



Ville de Lausanne

Contrôle des finances



**CENTRE
SPORT
ETUDES
LAUSANNE**

Rapport d'audit interne

Fondation Centre Sport-Études

Lausanne

Destinataires

Municipalité

Madame la Directrice des sports et de la cohésion sociale

Madame la Cheffe du Service des sports

Conseil de fondation de la Fondation Centre Sports-Etudes Lausanne

Monsieur le Directeur de la Fondation Centre Sports-Etudes Lausanne

Contact

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL)

Avenue Jean-Jacques Mercier 1

Case postale 6904

1001 Lausanne

cfl@lausanne.ch

web.lausanne.ch/cfl

Impressum

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

Le Centre Sport-Etudes Lausanne (CSEL) est une fondation active dans le soutien au développement des jeunes sportives et sportifs d'élite de la région lausannoise. Elle offre une solution d'hébergement, accompagné d'un soutien scolaire et psychologique afin de leur permettre de progresser dans leur parcours sportif, académique et professionnel. La Ville de Lausanne soutient le CSEL par des subventions sous diverses formes.



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 au CSEL de se soumettre à un audit effectué par le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (ci-après CFL).



Qu'avons-nous constaté ?

- ▶ Il n'existe pas de suppléance des postes clés et les procédures opérationnelles principales ne sont pas formalisées ;
- ▶ Sur plusieurs aspects, le CSEL n'est pas en conformité avec la loi sur la protection des données ;
- ▶ Aucune procédure formelle de signalement de comportements inadéquats et de réponse à ses derniers n'est en vigueur au sein du CSEL.



Evaluation globale

Le CFL salue les efforts consentis par le CSEL pour offrir depuis plus de 20 ans un soutien aux jeunes sportives et sportifs de clubs lausannois. Dans le cadre du projet Métamorphose, une réflexion importante sur le futur du Centre est menée. Plusieurs axes d'améliorations ont été identifiés, notamment en matière de formalisation de la stratégie et des processus internes, ainsi que du pilotage opérationnel. Sur la base des constats identifiés, le CFL a formulé 11 recommandations.

2 Table des matières

3	Introduction	5
3.1	Contexte	5
3.2	Informations financières	6
3.3	Evénements importants à venir	7
3.4	Objectif de l’audit et portée des travaux	8
3.5	Méthode d’audit	9
3.6	Calendrier de l’audit	9
3.7	Remerciements	10
4	Constats et recommandations	12
4.1	Stratégie et indicateurs	12
4.2	Planification budgétaire	15
4.3	Règlements internes	17
4.4	Protection des données	19
4.5	Communication interne et externe	21
4.6	Convention avec la Ville de Lausanne	23
4.7	Gestion de la suppléance et formalisation des processus	26
4.8	Encadrement des jeunes	28
5	Prise de position générale de l’audité	31
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

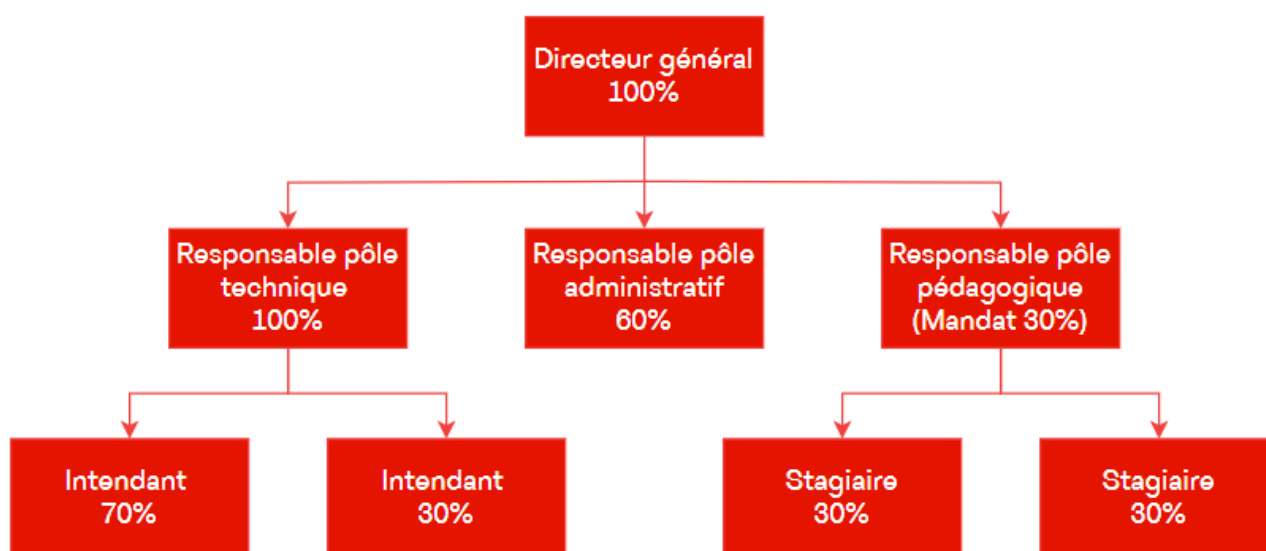
3 Introduction

3.1 Contexte

Le Centre Sport-Etudes Lausanne (CSEL) est une fondation, créée en 2002, ayant pour but de proposer à des jeunes, qui se dirigent vers une carrière sportive de haut niveau, des conditions propices à l'épanouissement de leur personnalité et leur réussite aussi bien sportive, scolaire que professionnelle. Pour ce faire, le CSEL collabore avec les clubs et les fédérations formatrices de jeunes talents. Il offre aux jeunes sportives et jeunes sportifs d'élite un soutien et un encadrement, et sert de plateforme de coordination entre le milieu scolaire, professionnel, sportif et les parents. Le centre se trouve dans un bâtiment proche du stade olympique de la Pontaise, mis à disposition par la Ville de Lausanne.

Les jeunes talents intègrent le CSEL de deux façons, soit en tant qu'interne, soit en tant qu'externe. L'internat se caractérise par des prestations comme l'hébergement, le petit-déjeuner, la surveillance de nuit, le suivi scolaire et le suivi pédagogique. L'externat se définit par des prestations en fonction des besoins de la jeune sportive ou du jeune sportif, sans l'hébergement. Durant l'année scolaire 2024-2025, le centre a encadré 31 internes et, en moyenne annuelle, 70 externes.

Au 30 juin 2025, le Conseil de fondation est composé de 19 membres. Sur le plan opérationnel, le CSEL est organisé de la manière suivante :

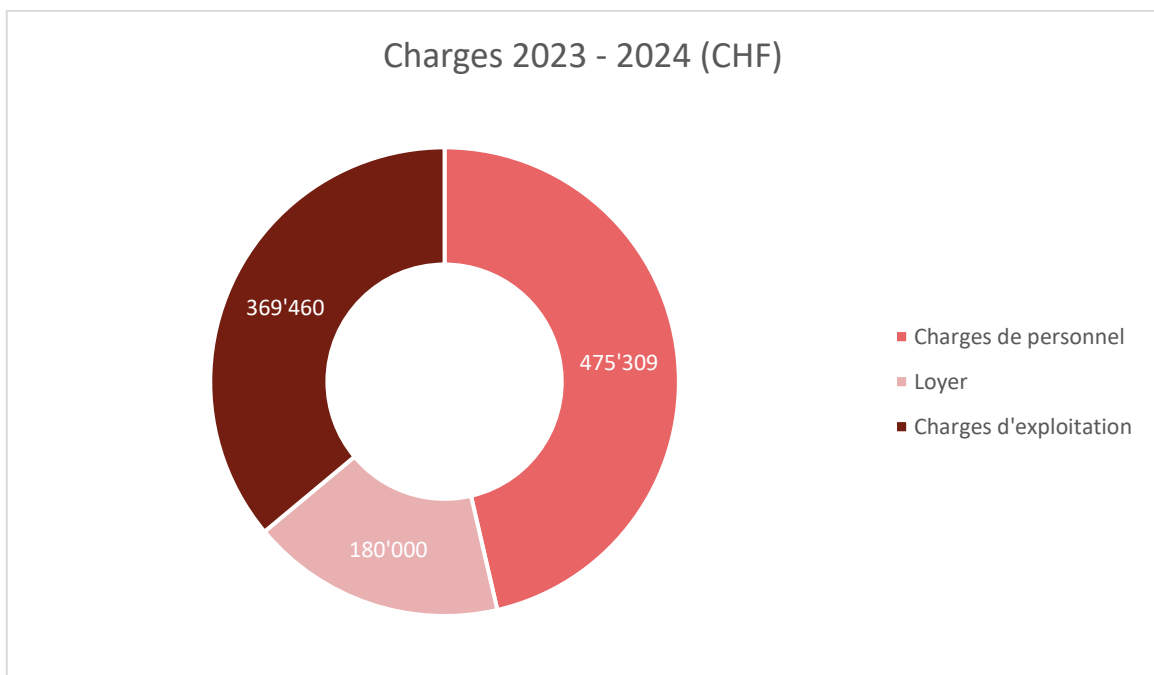
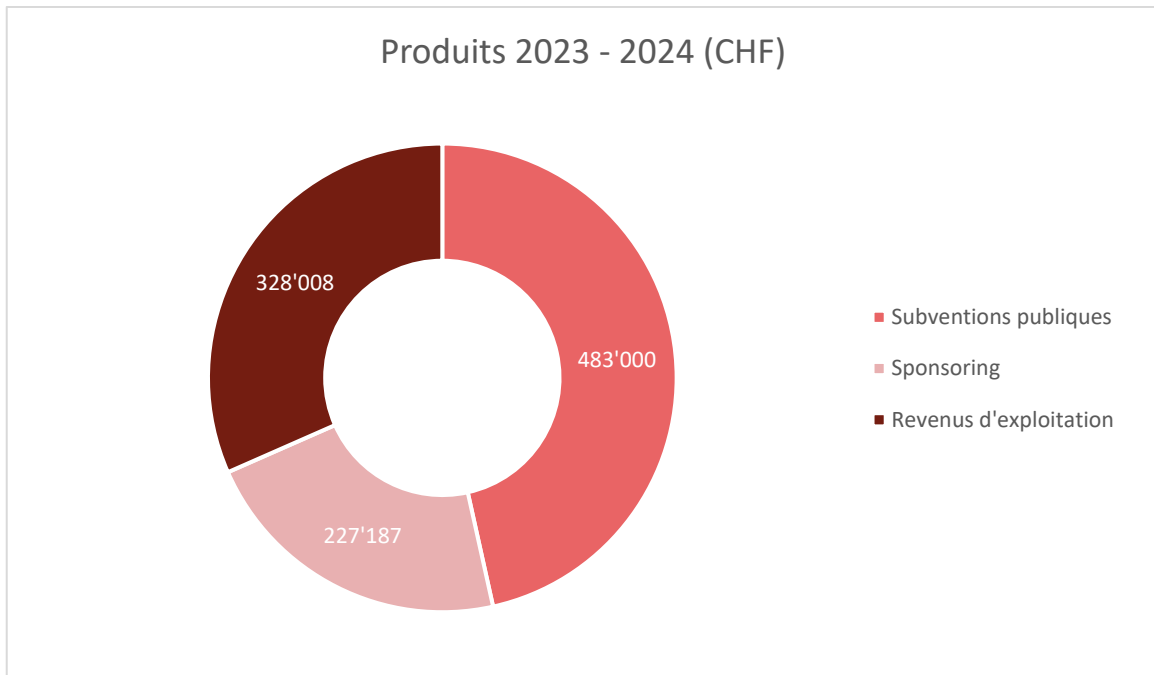


Le bâtiment du CSEL fait également office de Maison du sport lausannois. En effet, elle permet aux associations sportives de la commune de bénéficier d'une salle de réunion pour leurs

différentes séances en l'échange d'une cotisation payée directement à la Ville de Lausanne. La logistique est gérée par le CSEL.

3.2 Informations financières

Le CSEL présente un résultat reporté au 30 juin 2024 à hauteur de CHF 264'525, et des provisions pour l'infrastructure de CHF 340'000. Les tableaux ci-dessous présentent les différents flux financiers du CSEL pour l'année comptable allant du 1^{er} juillet 2023 au 30 juin 2024.



3.3 Événements importants à venir

Dans le cadre du projet Métamorphose de la Ville de Lausanne, le CSEL se voit contraint de quitter le bâtiment qu'il occupe actuellement d'ici à 2030. La Municipalité lui a proposé d'intégrer un nouveau bâtiment, qui devrait être construit sur l'actuel stade des Marronniers. Ce bâtiment sera financé par des investisseurs privés.

L'initiative vaudoise pour une politique sportive ambitieuse et de son contre-projet présente une mesure dans le thème du sport d'élite et promotion de la relève. Elle prévoit un soutien financier au fonctionnement du CSEL, ainsi qu'un soutien pour leur permettre d'envisager son transfert dans de nouveaux bâtiments. Le soutien financier annuel annoncé se monterait à CHF 1'500'000.

3.4 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 le Centre Sport-Etudes Lausanne. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant de juillet 2023 à juin 2025.

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
L'efficacité du dispositif de gouvernance du CSEL	<ul style="list-style-type: none">▶ Existence de stratégie et d'objectifs formalisés ;▶ Une allocation adéquate des ressources aux différents projets ;▶ Existence et suivi d'indicateurs de performance ;▶ Respect des cadres légaux applicables en vigueur ;▶ Existence de directives ou règlements internes ;▶ Communication interne et externe adéquate.
Le respect des dispositions prévues dans la convention et dans la directive sur les subventions	<ul style="list-style-type: none">▶ Existence de suivi de l'utilisation de la subvention et respect des conditions fixées dans la convention et dans la directive sur les subventions;
L'efficacité et la cohérence des activités et processus transverses du CSEL	<ul style="list-style-type: none">▶ Existence d'un plan de relève et de suppléance, ainsi que des processus clés documentés ;▶ Processus de validation des dépenses efficace et adapté aux risques ;▶ Existence d'une activité de recherche de sponsor et diversification des activités de sponsoring et des sponsors ;▶ Existence de mesures pour assurer la sécurité des internes et externes.

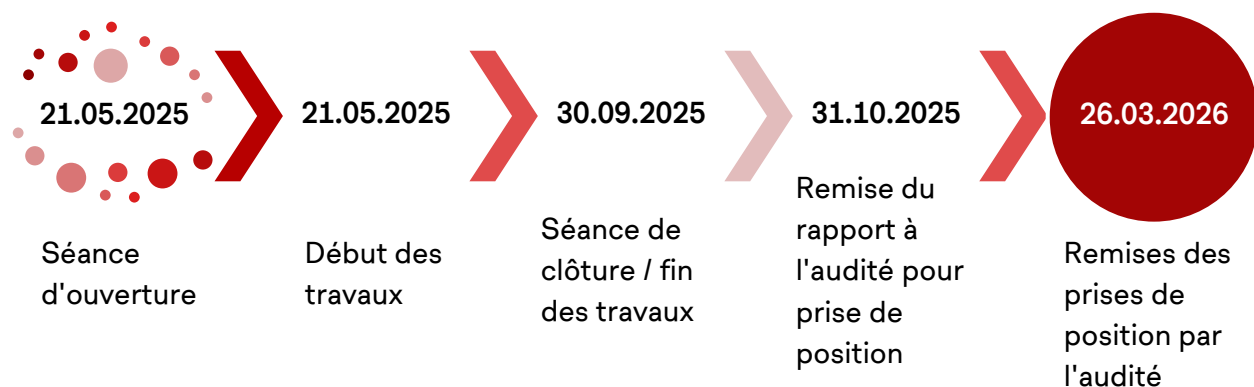
3.5 Méthode d'audit

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.

3.6 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 :



3.7 Remerciements

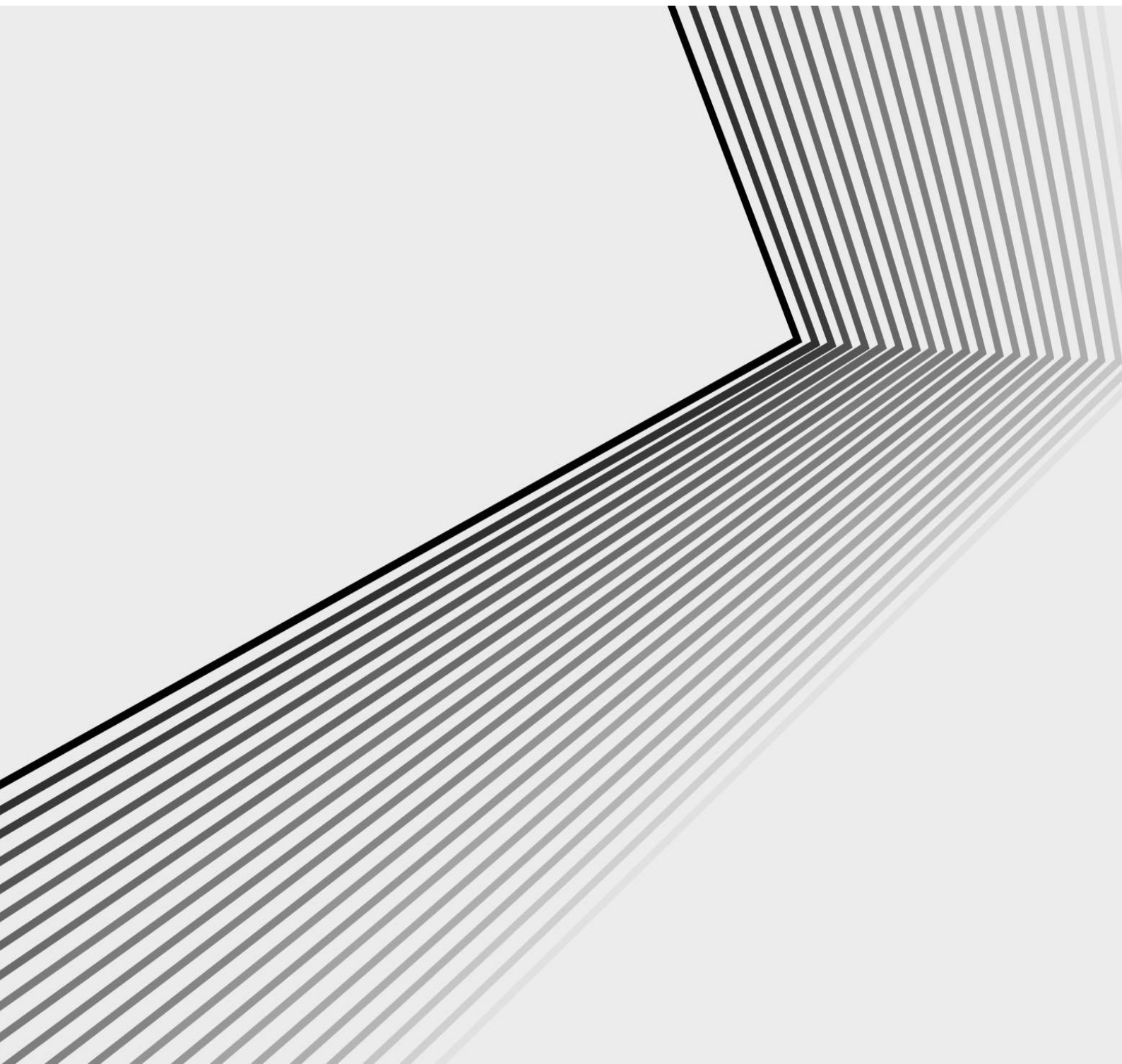
Le CFL tient à remercier la direction et le personnel du Centre Sport-Etudes Lausanne pour le soutien apporté à la réalisation de cet audit.

Lausanne, le 27 mars 2026

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten

Chef de service



4 Constats et recommandations

4.1 Stratégie et indicateurs

4.1.1 Qu'avons-nous constaté ?

La Fondation Centre Sports-Etudes Lausanne a été créée en 2002 sous l'impulsion d'un grand club lausannois. Selon ses statuts, elle a défini ses buts comme étant les suivants :

- Gérer et développer un Centre de formation pour jeunes sportif·ve·s ;
- S'assurer du respect des règles éthiques et droits fondamentaux des jeune·s ;
- Rechercher les ressources humaines et financières nécessaires à la pérennité du Centre de formation.

Le CSEL s'est ensuite construit autour de ces buts, grâce à la grande implication du directeur et de ses collaboratrices et collaborateurs, ainsi que de l'aide précieuse des membres du Conseil de fondation et des sponsors publics et privés. Bien que l'ébauche d'un modèle d'affaires ait été définie en 2022 et que le CSEL se soit fait accompagner par une société externe pour un projet de revue organisationnelle, aucune stratégie ni objectif n'ont été à ce jour fixés et validés par le Conseil. Certains indicateurs existent, comme le nombre de jeunes par sport ou le taux de réussite scolaire des jeunes, cependant ces derniers ne sont pas formellement présentés lors des séances du Comité Exécutif ou du Conseil de fondation. De plus, comme les objectifs n'ont pas été validés par le Conseil, aucun indicateur pertinent en découlant n'a été fixé.

En conséquence, cela se traduit par des activités qui ne répondent pas aux buts de la fondation, comme le fait de tenir des conférences grand public sur des thèmes proches du sport ou continuer à effectuer le suivi de jeunes qui ne sont plus sportives ou sportifs d'élite, avec des ressources qui devraient être utilisées pour répondre aux buts premiers.

4.1.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'absence de stratégie et d'objectifs en découlant, entraîne un risque que le CSEL n'arrive pas à atteindre les buts de la fondation fixés par ses statuts, et risque d'entraîner une mauvaise allocation des ressources humaines et financières. L'absence d'indicateurs empêche la direction d'effectuer un pilotage avec des données claires, permettant d'assurer que les objectifs fixés par le Conseil de fondation sont remplis. De plus, les indicateurs de performance peuvent être utilisés afin de communiquer sur les succès de la fondation à l'externe. Ces risques sont accentués par

les changements importants à venir pour le CSEL, notamment avec une croissance significative de son activité et de ses infrastructures.

4.1.3 Recommandation

Recommandation n°1

Priorité : Moyenne

Définition et validation d'une stratégie

Le CFL recommande de :

- a) Finaliser la définition d'une stratégie et des objectifs permettant d'atteindre les buts de la fondation ;
- b) Valider la stratégie lors d'une séance du Conseil de fondation.

Responsable :

Conseil de fondation

Position de l'audité

Accepté

En cours avec le projet CSEL 2.0, que nous allons initier dès octobre 2025 avec les entretiens du comité exécutif.

Personne responsable :

Conseil de fondation
Direction du CSEL
Devas Consulting SA

Délai :

Lancement octobre 2025

Recommandation n°2

Priorité : Moyenne

Mise en place d'indicateurs de pilotage

Le CFL recommande de :

- a) Mettre en place des indicateurs de pilotage découlant des objectifs ;
- b) Présenter les indicateurs pertinents lors des séances du Comité exécutif et du Conseil de fondation ;
- c) Sur la base des indicateurs, évaluer régulièrement la stratégie et l'atteinte des objectifs.

Responsable :

Conseil de fondation

Direction du CSEL

Position de l'audité

Accepté

Mise en place d'indicateurs de pilotage étroitement liés au point 1 et intégrés au projet CSEL 2.0.

Personne responsable :

Conseil de fondation

Direction du CSEL

Devas Consulting SA

Délai :

-

4.2 Planification budgétaire

4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

Un budget est présenté avant le début de l'année fiscale au Comité exécutif. Le budget est préparé par un membre du Conseil de fondation, désigné comme en étant le responsable, en collaboration avec la société fiduciaire qui tient la comptabilité.

La construction budgétaire repose essentiellement sur la reconduction des montants de l'année précédente. La fondation n'a à ce jour pas effectué d'analyse permettant de valoriser toutes ses prestations, telles que le coût de l'accueil des internes ou des externes pour le suivi scolaire. Au 30 juin 2025, les internes paient un tarif de CHF 550, comprenant l'hébergement et le petit-déjeuner ainsi que le suivi scolaire et psychologique, et les externes ne paient rien pour les prestations offertes.

Le CFL constate également que le CSEL n'effectue pas de suivi budgétaire, en comparant les montants prévus avec les montants réellement dépensés ou reçus de manière formelle. La comptabilité et le budget sont tenus par une société externe. Un membre du Conseil de fondation soutient la fiduciaire dans la création du budget.

4.2.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une valorisation incorrecte des prestations augmente les risques liés à la continuité d'activité. En effet, une facturation juste des prestations permet d'assurer la pérennité du centre, également possible grâce à ses nombreux soutiens publics et privés. Elle permet également d'assurer une équité entre les internes et les externes.

Le suivi budgétaire est un outil de pilotage opérationnel des activités du centre. Il est une aide précieuse à la prise de décision éclairée et permet d'éviter les dépassements de budget en contrôlant les dépenses. Un suivi budgétaire robuste permet également d'anticiper les besoins futurs et de planifier les investissements, qui seront une étape clé du futur CSEL.

4.2.3 Recommandation

Recommandation n°3

Priorité : Moyenne

Formalisation du suivi budgétaire

Le CFL recommande d'effectuer un suivi budgétaire régulier et formalisé, comprenant une comparaison entre les montants budgétés et réalisés.

Responsable :

Direction du CSEL

Position de l'audité

Accepté

Une possibilité serait de mettre en place un bouclage intermédiaire au 30.12 de chaque année, en partenariat avec notre fiduciaire Forvis Mazars.

Personne responsable :

Directeur

Délai :

Fin 2025

Recommandation n°4

Priorité : Moyenne

Valorisation des prestations

Le CFL recommande de :

- a) Effectuer une analyse permettant de valoriser les prestations du CSEL, notamment celles données aux externes ;
- b) Etudier la possibilité d'indexer le prix des prestations sur leurs coûts.

Responsable :

Direction du CSEL

Position de l'audité

Accepté

A intégrer dans la réflexion stratégique CSEL 2.0, notamment lors de la revue du business model.

Personne responsable :

Directeur

Délai :

À l'entrée du CSEL 2.0

4.3 Règlements internes

4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CSEL, en tant que structure d'hébergement et d'accompagnement de jeunes sportifs, a mis en place une charte de comportement, communiquée à chaque interne et externe lors de la signature du contrat. Cette charte, qui définit les règles de vie et les attentes comportementales, est également affichée dans les espaces communs tels que le réfectoire, afin d'en garantir la visibilité et l'appropriation par tous. Toutefois, le CFL constate l'absence de règlement d'organisation et de règlement du personnel. Le CSEL a cependant engagé un processus d'élaboration de ce règlement interne, qui en est encore à ses toutes premières étapes.

Par ailleurs, le CFL relève que le personnel ne fait pas l'objet d'une évaluation formelle et régulière. Si cette absence peut être compréhensible dans une structure de petite taille, avec des liens de proximité et une supervision directe, l'évolution attendue du CSEL vers une plus grande échelle d'activité justifie de structurer davantage cet aspect.

4.3.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'absence de règlement d'organisation constitue un facteur de risque significatif pour la bonne gouvernance et le fonctionnement global de la structure. En effet, sans cadre formel définissant les rôles, responsabilités, circuits de décision et articulations entre les différents acteurs (direction, conseil de fondation, personnel, partenaires), l'organisation s'expose à des dysfonctionnements tels que des prises de décisions arbitraires, des chevauchements de responsabilités, ou encore une mauvaise gestion des situations de suppléance ou de crise. La mise en place d'un règlement d'organisation constitue ainsi une mesure importante pour sécuriser les processus internes, et assurer une continuité de fonctionnement, notamment dans un contexte de croissance.

L'absence de règlement du personnel crée des zones d'incertitude pouvant fragiliser la gestion des ressources humaines et l'encadrement des jeunes sportifs. Sans règles formalisées sur les droits, devoirs et conditions de travail, l'organisation s'expose à des traitements inéquitables, des conflits internes ou des décisions disciplinaires contestables, ce qui peut nuire au climat de travail et à la motivation des équipes. Un règlement du personnel clarifie les pratiques (horaires, absences, comportements, procédures internes) et garantit un traitement cohérent et transparent. L'absence d'un dispositif d'évaluation formalisé aggrave ces risques et limite la reconnaissance des efforts et le suivi objectif des situations problématiques, compromettant à long terme la professionnalisation et l'attractivité des postes.

4.3.3 Recommandation

Recommandation n°5

Priorité : Moyenne

Mise en place d'un règlement d'organisation et un règlement du personnel

Le CFL recommande de :

- a) Mettre en place un règlement d'organisation ;
- b) Mettre en place un règlement du personnel, intégrant notamment un dispositif d'évaluation annuelle du personnel.

Responsable :

Conseil de fondation

Position de l'audit

Accepté

En cours, dans le cadre du développement organisationnel (cahier des charges, rôles, contrats de travail, etc.).

Evaluations du personnel dès la fin de saison 2025-2026, soit printemps 2026.

Personne responsable :

Conseil de fondation
Direction du CSEL
Devas Consulting SA

Délai :

Printemps 2026

4.4 Protection des données

4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CSEL traite un certain nombre de données personnelles de ses collaboratrices et collaborateurs, des internes et des externes du centre, y compris des données sensibles ayant trait à leur santé, des partenaires ou des personnes les contactant par téléphone ou email. En cas d'obtention de données personnelles sensibles, telles que les données liées à la santé, le CSEL se doit de demander le consentement exprès des personnes concernées, ce qui n'est aujourd'hui pas en place.

Le CSEL n'a pas de politique de confidentialité en place ou disponible sur son site internet, permettant de répondre aux obligations d'information envers les personnes concernées par le traitement des données personnelles. Aucune procédure n'existe afin de prévoir les processus permettant de respecter le droit des personnes, tel que la possibilité de rectifier des données ou le droit d'accès à ses propres données, ainsi que les étapes à suivre en cas de violation de la confidentialité des données et la politique de suppression et d'archivage. Le CSEL n'a pas non plus défini qui, au sein de son organisation, était la personne responsable du traitement des données.

A titre d'exemple, toutes les données, depuis la création du centre en 2002 jusqu'à aujourd'hui, sont gardées dans les dossiers des jeunes. Les données ne sont ni détruites ni anonymisées.

4.4.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Le non-respect de la législation sur la protection des données entraîne non seulement un risque réputationnel pour les entreprises, 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.

4.4.3 Recommandation

Recommandation n°6

Priorité : Elevée

Mise en conformité avec la loi sur la protection des données

Le CFL recommande de se mettre en conformité avec la loi fédérale sur la protection des données, notamment en:

- a) Rédigeant une procédure sur le traitement des données personnelles, prévoyant les droits des personnes concernées, les étapes à suivre en cas de violation de données et la politique de conservation ;
- b) Rédigeant une politique de confidentialité pour informer les personnes sur le traitement de leurs données personnelles ;
- c) Demandant un consentement explicite pour l'obtention des données personnelles sensibles ;
- d) Définissant un responsable du traitement des données.

Responsable :

Direction du CSEL

Position de l'audité

Accepté

Il s'agit d'un point prioritaire à traiter. Prendre contact avec la société YB Compliance Solutions afin de mettre tout ceci en conformité.

Personne responsable :

Assistante du Directeur

Délai :

Saison 2026-2027

4.5 Communication interne et externe

4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

Plusieurs facteurs structurels rendent la communication particulièrement exigeante. D'une part, la transmission des informations entre collaborateurs est rendue complexe par la présence de personnel à temps partiel (psychologue, assistante de direction) et par le relais d'informations entre les équipes de jour et les stagiaires du soir. D'autre part, la gestion de la communication avec les internes, une trentaine de jeunes aux emplois du temps individualisés et en décalage, demande une attention constante pour assurer une cohérence et une continuité dans le suivi. Enfin, l'institution entretient des relations régulières avec un nombre particulièrement élevé de parties prenantes externes, comprenant environ 70 sponsors, ainsi que les établissements scolaires et les entreprises d'apprentissage pour chaque interne et externe.

À ce jour, la communication au sein de l'institution apparaît globalement fonctionnelle et adaptée à la taille actuelle de la structure. Les échanges internes sont fluides, les liens avec les jeunes permettent de maintenir un cadre familial, et les parties prenantes externes disposent de canaux de contact identifiés (directeur et adresse email générique).

Toutefois, ces équilibres pourraient être mis à l'épreuve, avec la croissance des collaborateurs, des internes et des parties prenantes. Le CFL constate par ailleurs que l'institution a entrepris des démarches en vue d'améliorer ses pratiques de communication. En effet, le CSEL mène actuellement une recherche sur un outil de communication entre les collaborateurs.

4.5.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une communication non structurée peut générer plusieurs risques pour le bon fonctionnement de l'institution. Sur le plan interne, l'absence de répartition claire des responsabilités en matière de transmission de l'information peut entraîner des consignes contradictoires, des malentendus entre les équipes ou une mauvaise coordination des actions. En ce qui concerne la communication avec les jeunes sportifs, un manque de clarté ou d'écoute dans les échanges peut fragiliser le lien éducatif, nuire à l'adhésion aux règles et affaiblir le cadre familial que l'institution souhaite préserver. Enfin, l'absence de canal d'entrée unique pour les sollicitations externes (parents, partenaires, prestataires) peut entraîner une surcharge de la direction ou de certains collaborateurs, un traitement inégal des demandes et un manque de traçabilité.

4.5.3 Recommandation

Recommandation n°7

Priorité : Faible

Structuration de la communication

Le CFL recommande de poursuivre la structuration de la communication interne et externe afin d'accompagner la croissance de l'institution. Cela inclut :

- a) La clarification des rôles de chacun dans la diffusion et la remontée de l'information au sein des équipes ;
- b) Le renforcement des circuits de communication internes ;
- c) La consolidation du canal de contact externe en désignant un point de contact administratif clair, en communiquant activement ce canal aux parties prenantes, et en instaurant une règle de redirection systématique des sollicitations adressées directement à la direction.

Responsable :

Direction du CSEL

Position de l'audité

Accepté

Déjà en cours avec la démarche de développement organisationnel.

Personne responsable :

Directeur
Devas Consulting SA

Délai :

Saison 2026-2027

4.6 Convention avec la Ville de Lausanne

Selon la Directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne (ci-après la Directive), les subventions consistent en des indemnités ou des aides financières accordées à des bénéficiaires externes à l'administration communale et destinées à favoriser l'exercice de tâches d'intérêt public. Elles peuvent également être octroyées sous forme d'aide en nature telle qu'une mise à disposition d'une infrastructure appartenant à la Ville de Lausanne. Lorsque la subvention fait l'objet d'une convention de subventionnement dont le montant versé annuellement est supérieur ou égal à CHF 100'000.-, la convention doit contenir certains éléments notamment : l'objet et but de la subvention, les bases et modalités de calcul des subventions, l'autorité d'octroi, de suivi et de contrôle de la subvention, et une précision des critères et des modalités de rétrocession d'un éventuel excédent de recettes.

En outre, toute mise à disposition d'infrastructure par la Ville de Lausanne se formalise usuellement par un prêt à usage en précisant les conditions d'utilisation, les responsabilités respectives, ainsi que les modalités d'entretien et de restitution. Cette formalisation protège les intérêts des parties prenantes, clarifie les obligations, et permet une gestion transparente et sécurisée de l'infrastructure.

4.6.1 Qu'avons-nous constaté ?

Tout d'abord, le CFL constate l'existence de financements indirects, notamment lorsque la Ville de Lausanne soutient des activités demandées par des tiers (comme le LS ou le LHC) en versant les subventions directement au CSEL. Par ailleurs, la convention en vigueur ne précise pas les exigences prévues par la Directive, telles que les bases et modalités de calcul des subventions, l'autorité d'octroi, de suivi et de contrôle de la subvention, et une précision des critères et des modalités de rétrocession d'un éventuel excédent de recettes. De plus, la subvention de la halle de tennis ne fait pas l'objet d'une convention de subventionnement. En outre, la mise à disposition des infrastructures n'est pas formalisée par un contrat de prêt à usage. Enfin, aucun document ne permet de retracer ou justifier la valorisation du loyer mis à disposition, des prestations informatiques fournies, et des subventions pour l'encadrement des juniors.

Pour l'année comptable de juillet 2023 à juin 2024, le CSEL a reçu de la Ville de Lausanne les subventions décrites dans le tableau à la page suivante.

Subventions	Tiers demandeur	23-24 (CHF)
Loyer du bâtiment	CSEL	180'000
Informatique	CSEL	5'400
Halle de tennis	CSEL	80'000
Subvention FLORE	CSEL	8'000
Encadrement juniors	Lausanne Hockey Club	94'600
Encadrement juniors	Lausanne Sport	60'000
Frais de conciergerie	Maison du sport lausannois	30'000
0.2 EPT pour tâches administratives	Maison du sport lausannois	20'000
Total		458'000

4.6.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Ces constats soulèvent plusieurs risques importants pour la Ville de Lausanne. Tout d'abord, le recours à des financements indirects, sans convention tripartite claire entre la Ville, le club sportif, et le Centre, peut engendrer un manque de traçabilité sur l'usage des fonds publics, une dilution des responsabilités et une difficulté à démontrer l'atteinte des objectifs fixés par la subvention.

Le fait que la convention actuelle ne respecte pas l'ensemble des dispositions prévues par la Directive représente un risque important en matière de sécurité juridique et de conformité administrative. La Ville de Lausanne s'expose à une perte de maîtrise sur l'utilisation des fonds publics, à des difficultés en cas de contrôle ou de litige, ainsi qu'à un affaiblissement de la transparence et de la traçabilité de son engagement financier.

Le fait que certaines subventions octroyées par la Ville de Lausanne ne soient pas couvertes par la convention en vigueur nuit également à la transparence globale du soutien public. En l'absence d'un document unique ou consolidé récapitulant l'ensemble des subventions, il devient difficile d'avoir une vision claire et complète de l'engagement réel de la collectivité.

L'absence de prêt à usage pour la mise à disposition de l'infrastructure représente un risque juridique, notamment en cas de litige, de sinistre ou de révision des conditions d'utilisation.

Enfin, le défaut de documentation sur la valorisation du loyer et des prestations informatiques empêche d'assurer une comptabilisation correcte des aides indirectes, et nuit à la transparence financière.

4.6.3 Recommandation

Recommandation n°8

Priorité : Moyenne

Clarification contractuelle des subventions octroyées au CSEL

Le CFL recommande de :

- d) Établir une convention en incluant toutes les subventions octroyées par la Ville de Lausanne, et en respectant les dispositions requises par la Directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne ;
- e) Établir un prêt à usage concernant le bâtiment mis à disposition au CSEL.

Responsable :

Service des sports

Position de l'audité

Accepté

d) L'établissement d'une convention de subventionnement sera entrepris dès l'adoption et la mise en œuvre par la Municipalité de la nouvelle « Directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne » prévue en réponse aux recommandations formulées par le CFL dans son audit de la surveillance des subventions.

e) Un tel document sera rédigé dans les meilleurs délais.

Personne responsable :

Cheffe de service, SPORTS

Délai :

[jj.mm.aaaa]

4.7 Gestion de la suppléance et formalisation des processus

4.7.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL constate que la suppléance du responsable pôle technique et du directeur n'est pas assurée. Le CFL constate également que plusieurs processus importants ne sont pas documentés, notamment la gestion administrative des inscriptions et dossiers des jeunes sportives et sportifs, la gestion des relations avec les différents partenaires, l'encadrement des jeunes sportives et sportifs, ainsi que la distribution des repas.

4.7.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'absence de documentation des processus clés expose le CSEL à plusieurs risques majeurs. En effet, cette situation accroît la dépendance à la mémoire individuelle des responsables, ce qui peut entraîner des erreurs, des oublis ou une mauvaise transmission des informations en cas d'absence ou de rotation de personnel. Elle fragilise également la continuité des activités et la qualité du service offert aux jeunes sportifs. Enfin, dans un contexte de croissance du CSEL, cette carence organisationnelle amplifie les risques liés à la coordination, à la gestion des ressources et à la capacité à répondre efficacement aux demandes croissantes.

4.7.3 Recommandation

Recommandation n°9

Priorité : Elevée

Renforcement de la continuité opérationnelle

Le CFL recommande de :

- a) Mettre en place un dispositif formel de suppléance pour les postes clés, en désignant clairement des responsables suppléants capables d'assurer la continuité des fonctions en cas d'absence.
- b) Formaliser et documenter les processus essentiels de l'institution, notamment ceux liés à la gestion administrative, à l'encadrement des jeunes sportives et sportifs, à la gestion des relations partenaires et à la distribution des repas. Cette démarche doit inclure la définition claire des responsabilités, des procédures écrites accessibles à tout le personnel, ainsi qu'un suivi régulier pour garantir leur mise à jour et leur appropriation.

Responsable :

Direction du CSEL

Position de l'audité

Accepté

Axe important qui va être intégré dans un des projets en cours du développement organisationnel.

Personne responsable :

Directeur

Délai :

Saison 2026-2027

4.8 Encadrement des jeunes

4.8.1 Qu'avons-nous constaté ?

L'encadrement des jeunes au sein du Centre repose sur trois dimensions clés : les conditions de vie en internat, le suivi scolaire, ainsi que la sécurité et la protection.

Les conditions de vie en internat sont assurées par un effectif d'intendants suffisant, permettant le maintien des lieux dans un bon état général. Lors de sa visite, le CFL n'a relevé aucun signe d'insalubrité ni de négligence manifeste dans les infrastructures mises à disposition des jeunes.

Le suivi scolaire repose sur un suivi individualisé de la scolarité. Cette organisation permet de répondre aux besoins spécifiques des jeunes tout en assurant un encadrement pédagogique adapté. Le CFL constate que le suivi est globalement bien organisé, et bénéficie d'appui externe si nécessaire.

La sécurité et la protection des jeunes demeurent un enjeu central. Le bâtiment reste accessible en journée sans contrôle systématique des entrées. Si les bureaux administratifs sont proches de l'entrée principale, la présence du personnel n'est pas garantie en permanence. Le soir, un code d'accès est requis entre 18h et 22h, puis l'entrée se fait à l'aide d'une clé, parfois laissée à disposition pour les retours tardifs. Dans la charte du CSEL, signée par toutes et tous, ainsi qu'affichée dans la cafétéria est mentionné : « Montre-toi respectueux envers toutes les personnes présentes dans le Centre ». Bien qu'aucun cas grave n'ait été remonté au CFL lors de ses divers entretiens, le CFL relève en outre l'absence de procédure formalisée de signalement, tant pour les jeunes que pour les collaborateurs, par exemple par le biais d'une personne de confiance externe au CSEL. De plus, il n'existe pas non plus de procédure, partagée avec les collaboratrices et les collaborateurs, permettant de répondre aux diverses situations pouvant se produire au cours de la vie du centre.

4.8.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'absence de contrôle des entrées et des sorties du centre peut entraîner une insécurité au sein du bâtiment, des personnes non autorisées ou malveillantes pourraient y entrer.

L'absence d'une procédure formelle de signalement peut créer un sentiment d'insécurité parmi les jeunes. Une procédure, et sa communication à toutes et tous, peut aussi éviter que des situations dégénèrent, en n'en prenant connaissance le plus rapidement possible et permet à toutes et tous de savoir vers qui se tourner en cas de difficulté. La mise en place d'une procédure de réponse à ces incidents assure également une équité de traitement entre les jeunes.

4.8.3 Recommandation

Recommandation n°10

Priorité : Faible

Amélioration des mesures de sécurité physique

Le CFL recommande dans le cadre du projet du nouveau CSEL de :

- a) Evaluer la possibilité de mettre en place un contrôle d'accès physique durant la journée ;
- b) Renforcer les contrôles en soirée en évitant de cacher des clés.

Responsable :

Direction du CSEL

Position de l'audité

Accepté

Sera directement lié à la finalisation des processus.

Personne responsable :

Directeur

Délai :

Rentrée CSEL 2.0

Recommandation n°11

Priorité : Elevée

Mise en place d'une procédure de réponse aux comportements inadéquats

Le CFL recommande de :

- a) Mettre en place une procédure de signalement des comportements inadéquats ;
- b) Partager la procédure de signalement au sein du CSEL ;
- c) Mettre en place une procédure de réponse aux comportements inadéquats pour le personnel du CSEL.

Responsable :

Direction du CSEL

Position de l'audit

Accepté

Également à relier à la mise en place des processus.

Personne responsable :

Directeur

Délai :

Saison 2026-2027

5 Prise de position générale de l'audit

Le Centre Sport-Etudes Lausanne remercie l'équipe du Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL) qui a réalisé le rapport d'audit interne.

C'est à la suite d'un vote unanime du Conseil communal de Lausanne en 2000, approuvant la construction, l'ameublement et son financement, que le CSEL a vu le jour en décembre 2001 et que la Fondation « Centre Sport-Etudes Lausanne » a été créée. Les objectifs initiaux du projet ont toujours été respectés, évoluant au fil du temps afin de suivre aussi bien les nouvelles exigences administratives, que celles des clubs et, bien entendu, des bénéficiaires. Dotés d'un équivalent de 2 EPT en 2001, les postes sont actuellement à 3,9 EPT, sans compter les deux stagiaires (30% chacun).

Aujourd'hui le CSEL est à un tournant important de son histoire :

- Depuis les premières réflexions sur l'avenir du Stade de la Pontaise, la direction du CSEL a été associée aux discussions relatives à son déménagement dans le cadre du projet Métamorphose.
- En juin 2025, il a été décidé de déplacer le CSEL sur l'actuel terrain de sport des Marronniers, dans de nouvelles constructions qui seront financées par une fondation lausannoise.
- Dès 2023, la direction du CSEL a participé au groupe de travail du SEPS (Service de l'Education Physique et du Sport) en charge de l'élaboration du contre-projet sur l'initiative pour une politique sportive cantonale ambitieuse.
- En juin 2025, le Grand Conseil Vaudois a adopté la nouvelle politique cantonale en matière de sport et avalisé ainsi le rôle et le financement indispensable du CSEL pour la formation et le soutien aux jeunes sportives et sportifs talentueux.

Le Conseil de Fondation du CSEL a suivi les péripéties liées à ces changements et pris les devants pour lancer la réflexion, élaborer une nouvelle vision et définir les nouveaux objectifs de l'institution à l'aune 2030/2031, date du possible déménagement.

La direction du CSEL a été sollicitée, dès la saison 2024/2025, pour mettre en place ce processus d'évolution. Une entreprise a été mandatée pour l'accompagner dans cette tâche. Une première étape a permis de faire le point sur la situation actuelle, de définir les besoins jusqu'au déménagement. L'équipe en place a été consultée et a participé à cette réflexion. Un nouvel organigramme a pu être défini et des augmentations de poste ont été jugées nécessaires.

En 2023, une nouvelle cheffe de service a pris la direction du Service des sports de la Ville de Lausanne. Elle a apporté de nouvelles impulsions et des clarifications.

On peut relever que cet audit du Contrôle des finances de la Ville de Lausanne tombe à point nommé dans cette démarche d'amélioration du futur CSEL

La mise en place de toutes les recommandations pourra se faire ainsi conjointement avec toutes les décisions qui seront prises dans le but de faire évoluer le CSEL, conformément aux nouveaux objectifs qui seront fixés pour l'entrée dans les nouveaux locaux. Les besoins et attentes des clubs et associations sportives, des bénéficiaires, du personnel ainsi que des sponsors et subventionneurs publics seront pris en compte.

6 Annexes

6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
2025/01	Définition et validation d'une stratégie	Conseil de fondation	Moyenne
2025/02	Mise en place d'indicateurs de pilotage	Conseil de fondation Direction du CSEL	Moyenne
2025/03	Formalisation du suivi budgétaire	Direction du CSEL	Moyenne
2025/04	Valorisation des prestations	Direction du CSEL	Moyenne
2025/05	Mise en place d'un règlement d'organisation et un règlement du personnel	Conseil de fondation	Moyenne
2025/06	Mise en conformité avec la loi sur la protection des données	Direction du CSEL	Elevée
2025/07	Structuration de la communication	Direction du CSEL	Faible
2025/08	Clarification contractuelle des subventions octroyées au CSEL	Service des sports	Moyenne
2025/09	Renforcement de la continuité opérationnelle	Direction du CSEL	Elevée
2025/10	Amélioration des mesures de sécurité physique	Direction du CSEL	Faible
2025/11	Mise en place d'une procédure de réponse aux comportements inadéquats	Direction du CSEL	Elevée

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
CSEL	Centre Sports-Etudes Lausanne
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
LHC	Lausanne Hockey Club
LS	Lausanne-Sport
nLPD	Loi sur la protection des données

6.3 Extrait de la directive municipale sur le CFL

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

Art. 18 – Rapports d’audit interne et recommandations

1. Le mandat d’audit débute par un entretien de lancement avec l’audité.
2. Le CFL émet le rapport en version définitive aux destinataires prévus uniquement après la finalisation des étapes suivantes :
 - a. Le CFL présente ses conclusions d’audit et recommandations dans un projet de rapport qu’il adresse avant la réunion de clôture à l’audité.
 - b. Lors de la réunion de clôture, l’audité fait part de ses éventuelles remarques sur les constats et recommandations du projet de rapport.
 - c. A l’issue de cette réunion, le CFL émet une version du projet adressée à l’-aux audité-s et au-x directeurs concerné-s pour prise de position.
 - d. L’audité a 60 jours 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.

¹ 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