021-2026 a été approuvée par le Conseil de fondation de l'EML, mais son suivi n'est pas formalisé, notamment par la mise en place d'indicateurs ;

- Dans le préavis 2015/01, la Ville prévoit plusieurs grandes lignes stratégiques dans le cadre de sa politique, notamment :
  - Définir un nouveau cadre pour la formation musicale des adultes afin que ce dernier reste accessible aux adultes désirant poursuivre leur formation musicale au-delà de 25 ans ;
  - Trouver des locaux adaptés pouvant accueillir la direction générale et des cours de la nouvelle école de musique pour l'enseignement de base ;
  - Favoriser le développement des fanfares, notamment en créant un ensemble officiel de qualité.

Ces trois objectifs devraient être intégrés tout ou partie dans le projet de la convention avec l'EML, ou réévalués.

Par ailleurs, le CFL considère que la présence d'une représentante de la Ville de Lausanne au sein du Conseil de fondation de l'EML peut être source de conflits d'intérêts. La position de la Municipalité étant contraire à notre interprétation, nous n'émettons pas de recommandation sur cette thématique.

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

La convention est un moyen pour la Ville de Lausanne d'explicitier les objectifs de sa politique culturelle concernant les écoles de musique. Le fait de n'avoir aucune convention et aucun critère pour obtenir les subventions rend leur répartition opaque ce qui entraîne de grandes disparités de tarifs entre les écoles de musiques lausannoises. De plus, la « directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne » impose l'établissement d'une telle convention.

### 4.2.3 Recommandation

**Recommandation n°2**

**Priorité : Elevée**

#### Formalisation de la convention de subventionnement

Le CFL recommande à la Ville de Lausanne de :

- Finaliser et signer une convention de subventionnement avec l'EML ;
- S'assurer que les objectifs fixés dans cette convention sont en ligne avec les objectifs de sa politique culturelle ;
- D'intégrer dans la convention des indicateurs permettant un suivi de la réalisation des objectifs fixés par les parties prenantes ;
- De répartir les montants de subvention selon des critères définis et clairement identifiés dans la convention pour les trois écoles lausannoises et non sur des montants historiques ;

**Responsable :**

CULT

**Position de l'audité**

Accepté

La convention de subventionnement entre la Ville et l'EML est en cours de finalisation. Les trois premiers points de la recommandation n°2 se trouveront donc rapidement appliqués. Le 4<sup>ème</sup> point, à savoir l'établissement de critères objectifs permettant une répartition des subventions par rapport à la politique de soutien aux écoles de musique de la Ville de Lausanne s'inscrit dans la réforme de la politique de soutien aux écoles de musique et à la formation musicale non professionnelle réalisée par CULT jusqu'à fin juin 2024. Les résultats pertinents impactant la présente convention seront étudiés et les éventuelles modifications qui s'imposeront feront l'objet d'un avenant écrit et signé par les parties.

**Personne responsable :**

Adjointe administrative – écoles de musique (CULT)

**Délai :**

30.06.2024

## 4.3 Aides individuelles

### 4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

Selon l'article 32 de la loi sur les Écoles de Musique (LEM) « Pour assurer l'accessibilité financière à cet enseignement, les communes accordent des aides individuelles en vue de diminuer les écolages. Elles décident du montant et des modalités de ces aides. ». Actuellement, la Ville n'octroie pas d'aides individuelles, mais maintient une subvention globale qui permet un tarif plus abordable pour tous les élèves lausannois, sous forme d'une aide individuelle collective. Ce système ne permet pas une approche individualisée pour des élèves dont les parents ont un revenu limité.

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

La Ville de Lausanne ne respecte actuellement pas l'article 32 de la LEM. Faute d'aides individuelles, des parents pourraient renoncer à inscrire leurs enfants à des cours de musique.

### 4.3.3 Recommandation

**Recommandation n°3**

**Priorité : Élevée**

#### Mise en place d'aides individuelles

Le CFL recommande à la Ville de Lausanne de mettre en place un système d'aides individuelles afin de se conformer à la LEM.

**Responsable :**

CULT

**Position de l'audité**

Accepté

La mise en place d'un système d'aides individuelles s'inscrit dans le cadre de la révision de la LEM qui est actuellement en cours. Le début des travaux est annoncé pour l'automne 2023.

**Personne responsable :**

Adjointe administrative – écoles de musique (CULT)

**Délai :**

31.12.2024

## 4.4 Locaux

### 4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

L'EML ne dispose pas de site centralisé, mais organise son enseignement dans 23 lieux, dont 11 écoles publiques de la Ville de Lausanne. Le montant dévolu aux loyers se monte KCHF 660 en 2021, dont KCHF 325 de subvention en nature. Selon l'article 9 de la LEM, « Les communes assurent le financement des locaux des écoles de musique reconnues et les mettent à leur disposition. ». Ayant une stratégie d'accessibilité financière et géographique, l'EML doit trouver l'équilibre entre des locaux centraux pour faciliter la vie de l'école et la proximité offerte aux élèves dans plusieurs lieux du territoire lausannois. De plus, la stratégie de renforcement des cours collectifs nécessite des salles de répétition de plus grande taille.

Le CFL constate les points suivants:

- L'attribution des locaux accapare des ressources de la direction en raison de la nécessité de coordination ;
- Un portail a été développé pour favoriser la réservation des salles notamment pour les cours à option. Cette gestion est actuellement faite manuellement et il arrive que des réponses tardent sur la confirmation des dates notamment pour des aulas des écoles, engendrant du mécontentement auprès des élèves et du corps enseignant. Une vision sur la disponibilité des salles via un accès au système de réservation du Service des écoles et du parascolaire (SEP) permettrait une meilleure efficacité ;
- Le manque de grandes salles et de salles de spectacle engendre une limitation des possibilités de développer les cours à option (collectifs) pourtant essentiels au financement de l'école ;
- Un groupe de travail ayant pour mission de trouver des locaux a été constitué, mais il est suspendu ;
- Certaines salles ne sont pas adaptées d'un point de vue phonique et acoustique à l'enseignement de la musique. De plus, certains locaux ne sont pas équipés de wifi, ce qui gêne le corps enseignant dans l'utilisation de matériel didactique électronique ;
- Un bâtiment dédié aux musiques actuelles va voir le jour avec 30 salles, mais il n'a pas été prévu d'étendre son utilisation à l'EML ;
- L'EML paie une taxe d'utilisation pour une salle à la maison de quartier de Chailly (CHF 25 par heure) alors que selon la LEM, ces locaux doivent être mis à disposition gratuitement par la Ville de Lausanne ;
- Une partie des salles utilisée par l'EML se trouve dans les écoles ce qui représente 10'478.5 heures en 2021 et 68 utilisations d'aula. Dans le document « Recommandation aux communes concernant la mise à disposition ou le financement des locaux des écoles de musique », la FEM (Fondation pour l'enseignement de la musique) mentionne qu'« une

convention d'utilisation devrait être conclue précisant les droits et devoirs de chacune des parties ». A la date de l'audit, aucune convention n'était établie.

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

La stratégie de l'EML, reposant notamment sur les cours collectifs à option (chœur, orchestre, etc.), des salles adaptées doivent donc être trouvées pour permettre son développement et instaurer une vie d'école. Sans locaux adaptés, l'EML ne pourra pas répondre à la mission qui lui est confiée, ni se développer. La complexité des différents lieux engendre des allers-retours avec la Ville pour connaître la disponibilité des salles, ce qui n'est pas efficient.

#### 4.4.3 Recommandation

##### Recommandation n°4

Priorité : Moyenne

##### Locaux

Le CFL recommande à la Ville de Lausanne de :

- Définir les priorités et déterminer si des synergies sont possibles avec d'autres institutions afin de trouver des bâtiments convenables pour l'EML ;
- Clarifier les cas de locations de salle non financées par la Ville de Lausanne ;
- Établir et signer une convention pour la mise à disposition des locaux des écoles ;
- Examiner la possibilité d'octroyer à l'EML des accès en lecture seule au système de réservation des salles SEP.

Responsable :

CULT / SEP

**Position de l'audit**

Accepté

En collaboration avec le SEP et l'EML, le Service de la culture cherche à faciliter la gestion des locaux actuels afin de la rendre plus efficace et coordonne les travaux pour trouver un bâtiment qui permettrait à l'EML de stabiliser la situation des locaux sur le long terme. Les besoins de l'EML, le cadre financier et les pistes envisageables ont été clarifiés. Les recherches sont actuellement en cours.

Au niveau de la prise en charge de locations de salles non financées par la Ville dans le passé, les montants respectifs ont été intégrés au budget 2024 de Culture.

Une convention concernant la mise à disposition des locaux scolaires sera établie par le SEP et signée. L'accès en lecture seule au système de réservation des salles SEP sera accordé à l'EML.

**Personne responsable :**

Adjointe administrative – écoles de  
musique (CULT)  
Cheffe de service (SEP)

**Délai :**

31.12.2024

## 4.5 Prestation de comptabilité

### 4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

Lors de la fusion des cinq écoles, un comptable avait été engagé pour mettre en place un nouveau plan comptable et établir une comptabilité sur une nouvelle base. Ce comptable a par la suite créé sa propre fiduciaire et en avril 2019, la direction de l'EML a confié le mandat de tenue de la comptabilité à cette société pour un montant de 126 KCHF par an ainsi qu'un forfait de 200 CHF par mois d'impression. Selon le contrat entre les deux parties, le mandat correspond à un 0.7 EPT.

Le CFL constate les points suivants:

- Le montant est jugé trop onéreux compte tenu d'une comptabilité relativement simple (pas de TVA, pas d'impôt) et d'un nombre de facturations débiteur pour la plupart automatique ;
- Aucune comparaison d'offre n'a été faite en avril 2019 avec d'autres fiduciaires ou l'engagement d'un comptable à l'interne ;
- La personne n'est présente qu'un seul jour par semaine 40 fois par an, ce qui ne facilite pas le lien avec les autres employés ;
- Aucun contrôle sur les dépenses (charges et salaires) n'est effectué par cette société, mais uniquement un travail de saisie. Une ressource à l'interne permettrait une meilleure utilisation des ressources et une décharge de certains contrôles des quatre yeux effectués actuellement par le directeur.

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

L'EML étant majoritairement financée par de l'argent public, elle doit s'assurer d'une utilisation efficiente de ses ressources.

### 4.5.3 Recommandation

**Recommandation n°5**

**Priorité : Elevée**

#### Renégociation et réflexion sur la tenue de la comptabilité

Le CFL recommande à l'EML de rapidement effectuer une réflexion sur l'internalisation du rôle de comptable ou de mettre en concurrence ce mandat en obtenant plusieurs offres auprès de fiduciaires.

**Responsable :**

EML

**Position de l'audité**

Accepté

La résiliation du mandat d'externalisation de la comptabilité a été annoncée au partenaire pour le 30.09.2023 et le processus de recrutement d'un comptable a été lancée.

**Personne responsable :**

Directeur administratif et financier

**Délai :**

30.09.2023

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

### 4.6.1 Qu'avons-nous constaté ?

L'EML est soumise à un contrôle ordinaire et doit donc répondre à l'exigence de la mise en place d'un SCI. Dans ce cadre, une matrice des risques ainsi qu'un document énumérant les mesures de traitement pour répondre à ces risques ont été établis. Finalement, les tâches et responsabilités des processus les plus significatifs au sein de l'EML ont été sommairement résumées.

Cependant, le CFL constate les points suivants :

- Pour les dépenses de plus de CHF 3'000, il est mentionné qu'au moins deux offres doivent être demandées. Selon nos travaux d'audit, dans quatre cas, aucune offre n'a pu nous être fournie ;
- Il n'existe pas de système de bon de commande validé par un contrôle des quatre yeux. Au regard du nombre restreint de dépenses hors salaires, le CFL estime que cette pratique est acceptable ;
- Toutes les factures sont validées par le directeur administratif et le directeur général. Aucune matrice des compétences avec des seuils n'existe. Selon le CFL, il n'est pas nécessaire que toutes les factures soient signées par le directeur général, une signature du comptable et du directeur administratif serait suffisante ;
- Le processus « salaire » est complexe. En effet, il existe jusqu'à quatre taux horaires différents selon le type de cours enseigné. De plus, les cours à option sont mensualisés, ce qui a pour conséquence des petits pourcentages. Aucune donnée ne remonte directement du portail (nouveau logiciel développé en interne, ci-après le Portail), ce qui nécessite donc une quantité importante de saisies manuelles et de calculs sur Excel par la responsable RH, augmentant le risque d'erreur. Une revue est effectuée par le directeur administratif, revue qui n'est pas systématiquement documentée. De plus, une erreur de saisie serait difficile à identifier pour ce dernier ;
- Concernant le processus d'entrée et sortie du personnel, aucune documentation des contrôles n'est faite. La responsable RH a proposé des modèles de liste de contrôle, mais ces derniers n'étaient pas encore utilisés lors de l'audit ;
- Aucun contrôle n'est effectué pour s'assurer que les parents sont bien des contribuables et peuvent bénéficier du tarif LEM. En effet, l'article 3 de la LEM mentionne que « Les personnes résidant sur le territoire du canton dont les parents bénéficient d'une exemption d'impôt sur le revenu ou la fortune en vertu des immunités fiscales prévues par les accords internationaux, ne sont pas considérées comme des élèves au sens de la présente loi. ».

## 4.6.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Afin de limiter le risque d'erreur et de fraude, un SCI performant et adaptée à la taille de la structure doit être documenté et mis en place.

## 4.6.3 Recommandation

**Recommandation n°6**

**Priorité : Moyenne**

### Amélioration du système de contrôle interne

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

- Formaliser de manière plus précise les processus et contrôles significatifs ;
- Mettre en place ou renforcer les contrôles permettant de limiter le risque d'erreur et de fraude.

**Responsable :**

EML

**Position de l'audit**

Accepté

La mise à jour du SCI a été entamée en ce début d'année 2023 afin d'inclure notamment la nouvelle Direction de l'école et les responsabilités de chaque membre de la direction.

Une révision globale du SCI est prévue d'ici le 30.06.2024 afin de revoir tous les processus, les risques et la documentation à la suite des différents changements ayant eu lieu dans l'école (personnes et outils notamment)

**Personne responsable :**

Directeur administratif et financier

**Délai :**

30.06.2024

## 4.7 Développement du portail

### 4.7.1 Qu'avons-nous constaté ?

Afin de fluidifier le processus d'inscription, de facturation, et de réservation des salles, l'ancien logiciel Scholaris a été remplacé pour un système développé spécifiquement pour l'EML par la société loware. Ce portail a été développé sur la base du système comptable utilisé par l'EML.

Il permet notamment aux élèves/parents de s'inscrire aux cours et de consulter les factures, le ou les instruments loués et l'historique des cours suivis via une plateforme web.

Une offre avait été demandée à trois sociétés et c'est la société loware qui a finalement été mandatée pour un budget initialement prévu de KCHF 300.

Le CFL constate les points suivants :

- Ce projet fait l'objet d'un dépassement de KCHF 140 à la date de notre audit dont :
  - KCHF 55 sont dus à des modifications de spécification demandées par l'EML ;
  - KCHF 85 sont dus à une demande d'importer les quatre années de données historiques dans le nouveau système. Ces données étant de mauvaise qualité, 850 heures ont été nécessaires à la société pour les retraiter afin qu'elles puissent être importées dans le système. Cette demande n'a pas fait l'objet d'un devis. De plus, le Conseil de fondation ne s'est pas prononcé sur la pertinence d'avoir un historique ou non.
- Au contraire de Scholaris, le portail a été développé spécifiquement pour l'EML. Selon cette dernière, aucun logiciel ne permettait de gérer les spécificités de l'école. Cet investissement n'a pour l'instant pas pu être mutualisé avec d'autres écoles de musique, bien que des redevances aient été négociées en cas de vente du logiciel à une autre institution.

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

Sans devis préalable, il est déconseillé de demander des prestations supplémentaires, car l'EML s'expose à un important dépassement de budget.

### 4.7.3 Recommandation

**Recommandation n°7**

**Priorité : Elevée**

#### **Demande de devis**

Le CFL recommande à l'EML d'appliquer sa directive et que chaque dépense importante fasse l'objet d'un devis avant d'effectuer le travail demandé.

**Responsable :**

EML

**Position de l'audité**

Accepté

L'EML s'engage pour tout nouveau développement important concernant le portail à demander à loware (développeur) une offre avant de réaliser toute modification importante.

**Personne responsable :**

Directeur administratif et financier

**Délai :**

01.04.2023

## 4.8 Ressources pédagogiques

### 4.8.1 Qu'avons-nous constaté ?

La pédagogie reste un chantier encore important à l'EML. Le CFL constate que :

- Le rôle des doyens est très peu valorisé avec un taux allant de 3.2 à 10% (pour le solfège) et de facto peu de responsabilités leur incombent. Par exemple, l'achat de nouveaux pianos a été réalisé sans consulter le décanat concerné ;
- Une commission pédagogique composée des doyens et du directeur existe, mais elle n'a qu'un rôle consultatif, de nombreux sujets doivent être traités comme le choix des cours collectifs proposés par le corps enseignant. Lorsqu'un projet est refusé, le CFL note qu'il n'y a pas d'explication de la commission pédagogique quant au refus. Ceci peut créer une frustration chez le corps enseignant lorsqu'un projet est mis de côté alors que du temps a été investi ;
- Une directrice pédagogique reconnue par ses pairs et ancienne doyenne a été engagée au cours de notre audit ce qui devrait fortement renforcer cet axe ;
- Il n'existe pas de bibliothèque centralisée ou de plateforme partagée de matériel didactique. Le corps enseignant utilise ainsi leurs propres ressources. Dans une école formée de beaucoup d'élèves débutants, il arrive fréquemment que le corps enseignant doive adapter les partitions aux connaissances de l'élève, or ce travail n'est pas valorisé et partagé. De plus, la décentralisation de l'école ne facilite pas le stockage de ces ressources. Il est également important de noter que des droits d'auteur peuvent être prélevés en fonction des méthodes disponibles et partagées. Le CFL rappelle qu'une bibliothèque existe à L'HEMU-CL or pour l'instant, rien n'a été entrepris pour mutualiser cette ressource.

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

Les synergies en matière de matériel pédagogique permettent de réduire les coûts et d'augmenter la qualité des cours.

### 4.8.3 Recommandation

**Recommandation n°8**

**Priorité : Moyenne**

#### Renforcement de la pédagogie et du matériel pédagogique

Le CFL recommande à l'EML de :

- Renforcer l'axe pédagogique de l'EML en valorisant le rôle des doyens et en clarifiant le rôle de la commission pédagogique ;
- Améliorer la transparence dans le choix des projets collectifs ;
- Effectuer une réflexion sur les ressources numériques afin de les partager et de rendre le matériel pédagogique disponible à tout le corps enseignant et de mutualiser les ressources avec d'autres partenaires.

**Responsable :**

EML

**Position de l'audit**

Accepté

A l'entrée en fonction de la Directrice pédagogique l'organisation, le fonctionnement et la gestion de la commission pédagogique (ComPeda) ont été revus. Une réflexion sera menée concernant le cahier des charges des doyens et la valorisation de leur fonction.

Le processus de sélection des cours complémentaires et des projets collectifs a été revu en collaboration avec la ComPeda. Le choix de l'offre de cours 2023-24 a été effectué selon ces nouveaux critères.

En collaboration avec les autres institutions musicales lausannoises, une discussion sera menée en 2024 pour la mise en place de ressources numériques permettant la mutualisation et le partage de matériel pédagogique (partitions, etc.) dans le respect des cadres légaux (droits auteur, éditions, etc.)

**Personne responsable :**

Directrice pédagogique

**Délai :**

01.08.2025

## 4.9 Ressources humaines

### 4.9.1 Qu'avons-nous constaté ?

Une nouvelle responsable RH a été engagée au mois de février 2022 à un taux de 70%. Le CFL note que plusieurs lacunes ont été identifiées par cette dernière. De nouvelles procédures pour le recrutement ont déjà été mises en place par la responsable RH, mais le départ du directeur administratif n'a pas favorisé la mise à jour des autres procédures RH.

A l'issue de ses travaux, le CFL constate que :

- Aucun casier judiciaire spécial n'est demandé ni à l'engagement des enseignantes et enseignants ni de manière périodique postérieurement. Le corps enseignant étant souvent seul avec un enfant, il fait partie des bonnes pratiques de demander l'extrait de casier judiciaire spécial ;
- Le corps enseignant n'est pas tenu d'informer la direction s'il exerce une ou des activités accessoires. Or, la plupart du corps enseignant dispense des cours dans d'autres écoles et il existe donc le risque que le cumul des taux de l'activité principale et des activités accessoires dépasse la limite de 50 heures hebdomadaires (comme le spécifie l'article 9 de la loi sur le travail) ;
- Des formations sont organisées par l'EML pour le corps enseignant chaque année, mais aucune attestation de formation ne se trouve dans les dossiers du personnel ;
- De manière générale, les dossiers électroniques des personnes travaillant à l'EML sont peu documentés et certaines informations importantes comme les évaluations ne sont pas comprises dans le dossier électronique ;
- Il arrive que du personnel administratif soit présent pour des manifestations ayant lieu le dimanche. Or, aucune demande d'autorisation de travailler le dimanche n'a été faite auprès du Secrétariat d'État à l'économie (SECO).

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

L'EML s'expose à des risques de réputation, notamment en cas d'engagement de personnel qui serait sous le coup d'une interdiction d'exercer une profession/une activité impliquant des contacts réguliers avec des mineurs. L'EML doit également s'assurer d'être en conformité avec les exigences légales en termes de durée de travail sous peine de sanction.

### 4.9.3 Recommandation

**Recommandation n°9**

**Priorité : Moyenne**

#### Amélioration des processus RH

Afin de se conformer à la loi et à la bonne pratique, le CFL recommande à l'EML de :

- Demander le casier judiciaire spécial à tout le corps enseignant travaillant avec des enfants, lors de chaque engagement et de manière périodique par la suite ;
- Examiner la nécessité d'obtenir une autorisation de travailler le dimanche pour le personnel administratif auprès du SECO ;
- Remettre des attestations de formation au corps enseignant lors de participation aux formations organisées par l'EML ;
- S'assurer que les dossiers du personnel soient complets.

**Responsable :**

EML

**Position de l'audité**

Accepté

- Dès à présent, pour chaque nouveau collaborateur travaillant avec des enfants, l'EML demande le casier judiciaire spécial et va périodiquement (à définir) le redemander.
- La vérification de la nécessité d'obtenir une autorisation de travailler le dimanche pour le personnel administratif va être menée dans le courant de l'année 2023
- L'EML remettra dès à présent et spontanément des attestations de formation aux participants de ses formations.
- Le contrôle des dossiers du personnel et son actualisation est en cours. Il s'agit d'un long processus qui s'étalera sur de nombreux mois. Une réflexion à moyen terme sera menée sur la digitalisation des dossiers dans le respect de la loi sur la protection et la conservation des données.

**Personne responsable :**

Directeur administratif et financier

**Délai :**

31.12.2024

## 4.10 Evaluation du personnel

### 4.10.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL constate que :

- Le personnel administratif a eu un entretien de collaboration annuel en été 2022, mais ceux-ci ont été formalisés tardivement. Aucune autre évaluation annuelle n'a pu être trouvée dans les dossiers du personnel ;
- Un entretien de collaboration pour le personnel enseignant est prévu tous les quatre ans uniquement, ce qui est insuffisant selon le CFL. De plus, cette évaluation n'a plus été réalisée depuis 2020 ;
- Actuellement aucun questionnaire de satisfaction n'est complété par les parents ou les élèves à des fins d'amélioration.

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

Une évaluation annuelle individuelle permet de déterminer le degré de satisfaction du personnel, 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 et de mettre en évidence des besoins de formation.

### 4.10.3 Recommandation

**Recommandation n°10**

**Priorité : Moyenne**

#### Mise en place d'un système périodique d'évaluation

Le CFL recommande à l'EML de mettre en place :

- Un système d'évaluation documenté et régulier pour tout le personnel ;
- A terme, un questionnaire de satisfaction auprès des parents et des élèves.

**Responsable :**

EML

**Position de l'audit**

Accepté

Avec plus de 110 collaborateurs, il a été nécessaire de revoir les processus d'entretien de collaboration afin d'assurer une rencontre annuelle pour l'entier du personnel (administratif comme professoral). Pour le corps professoral, une différenciation du type d'entretien a été faite en fonction de la vie du professeur au sein de l'institution, (année probatoire, entretien d'évaluation et évaluation formative). Dans cette démarche, la ComPeda va être sollicitée pour en assurer le succès. A terme l'entier des suivis RH du personnel sera digitalisé. A moyen terme, il est prévu de mettre en place des outils informatiques pour en assurer la gestion et en faciliter le suivi.

L'EML souhaiterait également réaliser un questionnaire de satisfaction auprès des parents et des élèves. Toutefois, compte tenu de ses ressources limitées tant en termes de personnel que financières, un tel questionnaire n'est actuellement pas dans les priorités de l'EML.

**Personne responsable :**

Directeur général

**Délai :**

31.08.2024

## 4.11 Gestion du parc instrumental

### 4.11.1 Qu'avons-nous constaté ?

L'EML possède 687 instruments dont 289 était en location lors de l'audit et 73 utilisés pour l'enseignement tel que des pianos. Ces instruments sont valorisés à KCHF 71 au 31 décembre 2021. L'inventaire est tenu sur le Portail et a été établi sur la base de plusieurs listes d'inventaires préexistantes tenues sur Excel. Le CFL constate que :

- Un inventaire physique a été réalisé lors de la fusion des cinq écoles en 2018, mais depuis plus aucun inventaire physique n'a été effectué ;
- Des informations dans le Portail sont manquantes telles que le lieu de stockage ou la date d'achat. De plus, l'entretien des pianos est tenu séparément dans un fichier Excel par l'accordeur ;
- Les tarifs de location de l'EML sont pour certains instruments élevés par rapport à ce qui peut se trouver dans le commerce avec un contrat de location-vente ;
- Des instruments vendus ou cassés se trouvent toujours dans l'inventaire valorisé à 0 ;
- Il n'y a pas un système de référence unique pour les instruments, ce qui ne facilite pas leur identification lors d'un inventaire.

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

Une prise d'inventaire physique annuelle permet de limiter le risque de vol et de s'assurer également de l'état des instruments.

Des tarifs de location d'instruments inadaptés pourraient pousser des parents à louer les instruments ailleurs et générer une perte de revenu pour l'EML.

### 4.11.3 Recommandation

**Recommandation n°11**

**Priorité : Moyenne**

#### Tenue de l'inventaire du parc instrumental et tarification des locations

Le CFL recommande à l'EML de :

- Procéder à un inventaire physique annuel de son parc instrumental ;
- S'assurer que toutes les informations pertinentes, telles que le lieu de stockage ou la date d'achat, soient mentionnées dans l'inventaire ;
- Retirer les instruments vendus ou cassés de l'inventaire ;
- Mener une réflexion sur la tarification des locations d'instrument.

**Responsable :**

EML

**Position de l'audité**

Accepté

Le portail mis en place durant l'année scolaire 2021/2022 a été conçu pour nous permettre de gérer notre parc instrumental. Toutefois, nous constatons aujourd'hui que des améliorations et développements seront nécessaires. Un groupe de travail sera mis en place durant le second semestre 2023 afin de recenser les besoins et les améliorations indispensables à la bonne gestion et maîtrise de nos instruments. Des inventaires physiques et une mise à jour des données sur le portail ont d'ores et déjà été commencés en ce début d'année.

En parallèle, une réflexion sera menée sur la tarification des locations d'instruments à l'EML.

**Personne responsable :**

Directeur administratif et financier

**Délai :**

31.12.2024

## 4.12 Orchestre en classe

### 4.12.1 Qu'avons-nous constaté ?

L'Orchestre en classe est un projet financé par l'EML et la Direction générale de l'enseignement obligatoire et de la pédagogie spécialisée (DGEO) du Canton de Vaud. Il s'agit de six classes dans trois collèges lausannois qui bénéficient durant deux ans d'un cours de musique collectif d'une heure et demi hebdomadaire. Les parents doivent payer la location de l'instrument soit CHF 120 par an. Ce type de facture fait régulièrement l'objet de rappel pour non-paiement, certains parents refusant de payer.

Le CFL constate que ce projet concerne tous les élèves de six classes et que le processus de communication aux parents quant à l'obligation d'y participer ou non est peu clair. Cette formation, durant les heures de cours, peut être perçue comme obligatoire. Or, la participation demandée aux parents pourrait être interprétée comme n'étant pas conforme à la Constitution suisse (art 19), ce qui a été confirmé par le Tribunal fédéral (TF) dans un cas analogue d'excursion/camps. En effet, dans un arrêt du 7 décembre 2017 (ATF 144 I 1) le TF déclare « Dans la mesure où la participation est obligatoire, les dépenses pour les excursions et les camps font partie de l'enseignement nécessaire et, par conséquent, obligatoirement gratuit. Pour de telles manifestations, les parents ne doivent prendre à leur charge que les coûts qu'ils économisent en raison de l'absence de leur enfant. Ces coûts se limitent aux frais de repas de l'enfant, puisque les parents doivent supporter l'hébergement de leur enfant même en l'absence de celui-ci ».

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

L'EML peut s'exposer à un non-respect de la Constitution suisse et de la jurisprudence du TF.

### 4.12.3 Recommandation

**Recommandation n°12**

**Priorité : Moyenne**

#### Réflexion sur la participation financière de l'Orchestre en classe

Le CFL recommande à l'EML d'améliorer le processus de communication et de facturation du projet Orchestre en classe et de s'assurer d'être conforme à la loi.

**Responsable :**

EML

**Position de l'audité**

Accepté

La problématique de facturation de location des instruments pour les classes cordes ainsi que le processus de communication aux parents qui en découle ont été discutés avec les directions des collèges concernés et la direction de l'EML. Il a été décidé qu'en collaboration avec la DGEO, le fonctionnement de ces cours et le financement des locations d'instrument devront être revus afin de respecter le cadre légal.

**Personne responsable :**

Directeur général

**Délai :**

01.08.2023

## 4.13 Protection des données et informatique

### 4.13.1 Qu'avons-nous constaté ?

La maintenance informatique est assurée par une société externe. Le CFL constate que :

- Aucune comparaison d'offre n'a été effectuée avec d'autres sociétés pour ce mandat ;
- Aucune documentation de processus n'est disponible pour les plans de continuité ou les contrôles clés tels que les processus de sauvegardes.

Concernant la loi sur la protection des données, l'EML traite une quantité importante de données personnelles. Le CFL constate que l'EML ne dispose pas encore de directives sur le traitement de ses données ou de politique de conservation des données. Un avocat a été mandaté par l'EML pour un avis de droit sur ce sujet.

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

Le non-respect de la législation sur la protection des données entraîne non seulement un risque réputationnel, mais peut également avoir des conséquences pénales pour les employés considérés responsables, les contrevenants risquant une amende allant jusqu'à CHF 250'000 (art. 60 al. 1 nLPD) en cas de violation intentionnelle.

### 4.13.3 Recommandation

**Recommandation n°13**

**Priorité : Moyenne**

#### Mise en place d'un processus de sécurisation des données

Le CFL recommande à l'EML de :

- Mettre en œuvre les recommandations édictées par l'avocat mandaté par l'EML sur la protection des données ;
- De documenter les processus informatiques.

**Responsable :**

EML

**Position de l'audit**

Accepté

Conformément aux recommandations de l'avocat conseil, l'élaboration du règlement de protection des données et sa mise en application sera finalisée pour la prochaine rentrée automne 2023.

La documentation des processus informatiques a été réalisée et sa mise à jour annuelle a été intégrée au SCI.

**Personne responsable :**

Directeur général

**Délai :**

01.08.2023

## 4.14 MSST

### 4.14.1 Qu'avons-nous constaté ?

L'EML employant plus de 50 personnes, un système de santé et sécurité au travail (concept MSST) doit être mis en place. Une personne de confiance a été engagée pour des supervisions et ainsi couvrir, en partie, les risques psychosociaux, mais aucun travail n'a été entrepris pour répondre aux risques physiques. En effet, l'EML loue plusieurs locaux à la Ville de Lausanne ou à des propriétaires privés, mais ne dispose pas d'un dispositif permettant de garantir que tous les locaux sont aux normes.

De plus, aucune directive n'est formalisée sur la thématique du harcèlement au travail.

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

L'EML doit s'assurer que toutes les mesures préventives sont prises pour garantir la sécurité de son personnel en cas notamment d'accident ou d'incendie.

### 4.14.3 Recommandation

**Recommandation n°14**

**Priorité : Moyenne**

#### Mise en place d'un concept MSST

Le CFL recommande à l'EML de:

- Étendre le système de santé et sécurité au travail (concept MSST) aux risques physiques dans tous les locaux ;
- De formaliser des directives sur les risques psychosociaux.

**Responsable :**

EML

**Position de l'audité**

Accepté

Conformément au concept MSST, la mise en place de plan d'évacuation en cas d'accidents ou d'incendie sera effectué pour les locaux loué par l'EML de même que l'évaluation du respect des normes SUVA notamment pour les questions acoustiques.

Le règlement relatif à la gestion des conflits et à la protection de la personnalité a été finalisé. Validé à la fin avril, il sera mis en application pour la rentrée de septembre 2023.

**Personne responsable :**

Directeur général

**Délai :**

31.12.2024

## 4.15 Respect des normes comptables

### 4.15.1 Qu'avons-nous constaté ?

Selon les directives de la FEM<sup>2</sup>, les états financiers doivent être conformes pour les écoles dont la subvention est de plus de CHF 200'000 / an, soit le cas pour l'EML, aux Swiss GAAP RPC fondamentales (cadre conceptuel RPC et les RPC 1 à 6) auxquelles s'ajoute la Swiss GAAP RPC 21. Le CFL note que l'annexe aux états financiers de l'EML pour l'exercice 2021 mentionne que « Les comptes sont établis selon les normes Swiss Gaap RPC [...] » sans autre précision (respect de l'intégralité du référentiel ou uniquement des RPC fondamentales). De plus, selon la recommandation Swiss GAAP RPC 21, les organisations qui suivent cette dernière doivent en faire clairement état dans l'annexe dans les principes de présentation de comptes.

De plus, sur la base de l'analyse des états financiers de l'exercice 2021, le CFL constate plusieurs lacunes aux regards des exigences de la recommandation Swiss GAAP RPC 21 :

- L'absence d'un tableau de variation du capital, qui est un des cinq éléments des comptes annuels ;
- La structure du bilan et la dénomination des éléments le composant ne sont pas complètement respectées. À titre d'exemple, les passifs doivent s'articuler en engagement, capital des fonds et capital de l'organisation. Ce dernier doit s'articuler quant à lui en capital de base, capital lié et capital libre ;
- Le montant total de toutes les rémunérations versées à des personnes chargées de la gestion (direction) n'est pas indiqué dans les annexes des états financiers.

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

Afin de se conformer aux directives de la FEM, l'EML doit appliquer les normes applicables prévues dans leur intégralité.

---

<sup>2</sup> Présentation et révision des états financiers / Bouclage des comptes des conservatoires et écoles de musique subventionnées

### 4.15.3 . Recommandation

**Recommandation n°15**

**Priorité : Faible**

#### Respect des normes comptables

Le CFL recommande à l'EML de s'assurer du respect des normes comptables applicables. Il s'agit notamment d'établir un tableau de variation du capital, de s'assurer du respect de la structure du bilan et de s'assurer de l'exhaustivité des informations publiées dans l'annexe aux états financiers.

**Responsable :**

EML

**Position de l'audit**

Accepté

Cette recommandation du Contrôle des finances de la Ville de Lausanne a d'ores et déjà été transmise à notre organe de révision afin que le rapport de révision 2022 soit conforme aux normes comptables et directives applicables.

**Personne responsable :**

Directeur administratif et financier

**Délai :**

30.06.2023

## 5 Prise de position générale de l'audit

L'EML a accueilli avec intérêt les analyses faites par le CFL et les recommandations émises. L'EML remercie le CFL pour les échanges qui ont accompagné cet audit. Elle relève la pertinence et la constructivité des remarques qui lui ont été faites.

Après sa création en août 2018, l'EML a entrepris un processus de consolidation. L'EML a effectué plusieurs démarches introspectives afin d'améliorer et d'optimiser son fonctionnement. Ce regard extérieur concorde en beaucoup de points avec ses propres constatations. Les cadres légaux auxquels est soumise l'EML étant en constante évolution, l'EML doit adapter son fonctionnement et ses processus en conséquence. L'Audit coïncide avec la mise en place d'une Convention de subventionnement avec la Ville de Lausanne ainsi qu'avec le renouvellement de la reconnaissance FEM. Cette démarche participe à l'évolution et à l'amélioration de la qualité de l'EML tout en assurant le respect des différents cadres légaux.

## 6 Annexes

### 6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
2022/01	Réduction du nombre de séances du Bureau du Conseil	EML	Moyenne
2022/02	Formalisation de la convention de subventionnement	CULT	Elevée
2022/03	Mise en place d'aides individuelles	CULT	Elevée
2022/04	Locaux	CULT / SEP	Moyenne
2022/05	Renégociation et réflexion sur la tenue de la comptabilité	EML	Elevée
2022/06	Amélioration du système de contrôle interne	EML	Moyenne
2022/07	Demande de devis	EML	Elevée
2022/08	Renforcement de la pédagogie et du matériel pédagogique	EML	Moyenne
2022/09	Amélioration des processus RH	EML	Moyenne
2022/10	Mise en place d'un système périodique d'évaluation	EML	Moyenne
2022/11	Tenue de l'inventaire du parc instrumental et tarification des locations	EML	Moyenne
2022/12	Réflexion sur la participation financière de l'Orchestre en classe	EML	Moyenne
2022/13	Mise en place d'un processus de sécurisation des données	EML	Moyenne
2022/14	Mise en place d'un concept MSST	EML	Moyenne
2022/15	Respect des normes comptables	EML	Faible

#### 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

CFL	Contrôle des finances de la Ville de Lausanne
CULT	Service de la culture
DGEO	Direction générale de l'enseignement obligatoire et de la pédagogie spécialisée
EJMA	l'École de Jazz et de Musique Actuelle de Lausanne
EML	Ecole de Musique Lausanne
EPT	Équivalent plein temps
FEM	Fondation pour l'enseignement de la musique
HEMU-CL	Haute école de musique Vaud, Valais, Fribourg - Conservatoire de Lausanne
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
LEM	Lois sur les écoles de Musique
SECO	Secrétariat d'État à l'économie
SEP	Service des écoles et du parascolaire
TF	Tribunal fédéral

## 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>3</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>3</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)