



Ville de Lausanne

Contrôle des finances



Rapport d'audit interne

Lausanne Aquatique

Destinataires

Municipalité

Madame la Directrice de la Direction de sports et de la cohésion sociale

Comité directeur de Lausanne Aquatique

Monsieur le Directeur du Lausanne Aquatique

Contact

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL)

Avenue Jean-Jacques Mercier 1

Case postale 6904

1002 Lausanne

cfl@lausanne.ch

web.lausanne.ch/cfl

Impressum

Photographies : Real Wild

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

Lausanne Aquatique (LA) est une association pluridisciplinaire qui a pour but la pratique, le développement et l'encouragement de la natation, du waterpolo, du plongeon, de la natation artistique et de l'aquagym. Elle organise également divers événements et compétitions. Le club compte près de 2500 membres, dont environ 500 membres licenciés, et dispense plus de 250 cours, tous sports confondus, par semaine.



Pourquoi cet audit ?

Depuis 2 ans, LA fait face à des difficultés financières. Dans ce contexte, le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL) a conduit un audit, à la demande de la Municipalité, afin de dresser un bilan de la situation, d'évaluer les mesures prises par le comité directeur et de s'assurer que la gestion financière et opérationnelle de l'association fonctionne conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité.



Qu'avons-nous constaté ?

- ▶ Il n'existe aucun règlement qui définit les rôles et les responsabilités des différents organes de l'association.
- ▶ Le plan de trésorerie établi par la direction présente uniquement un horizon à fin septembre 2024, ce qui ne permet pas de s'assurer de l'existence d'un fonds de roulement suffisant à plus long terme ;
- ▶ L'association n'est pas inscrite au registre du commerce.
- ▶ La gestion des ressources humaines présente des lacunes. En effet, il n'existe notamment pas de règlement du personnel, une évaluation annuelle du personnel n'est pas réalisée et un casier judiciaire spécial n'est pas systématiquement exigé lors des embauches et à posteriori de façon périodique ;
- ▶ Le processus d'inscription et de facturation est partiellement manuel et le processus de rappel des factures échues manque de robustesse ;
- ▶ Il existe des lacunes dans la mise en place de la comptabilité analytique.



Evaluation globale

Le LA a fait preuve de transparence envers les différentes parties prenantes (sections, membres, Ville de Lausanne) dans une situation financière tendue. Des mesures fortes ont été prises par la direction pour, d'une part, réduire les charges notamment grâce à une gestion efficace et efficiente des ressources, et d'autre part, augmenter les revenus notamment par l'introduction de nouvelles cotisations et la majoration des prix des finances de cours. Ces efforts devraient permettre au club de redresser sa santé financière sur les prochaines années, et de retrouver une liquidité adéquate. Afin de consolider la pérennité du club à long terme, de renforcer la structure organisationnelle ainsi que d'optimiser la gestion opérationnelle et financière de LA, le CFL émet 6 recommandations.

2 Table des matières

3	Introduction	6
3.1	Contexte	6
3.2	Objectif de l’audit et portée des travaux	12
3.3	Méthode d’audit	14
3.4	Calendrier de l’audit	14
3.5	Remerciements	15
4	Constats et recommandations	17
4.1	Gouvernance	17
4.2	Mesures prises pour redresser la santé financière	19
4.3	Inscription au registre du commerce et respect des dispositions y relatifs	22
4.4	Ressources humaines	24
4.5	Processus d’inscription et de facturation	27
4.6	Comptabilité analytique	29
5	Prise de position générale de l’audité	32
6	Annexes	33
6.1	Tableau des recommandations	33
6.2	Tableau des abréviations	34
6.3	Extrait de la directive municipale sur le CFL	35

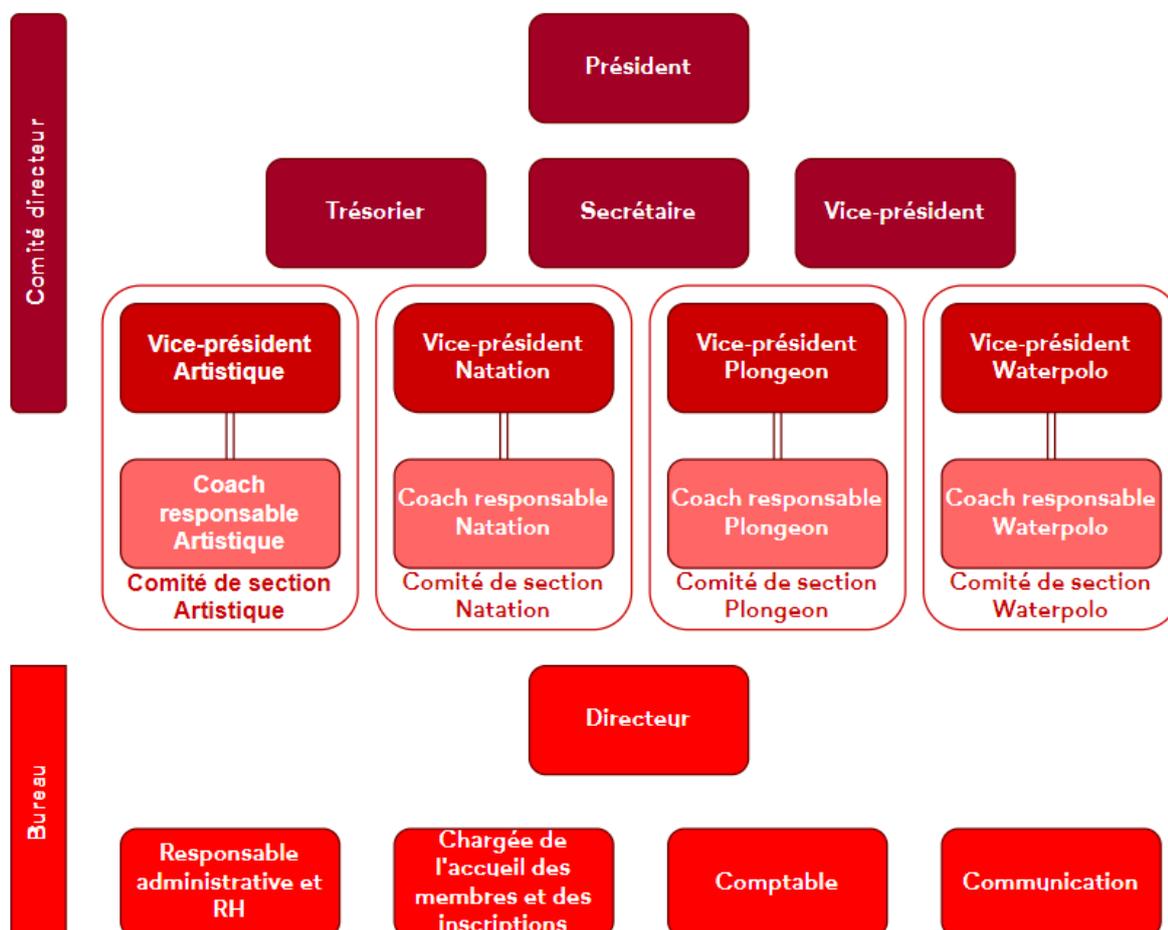
3 Introduction

3.1 Contexte

Lausanne Aquatique (anciennement Lausanne Natation, ci-après « LA ») est une association fondée le 20 octobre 1972 et est issue de la fusion du Cercle des Nageurs de Lausanne (1920) et du Léman Natation (1928). Selon ses statuts, ses buts sont notamment :

- La pratique, développement et encouragement de la natation sportive, du water-polo, du plongeon, de la natation artistique et de l'aquagym.
- La participation et organisation de concours, championnats et manifestations qui ont trait à ce but.

LA est composée de 4 sections : la natation, le waterpolo, le plongeon, et la natation artistique. Chaque section, sous la responsabilité d'un comité, dispose d'une certaine autonomie opérationnelle et financière. Un comité directeur, composé notamment des vice-présidentes et vice-présidents de chaque comité de section, pilote l'association. Les membres des comités sont tous bénévoles. De plus, LA propose des cours d'aquagym et possède une académie des sports aquatiques qui accueille les enfants à partir de 3 ans.

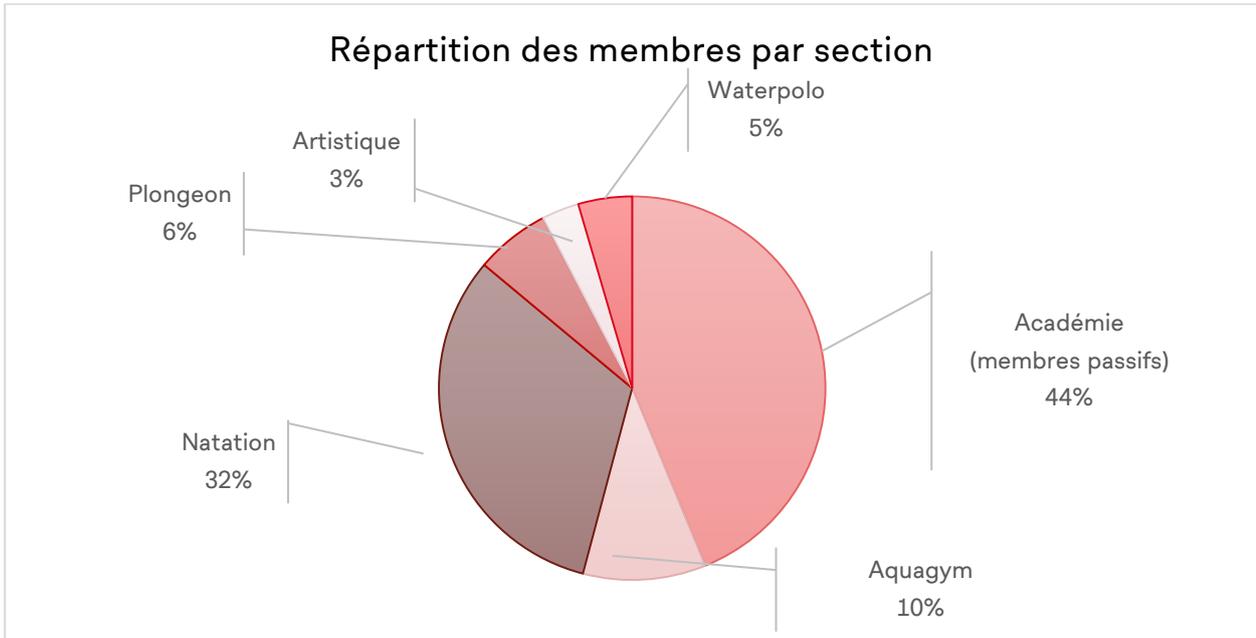


L'association emploie 50 personnes dont 24 sont payées à l'heure. Il s'agit principalement d'entraîneuses et d'entraîneurs, et de monitrices et de moniteurs. La structure administrative est composée de 4 personnes (3.05 ept) soit un directeur, un comptable, une responsable des ressources humaines (RH) et une collaboratrice administrative.

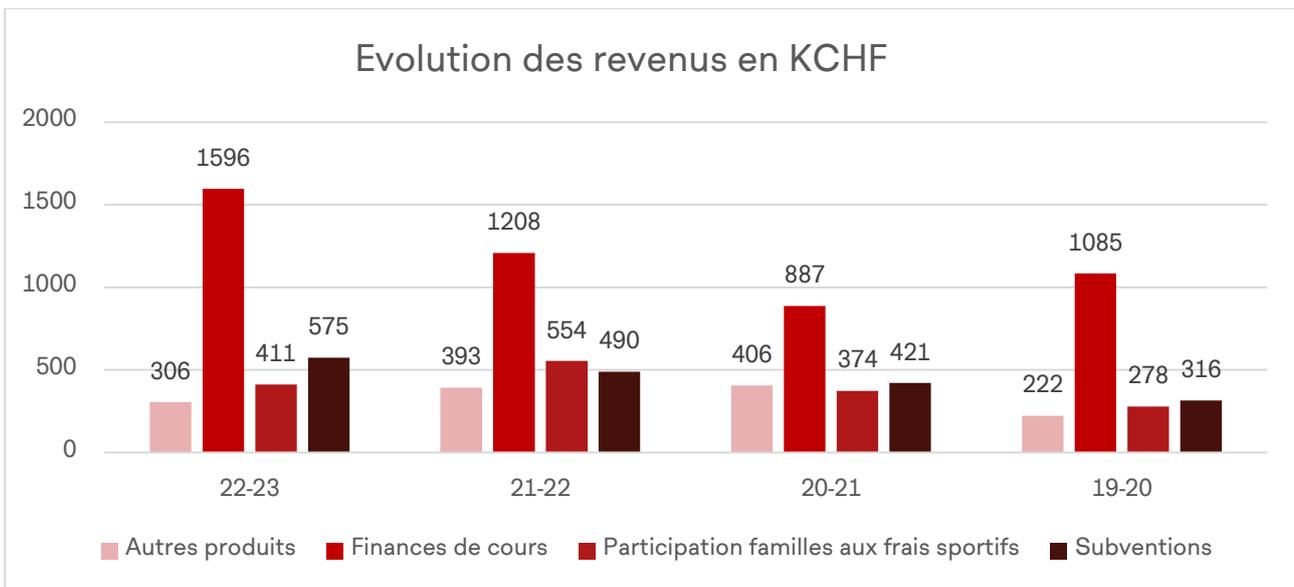
LA compte environ 2000 membres passifs (participant à des cours) et près de 500 membres actifs (ayant une licence de compétition). Les cours et les entraînements ont lieu dans diverses piscines à Lausanne et dans des communes voisines dont notamment le Centre aquatique de la Vaudoise aréna à Prilly. Les travaux en cours à la piscine de Mon-Repos ont contraint LA à trouver d'autres alternatives plus onéreuses. Depuis l'ouverture de la Vaudoise aréna et de la piscine de l'École hôtelière de Lausanne (EHL) fin 2022, le nombre de cours à l'académie des sports aquatiques a fortement augmenté.

Evolution du nombre de membres	22/23	21/22	20/21	19/20
Membres actifs	407	397	325	387
Membres passifs	1917	1590	1846	1685
Total	2324	1987	2171	2072

Le graphique ci-dessous montre la répartition des membres par section (saison 2023-24) :



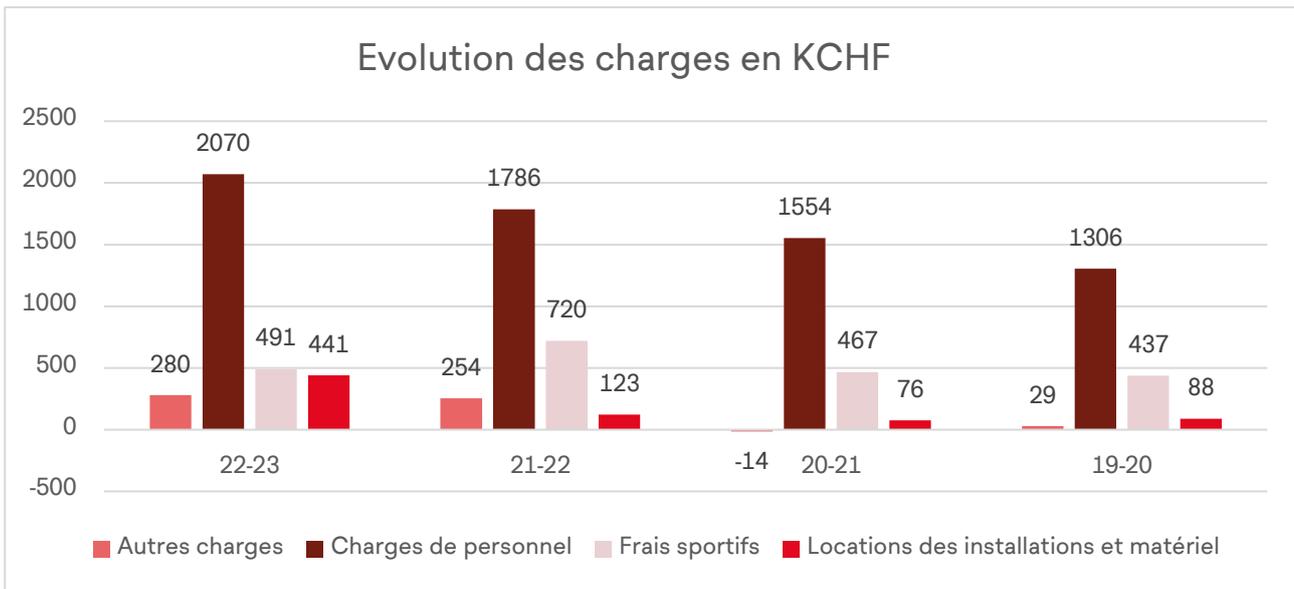
Le graphique ci-dessous montre l'évolution des revenus entre les exercices 2019-2020 et 2022-2023 :



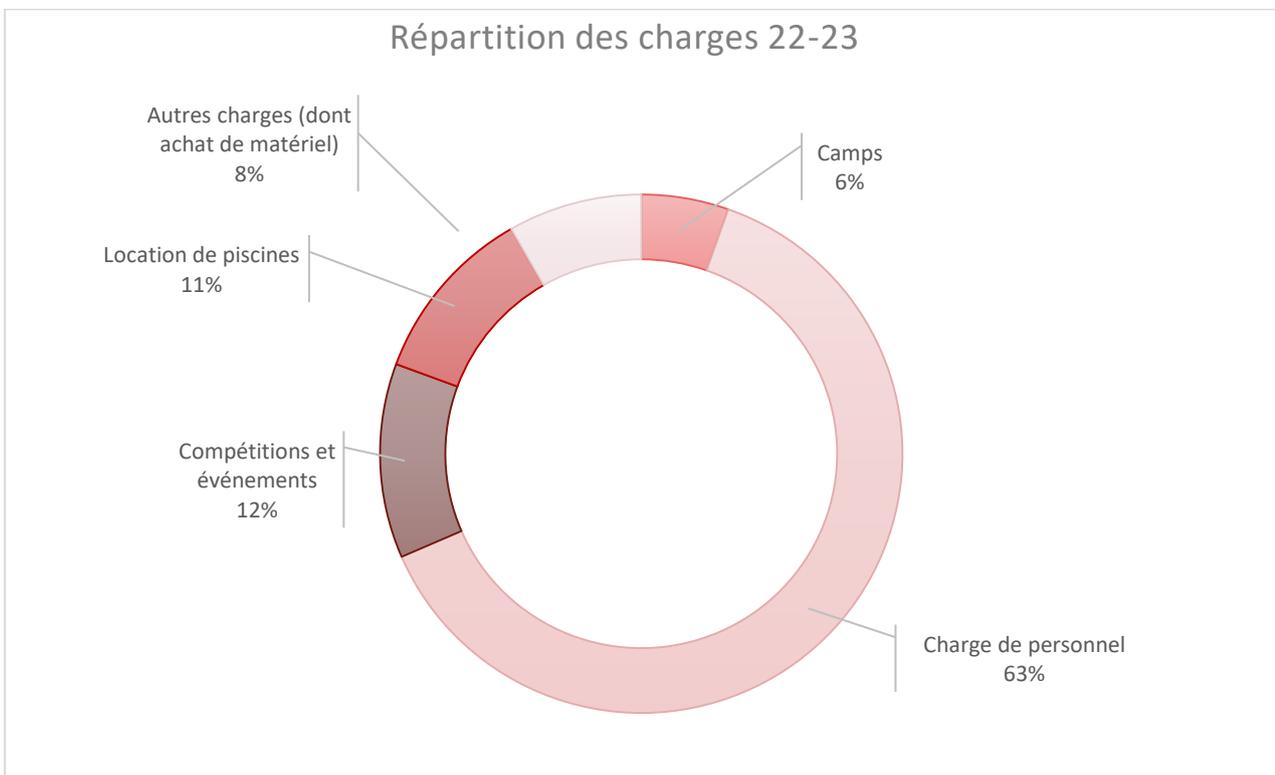
La participation des familles aux frais sportifs dépend principalement de la localisation des compétitions et des camps, qui varie d'une année à l'autre.

Pour la saison 2022-2023, la Ville de Lausanne a octroyé à LA des subventions pour un montant de CHF 108'000, dont notamment CHF 73'000 d'aide au loyer, CHF 19'000 pour le soutien au sport féminin et CHF 9'500 pour le soutien au sport d'élite. En sus, sur l'exercice 2023, la Ville de Lausanne a versé des aides directes à certains sportifs pour un montant de CHF 21'000 (entre CHF 1'000 et CHF 3'500 par athlète selon le niveau).

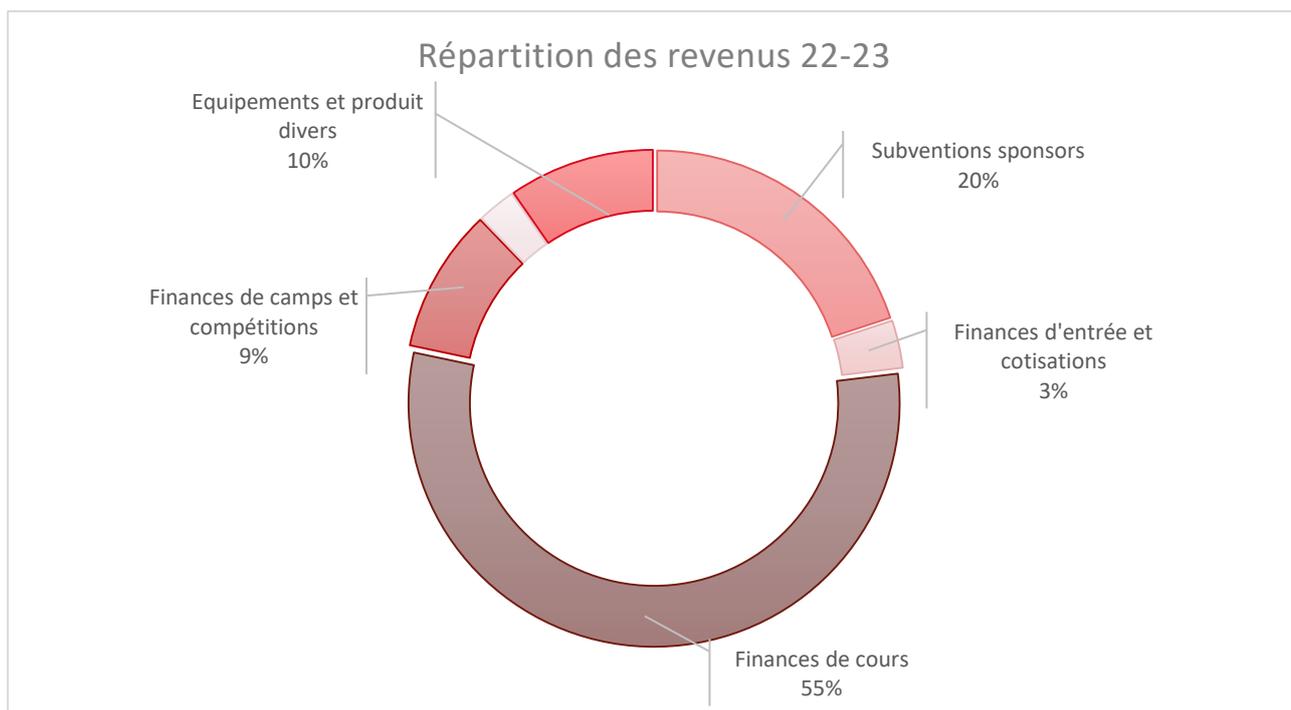
Le graphique ci-dessous montre l'évolution des charges entre les exercices 2019-2020 et 2022-2023 :



La répartition des charges pour la saison 2022-2023 est présentée ci-dessous. Les camps et les frais d'inscriptions aux compétitions sont presque intégralement refacturés aux membres. Les événements (24 heures de natation, championnats, etc.) sont également à l'équilibre grâce aux sponsors. La Lausanne Swim Cup est organisée par une association indépendante, avec le soutien du LA, et ne figure donc pas dans les comptes de LA.



Toujours pour la saison 2022-2023, les finances de cours, les partenaires ou sponsors et les subventions représentent les principales sources de revenus de LA :



LA fait face à des difficultés financières et a utilisé toutes ces réserves durant les 2 derniers exercices (2021-2022 et 2022-2023). Les causes de ces difficultés coïncident avec l'ouverture des piscines de la Vaudoise aréna et de l'EHL plus onéreuses que la piscine de Mon-Repos et les piscines scolaires de la région lausannoise.

Compte de résultat (KCHF)	22/23	21/22	20/21	19/20
Revenus	2888	2645	2088	1901
Charges	(3282)	(2883)	(2083)	(1860)
Sous-total	(394)	(238)	5	41
Dissolution de réserves	163	109	0	0
Résultat net	(231)	(129)	5	41

Au vu de l'ouverture de ces 2 piscines, LA a souhaité augmenter son offre d'entraînement et de cours. Elle a par conséquent engagé plus de personnel majorant ainsi ses charges de personnel de CHF 500'000 en 2 ans. Malheureusement, cette augmentation de charges n'a pas été compensée par les revenus provenant des finances de cours (augmentation du nombre de

membres). De surcroît, les cours à la piscine de l'EHL n'ont pas rencontré le succès escompté probablement en raison de sa situation géographique éloignée du centre de Lausanne. De plus, la piscine n'est pas entièrement conçue pour certains sports d'équipe comme le waterpolo ou la natation artistique.

Suite à l'assemblée générale de novembre 2023, un nombre important de mesures ont été prises :

- Le temps de travail de nombreux entraîneurs et entraîneuses a été réduit et optimisé de manière significative. Les départs ont été remplacés par des taux inférieurs ;
- Plusieurs postes ont été réduits ou non reconduits dans l'administratif (-1.55 ept). Au vu des nombreux chantiers (introduction d'un outil de gestion du temps, règlement du personnel à mettre en place, recherche de nouveaux sponsors, etc.), l'équipe administrative est fortement sollicitée ;
- Le nombre d'élèves ou d'athlètes par entraîneuse ou entraîneur/monitrice ou moniteur a été optimisé ;
- Le coût des lignes d'eau a été renégocié et réduit notamment à l'EHL ;
- Des actions spéciales (levée de fonds) et une cotisation des membres passifs ont été introduites. Des grandes institutions ont également été sollicitées avec des soutiens accordés;
- Les prix des finances de cours ont été augmentés significativement pour certaines sections.

3.2 Objectif de l'audit et portée des travaux

En vertu des dispositions de l'article 4 de la «Directive municipale sur le contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL) », le CFL a réalisé un audit interne portant sur Lausanne Aquatique. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2024.

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 l'association et soient adaptés au but de cette dernière.	<ul style="list-style-type: none">▶ Les organes légaux et statutaires de l'association sont opérationnels et fonctionnent de manière adéquate ;▶ Il existe des outils de pilotage des activités (stratégie, budget, objectifs, indicateurs clés, etc.) et ceux-ci sont adaptés.▶ Les statuts, les dispositions légales et réglementaires sont respectés.
S'assurer que la gestion financière et opérationnelle ainsi que l'utilisation des subventions est adéquate et adaptée au but de l'association.	<ul style="list-style-type: none">▶ Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne existent et sont adaptés à la taille et à la complexité de l'association ;▶ Les processus d'inscription et de planification des cours, des entraînements et des camps des différentes sections sont efficaces et efficaces ;▶ Le processus de facturation (cours, entraînements et cotisations) est efficace ;▶ Le processus de location des piscines et autres locaux est adéquat ;▶ Le processus des achats de fournitures et services et la recherche de sponsors est adéquat ;▶ Une gestion financière efficace existe (comptabilité générale et analytique et gestion des liquidités).

S'assurer de la bonne gestion des ressources humaines.

- ▶ Un processus entrée/sortie existe (contrat signé, description de poste)
- ▶ Il existe des contrôles efficaces sur le processus de paie
- ▶ Un système de comptabilisation des heures existe et est vérifié.

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 Lausanne Aquatique pour le soutien apporté à la réalisation de cet audit.

Lausanne, le 13 décembre 2024

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten

Chef de service



4 Constats et recommandations

4.1 Gouvernance

4.1.1 Qu'avons-nous constaté ?

Lausanne Aquatique est pilotée par un comité directeur. Ce comité est actuellement constitué d'un président, d'un vice-président, d'une secrétaire, d'un trésorier et de 4 vice-présidentes et vice-présidents représentant chaque comité de section. Chaque section représente une discipline de sport aquatique, et est dirigée par un comité de section, composé notamment d'un président et d'un trésorier de section. Tous les membres du comité de direction et des comités de section sont des bénévoles, et sont généralement des parents de membres inscrits au LA.

Le CFL constate qu'il n'y a pas de règlement qui définit les rôles et les responsabilités du comité directeur et des comités de section. Des décisions ont été prises au sein des comités de section sans consulter le comité directeur ou la direction et ces dernières n'étaient pas alignées avec les intérêts de l'association, sachant que, selon les statuts de l'association, les vice-présidentes et vice-présidents de section peuvent engager par la signature individuelle leur section pour les affaires courantes. En effet, le CFL a constaté par exemple que des engagements de personnel ont été réalisés par les sections sans concertation préalable du comité directeur ou de la direction. Ces augmentations de charge de personnel ont été l'un des facteurs principaux qui ont détérioré la situation financière de LA.

4.1.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'absence de délimitation claire des rôles et des responsabilités du comité directeur et des comités de section pourrait favoriser les conflits d'intérêts au niveau de l'association. De plus, cela pourrait également avoir des impacts conséquents sur la gestion opérationnelle et financière.

4.1.3 Recommandation

Recommandation n°1

Priorité : Elevée

Règlement d'organisation des différents organes de l'association

Le CFL recommande à Lausanne Aquatique d'établir un règlement d'organisation pour définir notamment les rôles et les responsabilités des différents organes de l'association.

Responsable :

Lausanne Aquatique

Position de l'audité

Accepté

Le Comité directeur accepte cette recommandation et a entrepris des actions en ce sens depuis l'été 2024. Une clarification exhaustive et détaillée des rôles et des responsabilités des différents organes de gouvernance du club est en cours d'élaboration.

Une séparation des rôles et des responsabilités a déjà été formalisée par le Comité directeur, dont la mission centrale est d'assurer la gouvernance stratégique et superviser les sections du Lausanne Aquatique en veillant à leur harmonie et leur cohésion.

Tandis que l'administration, sous la supervision du directeur, est chargée de la gestion des affaires courantes du club, en assurant la mise en œuvre opérationnelle des orientations stratégiques formulées par le Comité directeur.

Un cahier des charges pour les différentes fonctions du Comité directeur est en cours de rédaction, afin de préciser le périmètre d'action des élus, qui demeurent des bénévoles de l'association.

Cette démarche se poursuivra tout au long de la saison 2024-2025, afin de formaliser un règlement d'organisation et de mettre en œuvre la réorganisation dès la saison 2025-2026.

Une réforme complète des statuts est envisagée et sera soumise à l'approbation des membres lors d'une prochaine Assemblée Générale (ordinaire ou extraordinaire) en 2025.

Personne responsable :

Président du LA

Délai :

Saison 2024/2025 et au-delà]

4.2 Mesures prises pour redresser la santé financière

4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

Lors de l'assemblée générale du 9 novembre 2023, le comité de direction a proposé des mesures visant à redresser la situation financière de l'association. Ces mesures incluent notamment une optimisation des locations de ligne d'eau et du temps de travail des employés, une revue de l'organisation et des tâches du personnel administratif, ainsi qu'une responsabilisation des sections dans l'élaboration de leurs budgets devant être à l'équilibre en incluant notamment le coût propre des lignes d'eau à partir de l'exercice 2024-2025.

Le CFL a constaté que le budget pour l'exercice 2024-2025, présentant un résultat positif d'environ CHF 100'000, est raisonnable. En effet, les hypothèses utilisées, notamment le nombre de membres, et les charges salariales, sont plausibles. Cependant, le plan de trésorerie réalisé par la direction présente uniquement un horizon jusqu'à la clôture de l'exercice 2023-2024, c'est-à-dire fin septembre 2024.

4.2.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

En raison de la situation financière et des difficultés de liquidité de l'association, un plan de trésorerie sur un horizon plus large permet de s'assurer de l'existence d'un fonds de roulement adéquat pour mitiger les risques d'insolvabilité.

4.2.3 Recommandation

Recommandation n°2

Priorité : Elevée

Plan de trésorerie

Le CFL recommande à Lausanne Aquatique d'établir un plan de trésorerie sur un horizon de 12 mois au minimum.

Responsable :

Lausanne Aquatique

Position de l'audit

Accepté

Le Comité directeur accepte cette recommandation et a déjà déployé les outils et moyens nécessaires à la mise en œuvre d'un plan de trésorerie structuré.

Durant la saison 2023-2024, un comité des finances a été créé afin de garantir la pérennité de notre structure. Ce comité, dirigé par le trésorier général et composé de membres issus des différentes sections ainsi que des trésoriers de section, se réunit régulièrement pour effectuer un suivi financier précis.

Chaque mois, un compte rendu et un état des lieux sont élaborés et présentés au Comité directeur.

Pour renforcer ce dispositif, un fiduciaire local a été mandaté pour effectuer des contrôles restreints, fournir une expertise et des conseils en matière de conformité et de bonnes pratiques. Ce fiduciaire apporte aussi un soutien pour l'implémentation d'outils, de processus et d'un fonctionnement adéquat à la taille de notre structure associative, comparable à celle d'une PME.

En parallèle, l'administration du club s'est professionnalisée en recrutant un comptable avec une expertise reconnue. Désormais, des rapports mensuels sont établis par le comptable, le directeur et le trésorier, permettant d'avoir une projection réaliste et précise, assurant ainsi un fonds de roulement suffisant et une trésorerie stable pour les mois à venir.

Cet outil, désormais indispensable, garantit la viabilité financière du club tout en offrant une vision claire et complète de l'exercice comptable sur 12 mois, et non plus uniquement à court terme sur 2 ou 3 mois.

Personne responsable : Trésorier général LA

Délai : 01.09.2024

4.3 Inscription au registre du commerce et respect des dispositions y relatifs

4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

Lausanne Aquatique est une association qui n'est pas inscrite au registre du commerce. Toutefois, l'article 61 alinéa 2 chiffre 1 du Code civil suisse stipule qu'« est tenue de s'inscrire toute association qui, pour atteindre son but, exerce une industrie en la forme commerciale »¹.

Dans les faits, selon le CFL, les activités déployées par Lausanne Aquatique, soit l'offre de cours de sports aquatiques pour tous les niveaux et les groupes d'âge, peuvent s'apparenter à une activité commerciale. De cette obligation d'inscription au registre du commerce découlent plusieurs obligations légales. En effet, l'association doit présenter des états financiers composés d'un bilan, d'un compte de résultat et d'une annexe (art. 957 et 958 al.2 du Code des obligations, CO). Cette dernière doit contenir un minimum d'informations (art. 959c CO). L'association doit également respecter les dispositions relatives à la menace d'insolvabilité et au surendettement (art.725 et suivants CO).

Le CFL a constaté que les dispositions relatives à la menace d'insolvabilité et au surendettement sont respectées. Par contre, l'annexe des états financiers ne comporte pas les informations minimales requises.

4.3.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'inscription de l'association au registre du commerce, et le contenu minimal requis de l'annexe sont une obligation légale.

4.3.3 Recommandation

Recommandation n°3

Priorité : Faible

Respect des dispositions légales

Le CFL recommande à Lausanne Aquatique de :

- a) S'inscrire au registre du commerce ;
- b) Modifier ses états financiers afin de respecter les dispositions légales y relatives.

Responsable :

Lausanne Aquatique

¹ https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/24/233_245_233/fr#art_61

Position de l'audit

Accepté

Le Comité directeur accepte cette recommandation, mais elle n'est pas considérée comme prioritaire. Nous prévoyons d'examiner l'enregistrement de notre association au registre du commerce dans les années à venir.

En effet, l'inscription au registre du commerce ne correspond pas au modèle associatif de notre structure, qui est strictement non lucrative et sans but commercial, avec pour mission de servir ses membres sans objectif de générer des profits.

De plus, les exigences administratives et légales d'une inscription au registre du commerce sont lourdes et complexes, compte tenu de la taille de notre structure.

Le Comité directeur tient également à exprimer ses réserves quant à l'impact potentiel qu'une inscription au registre du commerce, qualifiant l'activité du club comme commerciale, pourrait avoir sur la stabilité et la pérennité des soutiens et subventions actuellement accordées au Lausanne Aquatique par les différentes instances.

Personne responsable :

Président du LA

Délai :

2028 ou plus

4.4 Ressources humaines

4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

Lausanne Aquatique a crû ces dernières années et sa structure n'est pas encore très mature. Le CFL note qu'un système de comptabilisation des heures a été mis en place en 2023 et des règles claires sont en cours de définition dans un règlement.

Toutefois, le CFL relève que des améliorations restent nécessaires tout en tenant compte des ressources limitées. En effet, les ressources humaines sont passées de 1 ept à 0.6 ept pour soulager les finances du LA.

Actuellement, aucun règlement du personnel n'a été validé et un projet est en cours de rédaction. Des règles qui devraient figurer dans un règlement du personnel sont indiquées directement dans les contrats de travail. Ces règles ne sont pas harmonisées et ne sont pas mises à jour lors de changements. Par exemple :

- Le nombre d'heures pour un poste à 100% varie entre 40 et 45 heures hebdomadaires selon les sections et la fonction sans que les règles soient clairement formalisées ;
- La description de poste est parfois en annexe du contrat de travail ou directement dans le contrat de travail ou parfois inexistante ;
- Des règles sur le remboursement des frais (voyage, repas, etc.) devraient faire l'objet d'un règlement connexe et ne pas figurer directement dans le contrat d'engagement.

De surcroît, le CFL fait les constats suivants :

- En janvier 2021, le comité directeur avait demandé que le personnel ayant des contacts avec des enfants ait un casier judiciaire spécial vierge. Ce contrôle n'est pas encore systématiquement effectué ;
- Aucune évaluation annuelle formelle n'est réalisée, or pour certaines personnes une part variable de salaire est octroyée selon l'atteinte d'objectifs indiqués parfois dans la description de poste ;
- Lors d'un recrutement, il n'existe pas de documentation des entretiens d'embauche sous forme d'une grille d'évaluation ou de notes prises durant l'entretien ;
- Lors d'un départ d'une collaboratrice ou d'un collaborateur, une check-list existe, mais aucun entretien de sortie n'est effectué et documenté.

Le processus de paie est manuel du fait de la vétusté du logiciel comptable. En effet, il n'y a pas d'import automatique entre le logiciel comptable et l'e-banking. Un contrôle des 4 yeux est toutefois effectué et une erreur sur un montant significatif serait facilement identifiée, ce qui ne serait pas le cas pour des plus petits montants.

4.4.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

La mise en place de procédures et d'un règlement du personnel permettrait d'unifier et de clarifier les pratiques au sein du club afin de gommer les inégalités et ainsi éviter d'éventuelles contestations du personnel.

4.4.3 Recommandation

Recommandation n°4

Priorité : Moyenne

Amélioration des processus RH

Le CFL recommande à Lausanne Aquatique de :

- a) Valider le règlement du personnel et l'annexer aux futurs contrats de travail incluant les modalités de remboursement de frais;
- b) Amender les contrats de travail actuels afin de référer au règlement du personnel ;
- c) Effectuer une évaluation annuelle documentée pour chaque collaboratrice et collaborateur ;
- d) Établir et harmoniser les descriptions de poste ;
- e) Obtenir périodiquement un casier judiciaire spécial pour le personnel ayant un contact avec les enfants ;
- f) Formaliser les entretiens d'embauche et de sortie.
- g) Evaluer la possibilité d'avoir un logiciel de paie permettant un import automatique des paiements des salaires.

Responsable :

Lausanne Aquatique

Position de l'audit

Accepté

Le Comité Directeur accepte cette recommandation. Lausanne Aquatique a déjà déployé plusieurs éléments détaillés dans la recommandation.

Depuis mai 2024, les entretiens de fin de période d'essai et de sortie sont formalisés. Le processus de l'automatisation des salaires a été initié.

Le 1^{er} septembre 2024, un règlement du personnel, incluant les conditions de remboursement des frais et le calcul du temps de travail, est entré en vigueur.

Ce règlement est désormais mentionné dans l'ensemble des contrats de travail et avenants signés depuis cette date. De plus, les entretiens annuels ont été mis en place pour l'administration et seront progressivement déployés pour les autres sections. Des points de situation de rentrée ont été mis en place pour les collaborateurs des autres sections.

Finalement, en octobre 2024, les demandes de casier judiciaire spécial ont été initiées.

Personne responsable :

Président du LA

Délai :

01.09.2024

4.5 Processus d'inscription et de facturation

4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le processus d'inscription est réalisé via le logiciel Cogito-sport. Chaque groupe est créé manuellement et un contrôle des 4 yeux est effectué pour s'assurer que la création de chaque groupe est en ligne avec les disponibilités des piscines. Par ailleurs, la comptabilisation des paiements dans le logiciel comptable se fait de manière manuelle, ce qui génère une perte de temps et augmente le risque d'erreurs.

Concernant la facturation, le processus de rappel pourrait être renforcé. Des factures de rappel sont émises, mais le CFL note qu'aucune relance téléphonique n'est effectuée et qu'aucune mise en poursuite n'est déposée. Le retard de paiement n'entraîne également pas l'exclusion, temporaire ou non, du membre. Ainsi, à mi-juin 2024, les factures échues à fin mars 2024 représentent un montant de plus de CHF 16'000.

4.5.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Un processus manuel génère de l'inefficience augmente de facto le risque d'erreur. Le manque de suivi des factures impayées génère des retards de trésorerie.

4.5.3 Recommandation

Recommandation n°5

Priorité : Moyenne

Amélioration du processus d'inscription et de facturation

Le CFL recommande à Lausanne Aquatique de :

- a) Etudier la possibilité d'acquérir un logiciel plus performant pour la gestion des inscriptions et de la facturation ;
- b) Renforcer le processus de rappel.

Responsable :

Lausanne Aquatique

Position de l'audit

Accepté

Le Comité directeur accepte cette recommandation et prévoit une mise en œuvre à moyen terme, en raison des investissements financiers nécessaires pour améliorer le processus d'inscription et de facturation.

Actuellement, Lausanne Aquatique utilise le logiciel *Cogito Sport* pour gérer ses membres et ses inscriptions, bien que ce logiciel soit fonctionnel, il montre plusieurs limites.

Le Comité directeur a validé un premier budget pour effectuer une refonte du site internet courant 2025.

Ce projet a permis d'initier une première réflexion sur la gestion des membres et l'expérience utilisateur.

Elle se poursuivra durant la saison 2024-2025, avec des discussions portant sur la création d'un espace membres et les différentes solutions pour améliorer la gestion des inscriptions et de la facturation.

L'objectif est de sélectionner un outil qui s'intègre dans l'expérience globale des membres.

Le déploiement d'un nouvel outil est donc prévu à moyen terme, lorsque les besoins seront parfaitement définis et que le club disposera des ressources budgétaires nécessaires.

Personne responsable :

Président du LA

Délai :

01.01.2025 et au-delà

4.6 Comptabilité analytique

4.6.1 Qu'avons-nous constaté ?

LA possède une comptabilité analytique, certes basique, mais largement suffisante au regard de la taille et de la complexité de l'organisation. Il existe 7 centres de coût soit un par section (waterpolo, natation, plongeon et natation artistique) ainsi que l'académie, l'aquagym et l'administration. Lors de l'exercice 2022-2023, les centres de coût waterpolo, plongeon et natation artistique ont cumulé une perte de KCHF 136 (sans tenir compte du coût de location des lignes d'eau). L'académie et l'aquagym sont les seuls centres de coût qui génèrent un résultat positif. Ce bénéfice sert à financer l'administration. En outre, l'académie concerne uniquement les cours EN 1 et 2 (apprendre à flotter et à nager). Les cours de niveaux supérieurs (EN 3 et 4) et loisirs sont attribués aux sections respectives. Le reliquat du bénéfice était historiquement réparti entre les sections.

Au vu de la situation financière délicate, il est d'autant plus important d'avoir une vision exacte des coûts par section. Ainsi, le CFL relève que :

- Actuellement, le revenu des cotisations (CHF 35 pour les membres passifs et CHF 100 pour les membres licenciés) et des finances d'entrée (CHF 45) est imputé dans le centre de coût « administration ». Ces revenus devraient être attribués à chaque section ;
- La collaboratrice administrative est attribuée uniquement à l'académie alors qu'elle effectue des tâches pour d'autres sections notamment la natation ;
- L'organisation de la Lausanne Swim Cup représente une charge de travail d'environ 20% du temps du directeur et du comptable. Cette charge de travail n'a pas été refacturée à l'association Lausanne Swim Cup pour la dernière édition en 2023. Par contre, cette charge de travail devrait être attribuée à la section natation uniquement ;
- Dès la saison 2024-2025, le coût des lignes d'eau sera attribué à chaque section en fonction de leur utilisation réelle et non plus uniquement à l'académie comme c'était le cas auparavant. Ce système permettra de responsabiliser les sections sur leurs coûts. Le cas échéant, des sections devront ainsi optimiser leurs besoins en ligne d'eau, voir augmenter le prix de leurs finances de cours. Toutefois, la prise en charge des lignes d'eau par les sections pourrait défavoriser celles nécessitant de plus de surface d'eau (waterpolo et natation artistique). Ainsi, ces 2 sections devraient bénéficier des lignes d'eau les moins onéreuses (piscines scolaires, Mon-Repos).

4.6.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Le fait que tous les coûts ne soient pas imputés au budget des sections ne pousse pas ces dernières à rationaliser leur frais pour atteindre à l'équilibre.

4.6.3 Recommandation

Recommandation n°5

Priorité : Moyenne

Amélioration de la comptabilité analytique

Le CFL recommande à Lausanne Aquatique d'améliorer la répartition analytique au moyen d'une clé adéquate permettant, d'une part, de rattacher les charges selon la consommation effective de chaque section, et d'autre part, d'allouer les revenus à la section qui les a générés.

Responsable :

Lausanne Aquatique

Position de l'audité

Accepté

Le Comité directeur accepte cette recommandation.

Concernant le coût de locations des bassins et les cotisations, Lausanne Aquatique a déjà mis en œuvre les ajustements nécessaires et les coûts réels par section lors de la conception du budget 2024-2025.

Permettant ainsi une répartition précise des coûts des lignes d'eau utilisées et des cotisations générées.

Concernant la répartition analytique de la Swim Cup, Lausanne Aquatique reconnaît l'importance de cette recommandation. Cependant, il convient de rappeler que la Swim Cup est une activité ponctuelle, organisée tous les deux ans ou plus.

Les activités ponctuelles font partie du cahier des charges de chaque section, qui peut organiser des événements similaires. Une analyse trop détaillée de ce type d'activité risquerait d'ajouter une complexité inutile à notre comptabilité.

Ainsi, le Comité directeur approuve la majorité des points soulevés dans cette recommandation et a déjà pris des mesures pour renforcer la comptabilité analytique du club. Nous poursuivrons nos efforts afin d'assurer une gestion financière optimale.

Personne responsable : Trésorier général LA

Délai : 01.09.2024

5 Prise de position générale de l'audit

Lausanne Aquatique remercie et salue le travail effectué par le service CFL de la Ville de Lausanne. Cet audit confirme les directions stratégiques que le club a initiées avant l'audit et qu'il souhaite poursuivre dans les mois et années à venir. Ce travail permet de consolider les mesures prises lors de l'Assemblée Générale ordinaire de 2023.

La croissance significative des charges et des revenus, liée à l'augmentation du nombre de membres, de collaborateurs et de bassins utilisés au cours des trois dernières années, oriente clairement le club vers une professionnalisation essentielle pour garantir sa pérennité sur le long terme.

6 Annexes

6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
2024/01	Règlement d'organisation des différents organes de l'association	Lausanne Aquatique	Elevée
2024/02	Plan de trésorerie	Lausanne Aquatique	Elevée
2024/03	Respect des dispositions légales	Lausanne Aquatique	Faible
2024/04	Amélioration des processus RH	Lausanne Aquatique	Moyenne
2024/05	Amélioration du processus d'inscription et de facturation	Lausanne Aquatique	Moyenne
2024/06	Amélioration de la comptabilité analytique	Lausanne Aquatique	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

CFL	Contrôle des finances de la Ville de Lausanne
EPT	Equivalents plein-temps
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
LA	Lausanne Aquatique

6.3 Extrait de la directive municipale sur le CFL

Extrait de la directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne²

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^{er} LInfo, soit dès que le rapport final a été émis par le CFL.
3. Les noms des collaborateurs ne sont pas mentionnés dans le rapport publié.

² 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