



Ville de Lausanne

Contrôle des finances



Rapport d'audit interne

Orchestre de Chambre de Lausanne

Destinataires

Municipalité

Monsieur le Directeur de la direction de la culture et du développement urbain

Madame la Cheffe du service de la culture

Conseil de fondation de l'Orchestre de Chambre de Lausanne

Monsieur le Directeur exécutif de l'Orchestre de Chambre de 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

Photographies : ©Humansproject.ch

Remarque

« Les informations contenues dans le présent document (le « Document ») sont destinées aux seuls besoins internes de l'audit et de la Ville de Lausanne. L'utilisation directe ou indirecte par un tiers de tout ou partie du Document s'effectuera sous sa seule responsabilité. Le Document s'appuie sur les faits et circonstances bien particuliers tels qu'ils ont été présentés au Contrôle des finances au moment de sa rédaction et n'a pas vocation à valoir pour le futur. Les destinataires seront seuls compétents et responsables pour la mise en œuvre des recommandations. »

1 Synthèse



Mise en contexte

La fondation Orchestre de Chambre de Lausanne (ci-après l'OCL ou la fondation) est une fondation de droit privé à but non lucratif. Son but est d'assurer l'existence à Lausanne d'un orchestre de chambre de type « Mannheim » qui soit à même d'assumer les exigences de la vie musicale, notamment concerts, radiodiffusion, télévision, productions lyriques, etc.

La Ville de Lausanne a versé à la fondation un total de CHF 6.7 millions de subventions en 2024 et a prévu au budget une subvention de CHF 6.6 millions pour 2025, soit, environ 12% de la totalité des aides et subventions octroyées à des institutions privées par le Service de la culture la Ville de Lausanne. Il s'agit de la troisième plus importante subvention octroyée par ce service.



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'OCL 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 cinq ans au moins.



Qu'avons-nous constaté ?

- ▶ La gouvernance financière de la fondation doit être renforcée : le Conseil de fondation de l'OCL doit revoir et valider formellement le budget, et être informé régulièrement du suivi budgétaire ;
- ▶ La stratégie artistique doit être validée par le Conseil de fondation. De plus, des objectifs, des indicateurs et un suivi régulier doivent être mis en place ;
- ▶ Une comptabilité analytique par concert doit être mise en place.



Evaluation globale

Après deux années déficitaires consécutives, un soutien financier exceptionnel de la Ville de Lausanne et de l'Etat de Vaud a été nécessaire. La nouvelle direction, arrivée durant l'été 2024, a présenté un budget équilibré pour la saison 2024-25. Néanmoins, la santé financière de la fondation demeure fragile. Afin de garantir la viabilité de la fondation, l'accent doit être dorénavant mis sur la maîtrise de ses charges et la recherche de nouveaux sponsors ou mécènes.

Sur la base des constats identifiés, le CFL a formulé 9 recommandations dans le but de renforcer la gouvernance de la fondation et améliorer sa gestion opérationnelle et financière.

2 Table des matières

3	Introduction	6
3.1	Contexte	6
3.2	Objectif de l’audit et portée des travaux	7
3.3	Méthode d’audit	9
3.4	Calendrier de l’audit	9
3.5	Remerciements	10
4	Constats et recommandations	12
4.1	Surveillance financière par le Conseil de Fondation	12
4.2	Statuts et règlements internes	14
4.3	Convention de subventionnement	17
4.4	Stratégie et indicateurs	19
4.5	Système de contrôle interne	21
4.6	Comptabilité analytique	23
4.7	Processus d’identification des parties liées	25
4.8	Contrôles informatiques et protection des données	27
5	Prise de position générale de l’audité	30
6	Annexes	31
6.1	Tableau des recommandations	31
6.2	Tableau des abréviations	32
6.3	Extrait de la directive municipale sur le CFL	33

3 Introduction

3.1 Contexte

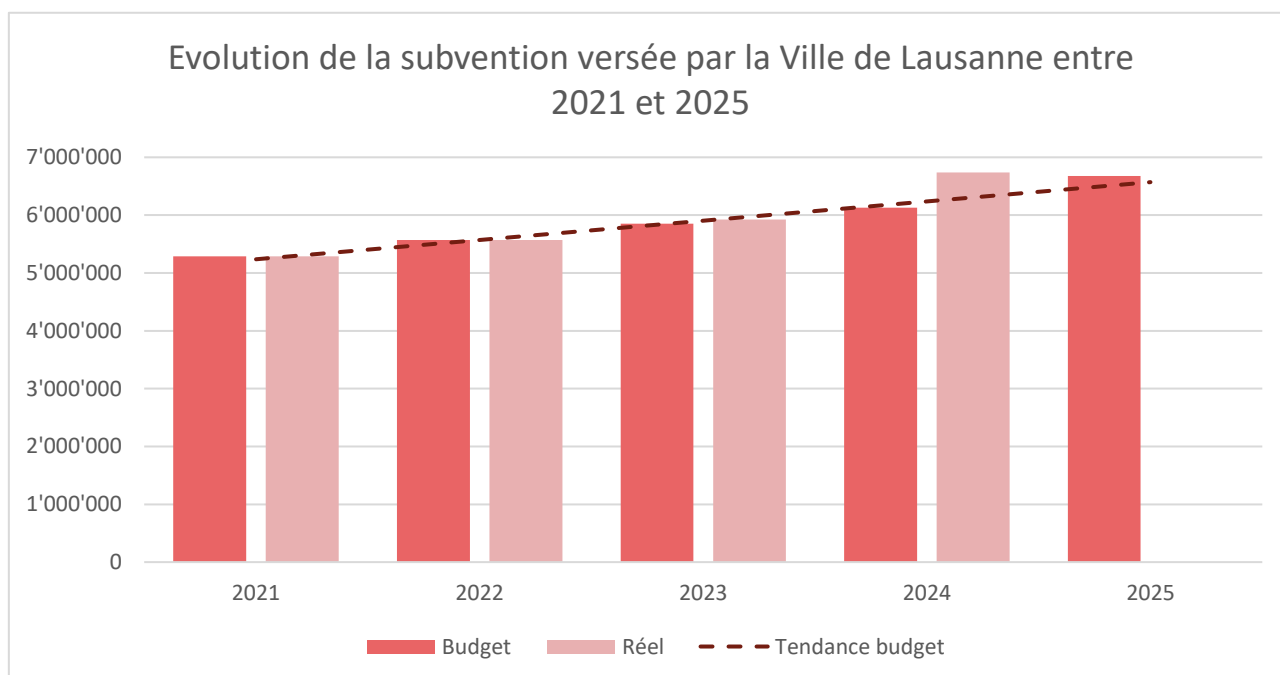
L'Orchestre de Chambre de Lausanne a été fondé en 1942. Chaque saison, sa direction programme plusieurs types de concerts pour les musiciennes et musiciens de son orchestre, qui assurent également les services de l'Opéra de Lausanne.

Selon le plan de saison de la saison 2024-2025 (du 1^{er} juillet 2024 au 30 juin 2025), 45 concerts ont été programmés pour être joués à la salle Métropole et au Théâtre de Beaulieu, en plus des 12 concerts donnés lors de tournées à l'étranger.

La jauge de la salle Métropole est de 1'133 places, et celle du Théâtre de Beaulieu de 1'586 places.

L'orchestre est composé de 42 musiciens, sous la houlette du directeur artistique. L'équipe administrative de la fondation OCL compte 13 collaboratrices et collaborateurs en janvier 2025 pour un total de 9.95 ept.

Le total des charges budgétées de la fondation OCL pour l'exercice 2024-2025, tel que présenté en décembre 2024, est de CHF 11.6 millions avec un bénéfice budgété de kCHF 325. Le graphique ci-dessous présente l'évolution de la subvention budgétée et versée par la Ville de Lausanne à la fondation entre 2021 et 2025. La subvention versée par l'Etat de Vaud a été réduite de CHF 2.7 millions à 1.6 millions sur la même période.



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 l'Orchestre de Chambre de Lausanne. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'étendant de juillet 2023 à mars 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
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">▶ Les organes légaux et statutaires de la fondation fonctionnent de manière adéquate ;▶ Les statuts et règlements internes de la fondation sont respectés ;▶ Les objectifs relatifs à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne sont respectés ;▶ La directive sur les subventions est respectée ;▶ Une stratégie a été établie et validée par le Conseil de fondation ;▶ Il existe des outils de pilotage des activités et ceux-ci sont adaptés.
S'assurer que la gestion financière et opérationnelle soit adéquate et adaptée au but de la fondation.	<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 la fondation. Les risques identifiés ainsi que les contrôles sont mis à jour régulièrement ;▶ La gestion de la billetterie est efficace ;▶ Les processus de recherches de mécènes, sponsors, sont efficaces et efficaces ;▶ Le processus des achats de services et de fournitures est adéquat ;▶ Une gestion financière efficace existe (comptabilité générale et analytique, gestion des

liquidités), les plans financiers sont construits selon des hypothèses plausibles, sont revus et validés.

S'assurer que la gestion du personnel est conforme et efficace.

- ▶ Des règlements existent et sont appliqués de manière conforme ;
- ▶ Les processus liés aux arrivées, départs, salaires et évaluations du personnel sont conformes et efficaces.

S'assurer de la bonne gestion des systèmes informatiques et de la protection des données.

- ▶ La gestion des applications métiers est efficiente ;
 - ▶ La loi sur la protection des données est respectée.
-

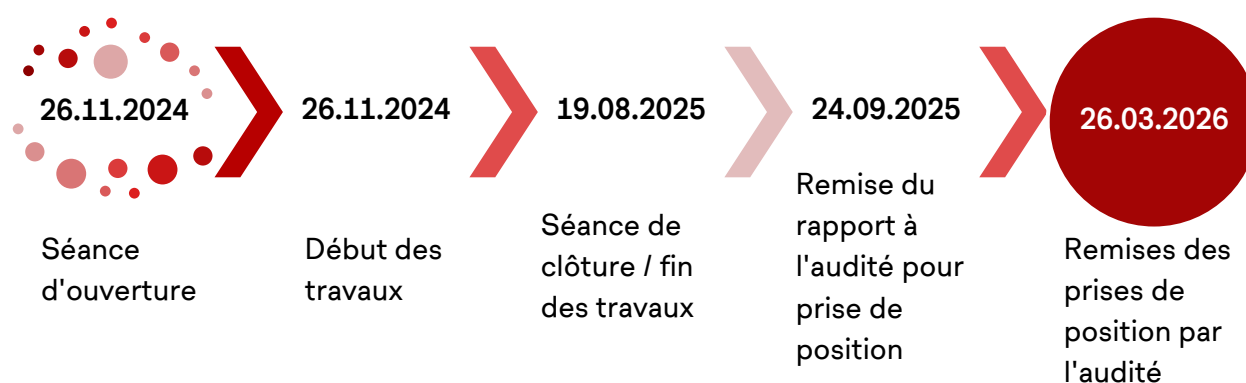
3.3 Méthode d'audit

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'OCL 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 Surveillance financière par le Conseil de Fondation

4.1.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL constate qu'aucun budget n'a été présenté ni validé par le Conseil de fondation pour les saisons 2022-2023 et 2023-2024. Par ailleurs, aucun suivi régulier n'a été réalisé pour comparer les recettes et dépenses effectives aux prévisions budgétaires. Malgré cette situation, l'analyse des procès-verbaux du Conseil de fondation ne révèle aucune demande formulée ni mesure prise avant la présentation des comptes déficitaires de la saison 2023-2024.

Cette absence de pilotage financier intervient alors même que les statuts, révisés et adoptés début 2023, précisent que le budget annuel doit être soumis au vote du Conseil de fondation.

Le CFL relève que, depuis la nomination de la nouvelle direction en juillet 2024, la situation s'est partiellement améliorée : un budget a été élaboré pour la saison 2024-2025, entamée en juillet, et validé par le Conseil de fondation en décembre 2024. Toutefois, à fin mars 2025, aucun suivi budgétaire formalisé n'avait encore été mis en œuvre.

4.1.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Le processus budgétaire est un outil indispensable pour planifier, coordonner et contrôler les dépenses et les recettes réelles. Ainsi l'absence de budget ne permet pas à la direction d'allouer les ressources de l'organisation de façon efficiente. De plus, le manque de suivi budgétaire ne permet pas d'identifier à temps d'éventuels dépassements.

4.1.3 Recommandation

Recommandation n°1

Priorité : Elevée

Renforcement de la surveillance du Conseil de fondation

Le CFL recommande de :

- a) Présenter au Conseil de fondation le budget par saison avant le début de celle-ci et le lui faire formellement valider ;
- b) Mettre en place un processus de suivi budgétaire régulier.

Responsable :

Direction

Position de l'audit

Accepté

À la suite de l'adoption, lors du Conseil de Fondation du 19.08.2024, du plan d'assainissement proposé par la nouvelle direction, le budget 2024-2025 a été présenté et approuvé lors du Conseil de Fondation du 12 décembre 2024.

Un point détaillé portant sur l'exécution du budget 2024-2025 a été fait lors du Conseil de Fondation du 11 mars 2025.

Le budget de la saison 2025-2026 a été présenté et approuvé par le Conseil de Fondation du 13 juin 2025.

À l'avenir, le budget sera soumis annuellement au Conseil de fondation pour approbation et un point sur la situation financière sera porté à chaque réunion du Conseil de fondation.

Personne responsable :

Directeur exécutif

Délai :

Déjà en cours, sera suivi ainsi à l'avenir

4.2 Statuts et règlements internes

4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

Les statuts de la fondation, ainsi que son règlement d'organisation, ont été mis à jour en 2023. Le CFL a revu ces documents, les a évalués par rapport aux recommandations du Swiss Foundation Code¹, et constate qu'ils ne respectent pas toutes les bonnes pratiques.

Les statuts et règlements devraient notamment fixer le fonctionnement des séances du Conseil de fondation, entre autres le quorum, les principes de récusation de ses membres, les décisions nécessitant une majorité qualifiée ainsi que la tenue d'un procès-verbal.

L'article 1 du règlement d'organisation fait mention de la composition du Conseil de la manière suivante : « La fondation veille à assurer le renouvellement des membres de son conseil en intégrant régulièrement de nouvelles personnes, ceci afin de garantir autant que possible la participation de personnes motivées aux compétences utiles à la bonne gouvernance de l'institution, la mixité générationnelle et un équilibre entre les femmes et les hommes. ». Le CFL constate cependant que, contrairement aux recommandations du Swiss Foundation Code, aucun règlement interne ne fixe les critères de sélection des membres, ainsi que les profils de compétences souhaités. Ainsi, parmi les onze membres du Conseil, nombre supérieur à la recommandation de 5 à 7 membres, 5 sont issus du domaine juridique, soit presque la moitié. A la date de notre audit, les 7 autres membres incluent le Syndic de Lausanne et le chef du Service de la culture, qui représentent la Ville au sein du Conseil, 2 musiciennes et musiciens représentant l'Orchestre, une haute fonctionnaire du département fédéral des affaires étrangères et le président du cercle des mécènes de l'OCL. Ces membres ont des compétences diverses, mais le CFL constate qu'aucun n'a de connaissances approfondies en gestion financière ou en comptabilité, ou dans la gestion d'un orchestre ou d'une institution culturelle de grande envergure.

De plus, un des membres du Conseil de fondation est inscrit au registre du commerce en qualité de trésorier. Celle-ci n'est définie dans aucun document interne de la fondation.

Le règlement d'organisation prévoit la création de commissions thématiques spécifiques. Il existe notamment un comité mécénat et sponsoring, qui s'est réuni 1 fois en 2021, 1 fois en 2023 et 3

¹ Swiss Foundations, 2021. Swiss Foundation Code, [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2022/02/SFC_2021_FR.pdf (Page consultée le 19.02.2025)

fois en 2024. Cependant, le CFL souligne qu'aucune directive ne définit les compétences et responsabilités de cet organe.

Finalement, le Conseil de fondation a également la responsabilité de définir les tâches, responsabilités et compétences de la direction, ainsi que d'en assumer la surveillance. Or, le CFL n'a pas été en mesure d'obtenir les cahiers des charges des deux membres de la direction, ainsi que leurs contrats de travail.

4.2.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Le manque d'alignement des statuts et règlements internes avec les bonnes pratiques de gouvernance applicables aux fondations en Suisse présente un risque de conduite et de pilotage inefficace de l'organisation.

4.2.3 Recommandation

Recommandation n°2

Priorité : Moyenne

Alignement des statuts et des règlements internes avec les bonnes pratiques

Le CFL recommande de :

- a) S'inspirer des recommandations du Swiss Foundation Code pour optimiser les statuts et les règlements de la fondation ;
- b) Définir le rôle et les responsabilités du trésorier dans les règlements internes ;
- c) Définir les compétences et les responsabilités des commissions thématiques dans les règlements internes ;
- d) Définir les tâches, responsabilités et compétences de la direction dans un cahier des charges.

Responsable :

Conseil de fondation

Position de l'audit

Accepté

Compte tenu de la complexité du processus de révision des statuts de la Fondation, l'opportunité de procéder à certaines adaptations par voie réglementaire sera étudiée en priorité, notamment pour définir la mission assignée à certaines fonctions organiques (et en particulier celle de trésorier) ou le rôle des commissions thématiques (pour autant qu'il soit décidé d'en maintenir). Même si le Swiss Foundation Code s'adresse en priorité à des fondations d'un autre type, il pourra néanmoins être pris en considération, mutatis mutandis, sur plusieurs points. Des cahiers des charges ont d'ores et déjà été établis pour la direction.

Lorsque l'un ou l'autre siège deviendra vacant au sein du Conseil de fondation, des critères de recrutement seront fixés afin d'éviter des cooptations trop nombreuses dans le même milieu et de garantir que l'on disposera des compétences nécessaires. La Fondation observe cependant que sa marge de manoeuvre n'est pas illimitée, compte tenu du contexte de financement public et de la nécessité de disposer d'une représentation des musiciennes et musiciens.

S'agissant des compétences en matière financière, nous relevons que c'est le titulaire d'une licence HEC qui a été désigné à la fonction de trésorier dès la réunion du Conseil de fondation du 6 octobre 2023.

Personne responsable :

Président

Délai :

30.06.2026

4.3 Convention de subventionnement

4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

L'attribution et le suivi des subventions octroyées par la Municipalité de Lausanne sont encadrés par la « directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne »². L'article 9 al. 3 de cette directive impose qu'une convention de subventionnement soit signée pour toute entité recevant des subventions annuelles égales ou supérieures à CHF 500'000.

Ce document doit notamment, selon l'article 12 de la directive, préciser l'objet et le but des subventions versées, les bases et les modalités de calcul des subventions, les objectifs assignés à l'entité bénéficiaire, l'obligation de se soumettre à un contrôle annuel ordinaire, les critères et les modalités de restitution d'un éventuel excédent. Malgré cette exigence, le CFL constate que la convention tripartite, entre le Canton, la Ville de Lausanne et la fondation, pour la période 2023-2025 n'a jamais été signée. Seule une version projet de ce document existe. La précédente convention tripartite pour la période 2020-2022 avait été signée.

Même si cette convention n'a pas été signée pour la période 2023-2025, aucun des objectifs mentionnés dans la version projet n'a fait l'objet d'un suivi formalisé et communiqué au Service de la culture de la Ville.

4.3.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'absence de convention formelle signée entre les parties compromet la transparence, la responsabilité, et le suivi de l'utilisation des subventions versées par la Ville, éléments essentiels pour garantir que les fonds publics sont utilisés conformément aux objectifs fixés.

² VILLE DE LAUSANNE, 2024. Directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne, [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.lausanne.ch/apps/actualites/Next/serve.php?id=296&kind=recueil> (Page consultée le 13.11.2024)

4.3.3 Recommandation

Recommandation n°3

Priorité : Moyenne

Signature d'une convention de subventionnement

Le CFL recommande de :

- a) Rédiger et signer une convention de subventionnement comprenant des objectifs mesurables ;
- b) Etablir des indicateurs de suivi des objectifs fixés dans la convention ;
- c) Mettre en place un suivi formel et régulier des objectifs et des mesures prévus dans cette convention.

Responsable :

Service de la culture

Position de l'audit

Accepté

Depuis que l'audit a été mené, une convention de subventionnement quadriennale a été discutée et établie avec le Canton, la Ville de Lausanne et la fondation pour la période 2026-2029. Le projet a été finalisé en décembre 2025 et est actuellement en voie de validation auprès du Canton. Il sera soumis à la Municipalité pour signature prochainement. Le Service de la culture a suivi les recommandations du CFL en intégrant dans la convention des objectifs mesurables, en établissant des indicateurs de suivi des objectifs et en mettant en place un suivi formel et régulier des objectifs et des mesures prévus dans cette convention.

Personne responsable :

Adjoint-e musique classique et écoles de musique

Délai :

31.03.2026

4.4 Stratégie et indicateurs

4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

Selon les statuts de l'OCL, le Conseil de fondation a la responsabilité de déterminer la stratégie artistique et le positionnement de l'Orchestre sur la base des propositions du directeur artistique et en accord avec le directeur exécutif. Or, le CFL constate que le directeur exécutif sortant avait écrit un projet artistique pour les saisons 2024 à 2026, sans trace de concertation avec le directeur artistique qui n'est généralement pas convié lors des séances du Conseil de fondation. A la date de notre audit, aucune stratégie formelle n'avait été validée par le Conseil de fondation.

Dans le cadre de ses travaux, le CFL constate qu'il n'existe pas d'objectifs. Par conséquent, il n'existe aucun indicateur avec des cibles chiffrées permettant d'analyser l'atteinte d'objectifs.

Lors des séances du Conseil de fondation, aucun indicateur chiffré n'est présenté, comme le taux de fréquentation des derniers concerts, le taux de billets vendus pour les concerts futurs ou les taux de remplissage des salles de concert. D'autres indicateurs, tels que le taux de couverture des coûts par concert et les coûts des surnuméraires par concert, ne sont pas suivis par la direction.

En outre, le CFL a constaté que les tarifs des billets ont augmenté entre les saisons 2022-2023 et 2023-2024. Cette hausse, décidée par l'ancienne direction, n'est justifiée par aucune analyse et n'a pas été formellement validée par le Conseil de fondation.

4.4.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'absence d'une stratégie formalisée et validée par le Conseil de fondation pourrait conduire à une utilisation inefficace et inefficente des subventions publiques.

4.4.3 Recommandation

Recommandation n°4

Priorité : Elevée

Mise en place et suivi d'une stratégie artistique avec des objectifs mesurables

Le CFL recommande de :

- a) Valider la stratégie artistique de l'Orchestre ;
- b) Définir des objectifs ainsi que des indicateurs ;
- c) Effectuer un suivi régulier des indicateurs et formaliser leur évaluation périodique.

Responsable :

Conseil de fondation

Position de l'audit

Contesté

Il est délicat de lier des décisions de nature artistique (pour lesquelles le Conseil de fondation n'est quoi qu'il n'en soit pas l'organe adéquat) à des résultats économiques. Toutefois, s'agissant des orientations stratégiques de principe, les deux éléments suivants ont été soumis par la Direction au Conseil de fondation et ont été validés par ce dernier lors de la réunion du 19 août 2024 :

- Limiter la programmation d'oeuvres ne correspondant pas à l'effectif normal de l'orchestre et nécessitent par conséquent le recours excessif à des musiciens supplémentaires
- Améliorer la qualité et la notoriété des artistes, chefs d'orchestre et solistes, afin de donner au public un signal positif.

La direction donne au Conseil de fondation, lors de chaque réunion de ce dernier, des informations détaillées relatives à la programmation et à l'activité artistique.

Sous l'angle financier, on note que c'est l'ancienne direction qui avait omis de suivre les taux de couverture des coûts par concert et les coûts des surnuméraires par concert. Ces indicateurs sont régulièrement suivis par la nouvelle direction depuis juillet 2024.

Il paraît donc que cette recommandation peut être considérée comme déjà mise en oeuvre, à tout le moins dans la mesure raisonnable.

Personne responsable :

N/A

Délai :

N/A

4.5 Système de contrôle interne

4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

Selon le référentiel COSO³ (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) utilisé pour la gestion des risques et le contrôle interne, 5 composants sont essentiels à un contrôle interne robuste, soit :

1. l'environnement de contrôle, qui correspond, pour l'essentiel, aux valeurs diffusées dans l'entreprise ;
2. l'évaluation des risques à l'aune de leur importance et fréquence ;
3. les activités de contrôle, définies comme les règles et procédures mises en œuvre pour traiter les risques, le COSO imposant la matérialisation factuelle des contrôles ;
4. l'information et la communication, qu'il s'agit d'optimiser ;
5. le pilotage, c'est-à-dire le « contrôle » du contrôle interne.

Le CFL relève que l'OCL ne dispose pas d'un système de contrôle interne (SCI) formalisé. Ce point a d'ailleurs été relevé dans le rapport de l'organe de révision de la fondation pour les comptes clos au 30 juin 2024.

En effet, concernant le deuxième composant du COSO lié à l'évaluation des risques, l'OCL a bénéficié d'un soutien externe mis à disposition par la Ville pour formaliser cette analyse qui devrait contenir les risques financiers, opérationnels et de continuité d'exploitation. Cependant, l'évaluation des risques n'a depuis été ni complétée ni validée par le Conseil de fondation.

Concernant le troisième composant, le CFL note que plusieurs mesures sont déjà en place, mais ne sont pas formalisées dans une matrice de contrôle ou des diagrammes de processus, tels que les contrôles sur les factures ou sur les salaires.

Finalement, les risques et l'efficacité des contrôles ne sont pas régulièrement évalués.

4.5.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Le SCI a pour objet la réalisation des objectifs de l'entité, la garantie de processus efficaces et sûrs, ainsi que la détection et la prévention des erreurs et irrégularités (volontaires ou non). De

³ COSO, 2013. Internal Control – Integrated Framework Executive Summary, [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.coso.org/files/uqd/3059fc_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf (Page consultée le 19.02.2025)

plus, la formalisation des processus permet de garantir la suppléance des personnes responsables et de faciliter le transfert des tâches en cas de départ d'une collaboratrice ou d'un collaborateur.

4.5.3 Recommandation

Recommandation n°5

Priorité : Moyenne

Mise en place du système de contrôle interne

Le CFL recommande de :

- a) Compléter l'analyse des risques, la formaliser et la faire valider par le Conseil de fondation ;
- b) Définir et documenter les principaux processus opérationnels, ainsi que les contrôles clés.

Responsable :

Conseil de fondation

Position de l'audit

Accepté

L'évaluation des risques fait apparaître l'existence de faiblesses au sein de la Fondation, en particulier dans le domaine de la régie (une seule personne, dont l'absence impromptue pour des motifs d'accident ou de maladie pourrait entraîner un blocage de l'activité) et du service de comptabilité (1,6 EPT), qui suffit à peine à assurer les besoins ordinaires mais ne permet en aucune façon de préparer les indispensables réformes liées à la formalisation d'une comptabilité analytique, à la mise en place d'un contrôle interne et d'une comptabilité d'engagements, que la Fondation considère comme une priorité absolue.

Des moyens budgétaires ont néanmoins été dégagés afin de recruter une comptable à 50% du temps, afin de répondre à ces besoins. La personne engagée a commencé son activité début décembre 2025 et le travail est en cours. Une recherche de fonds devra être entreprise afin de renforcer la régie.

Personne responsable :

Directeur exécutif

Délai :

30.09.2026

4.6 Comptabilité analytique

4.6.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL constate l'absence de comptabilité analytique par concert permettant de comparer, pour chaque production, les budgets prévisionnels aux recettes effectivement perçues, ainsi qu'aux charges liées, notamment les salaires des musiciennes et musiciens permanents, ainsi que des surnuméraires. Bien qu'un modèle de suivi ait été élaboré par la nouvelle direction, il n'était pas encore mis en œuvre au moment de l'audit.

Lors d'un précédent audit mené en 2020, le CFL avait déjà recommandé de mettre en place une comptabilité analytique simplifiée, notamment pour assurer un meilleur suivi des coûts liés aux tournées et renforcer la gouvernance financière. Cette recommandation avait alors été refusée par la précédente direction. Or, la situation financière de la Fondation s'est dégradée sur les derniers exercices comptables, et un tel outil aurait probablement permis d'identifier les dépassements et de prendre les mesures appropriées dans des délais plus brefs.

4.6.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

La comptabilité analytique par concert est un outil permettant à la direction et au Conseil de fondation de revoir la pertinence de certains choix stratégiques et budgétaires, de préparer les futures saisons artistiques et d'effectuer les choix financiers y relatifs.

4.6.3 Recommandation

Recommandation n°6

Priorité : Elevée

Mise en place d'une comptabilité analytique

Le CFL recommande de mettre en place une comptabilité analytique et un suivi budgétaire par concert.

Responsable :

Direction

Position de l'audité

Accepté

La comptabilité analytique par « plan » est d'ores et déjà réalisée. Elle a servi de base à la préparation du budget actuel. Elle est en cours de formalisation avec la personne nouvellement engagée à la comptabilité (cf. supra 5).

Personne responsable :

Directeur exécutif

Délai :

31.12.2026

4.7 Processus d'identification des parties liées

4.7.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL s'est entretenu avec la direction et a constaté l'absence de procédure visant à encadrer d'éventuelles transactions avec des parties liées. Il s'agit notamment de mesures qui permettent :

- d'identifier les parties liées et les transactions conclues avec celles-ci ;
- d'analyser et approuver ces transactions et les accords importants conclus avec les parties liées, y compris ceux sortant du cadre normal des activités.

*« Il y a conflit d'intérêts [...] lorsqu'une personne dotée de pouvoirs décisionnels [...] est susceptible de tirer avantage d'une décision [...] ou d'en faire profiter des personnes et institutions qui lui sont proches (parties liées), notamment en raison de ses liens personnels ou de son activité professionnelle »
Swiss Foundation Code 2021*

4.7.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Les transactions effectuées avec les parties liées ont tendance à impliquer un risque accru de fraude ou des risques inhérents supplémentaires. Elles peuvent, par exemple, ne pas être conclues aux conditions habituelles du marché. C'est pourquoi leur identification et, le cas échéant, le suivi des transactions conclues avec ces parties relèvent d'une grande importance.

4.7.3 Recommandation

Recommandation n°7

Priorité : Moyenne

Mise en place d'un processus d'identification et de suivi des parties liées

Le CFL recommande de mettre en place un processus d'identification des parties liées et de suivi des transactions conclues avec ces dernières. Il s'agit notamment de :

- Répertorier l'ensemble des parties liées, par exemple par la mise en place d'une déclaration annuelle à faire remplir par chacun des membres du Conseil de fondation ainsi qu'aux collaborateurs ayant un contact direct avec des fournisseurs/prestataires ;
- Mettre en place une procédure d'autorisation et d'approbation spécifique pour les transactions avec des parties liées.

Responsable :

Direction

Position de l'audit

Accepté

Un document déclaratif, que nous annexons, a été préparé à cet effet. Il a été adressé et devra être rempli par chacun des membres du Conseil de Fondation, ainsi que par le directeur exécutif, son adjointe et le directeur artistique. À teneur de ce document, les éventuels contrats à passer avec des parties liées seront présentés au conseil de Fondation.

Personne responsable :

Membres du conseil de fondation et de la direction

Délai :

31.12.2025

4.8 Contrôles informatiques et protection des données

4.8.1 Qu'avons-nous constaté ?

L'OCL externalise la gestion de son parc informatique à une société de service spécialisée. Deux serveurs se trouvent dans les locaux de l'OCL, un actif et le deuxième pour les sauvegardes. Les serveurs se trouvent dans une salle fermée à clé, mais toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs ont accès à ce local. Plusieurs applications sont utilisées par la fondation, et sont soit hébergées en interne, soit chez le prestataire de service informatique, soit directement chez le fournisseur de la solution.

Les postes de travail et les accès VPN (*virtual private network*), fournis par le prestataire, sont protégés par des mots de passe avec un nombre minimal de caractères alphanumériques définis. Les mots de passe ne sont pas changés de manière régulière. Bien que les bonnes pratiques ne recommandent le changement des mots de passe qu'en cas de compromission de ces derniers, cela doit s'accompagner de mesures compensatoires, telles qu'une longueur suffisante, et l'utilisation de l'authentification à deux facteurs. Ces règles et mesures devraient également être définies dans une directive informatique.

Par ailleurs, l'OCL n'a, à ce jour, aucune directive ou charte informatique à destination de son personnel, permettant de lister les minimums de sécurité à respecter ainsi que les règles à suivre dans la conduite de ces activités.

En matière de protection des données, les mesures de sécurité prises par le fournisseur d'infrastructure principal ne sont pas explicitement définies et contrôlées par l'OCL, notamment pour l'hébergement des dossiers des collaboratrices et collaborateurs. Les principes de protection des données sont respectés pour les données des clients, obtenues par exemple via la plateforme de billetterie, mais n'ont pas été appliqués aux données du personnel. En effet, il n'est par exemple pas prévu de durée maximale de rétention du dossier du personnel, une fois la collaboratrice ou le collaborateur ayant quitté l'Orchestre.

Finalement, les prestataires de service ne sont actuellement pas contrôlés par l'OCL, par exemple, afin de s'assurer que des contrôles sont en place sur l'accès aux données par les prestataires ou le bon fonctionnement des sauvegardes et de leur restauration.

4.8.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une absence de mesures de sécurité informatique rend les systèmes vulnérables, et augmente le risque de pertes ou de vols de données.

4.8.3 Recommandation

Recommandation n°8

Priorité : Moyenne

Renforcement des contrôles informatiques

Le CFL recommande de :

- a) Etablir une directive ou charte informatique, listant notamment les règles concernant les mots de passe ;
- b) Renforcer la sécurité des serveurs physiques en place dans les locaux ;
- c) S'assurer que les prestataires ont des contrôles en place, notamment en matière de protection des données et de gestion des sauvegardes.

Responsable :

Direction

Position de l'audit

Accepté

Une charte informatique est en cours de rédaction, incluant en particulier des règles concernant le changement régulier des mots de passe. La serrure du local dans lequel se trouve le serveur a d'ores et déjà été changée et l'accès en est désormais restreint. Une demande a été adressée aux prestataires afin de s'assurer de la protection et des sauvegardes des données de l'OCL.

Personne responsable :

Directeur exécutif

Délai :

31.12.2026

Recommandation n°9

Priorité : Moyenne

Renforcement de la protection des données

Le CFL recommande de s'assurer que la Fondation respecte les principes de protection des données pour toutes les données collectées, y compris celles du personnel.

Responsable :

Direction

Position de l'audité

Accepté

Un travail sera entrepris en ce sens.

Personne responsable :

Directeur exécutif

Délai :

31.12.2026

5 Prise de position générale de l'audit

La Fondation rejoint le CFL sur la plupart de ses analyses et de ses recommandations. Plusieurs d'entre elles ont déjà été mises en oeuvre avant même la parution du présent projet de rapport.

Dès l'été 2024, un plan de redressement a été proposé par la direction et approuvé par le Conseil de Fondation dans sa séance du 19.08.2024. Les économies les plus substantielles ont été faites en ce qui concerne les dépenses de communication. Certains cachets d'artistes invités ont également été revus. Enfin, certains programmes ont été revus dans le but de limiter la programmation d'oeuvres nécessitant le recours à de trop nombreux musiciens supplémentaires.

En ce qui concerne les saisons à venir, la Fondation s'est engagée avec succès dans la recherche de nouveaux sponsors qui assureront des ressources supplémentaires destinées à financer le développement artistique de l'orchestre ainsi que les tournées.

La mise en oeuvre de certaines recommandations importantes du CFL nécessitera des moyens humains supplémentaires, en particulier dans le domaine de la comptabilité, qui n'est composée actuellement que de deux personnes travaillant à 80% du temps, et dont le temps de travail ne permet pas de formaliser un mécanisme, pourtant indispensable, de comptabilité d'engagement.

Enfin, il convient de noter que :

- L'effectif technico-administratif (hors direction) est composé de 11 personnes, dont la plupart travaillent à temps partiel. Il s'établit à 7,95 emplois équivalent plein-temps. L'OCL ne dispose, en particulier, que d'un régisseur (à titre de comparaison, l'Orchestre de la Suisse Romande dispose de 5 personnes pour couvrir ces besoins, pour un effectif, certes, plus important, mais un volant d'activités équivalent), ce qui peut s'avérer critique en cas d'absence (accident ou maladie).
- La subvention de la Ville de Lausanne a certes connu une augmentation en 2022, mais cette augmentation a été compensée par une réduction à due concurrence de la subvention du canton, dans le cadre d'un accord global sur le financement de la culture entre l'État et la Ville de Lausanne.

6 Annexes

6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
2024/01	Renforcement de la surveillance du Conseil de fondation	Direction	Elevée
2024/02	Alignement des statuts et des règlements internes avec les bonnes pratiques	Conseil de fondation	Moyenne
2024/03	Signature d'une convention de subventionnement	Service de la culture	Moyenne
2024/04	Mise en place et suivi d'une stratégie artistique avec des objectifs mesurables	Conseil de fondation	Elevée
2024/05	Mise en place du système de contrôle interne	Conseil de fondation	Moyenne
2024/06	Mise en place d'une comptabilité analytique	Direction	Elevée
2024/07	Mise en place d'un processus d'identification et de suivi des parties liées	Direction	Moyenne
2024/08	Renforcement des contrôles informatiques	Direction	Moyenne
2024/09	Renforcement de la protection des données	Direction	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
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
OCL	Orchestre de Chambre de Lausanne
SCI	Système de contrôle interne

6.3 Extrait de la directive municipale sur le CFL

Extrait de la directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne⁴

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.

⁴ 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