



Ville de Lausanne

Contrôle des finances



# Rapport d'audit interne

Association du Théâtre 2.21, Culture  
au pluriel

## **Destinataires**

Municipalité

Monsieur le Syndic, Directeur de la direction culture et développement

Madame la Cheffe du service de la culture

Madame la Présidente de l'association Théâtre 2·21, Culture au pluriel

## **Contact**

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL)

Avenue Jean-Jacques Mercier 1

Case postale 6904

1002 Lausanne

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

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

## **Impressum**

Photographies : Association du Théâtre 2.21, Culture au pluriel

### **Remarque**

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

# 1 Synthèse



## Mise en contexte

L'association « Théâtre 2.21, culture au pluriel », fondée en 1994, est un théâtre à vocation multidimensionnelle offrant divers spectacles tels que pièces de théâtre, concerts et improvisations. Avec deux salles de spectacles et une salle de répétition, elle soutient les artistes en leur offrant des espaces pour créer et répéter avant leurs représentations. En 2022, l'association a présenté 31 spectacles totalisant 148 représentations, attirant 5'187 spectateurs et générant des recettes de CHF 228'588.



## Pourquoi cet audit ?

L'audit a été conduit conformément aux dispositions de l'article 4 de la « Directive municipale sur le contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL) » qui stipule, entre autres, que « sont soumis à l'audit interne du CFL les entités de droit public ou privé en faveur desquelles la Ville de Lausanne accorde une subvention d'exploitation ou d'investissement périodique [...] ».



## Qu'avons-nous constaté ?

- ▶ L'association n'est pas inscrite au registre du commerce ;
- ▶ L'association est en situation de surendettement et aucune mesure n'a été prise ;
- ▶ Le profond changement en cours au niveau de la gouvernance entraîne actuellement des blocages ;
- ▶ Certains contrôles importants, notamment, au niveau des paiements, sont manquants.



## Evaluation globale

L'association « Théâtre 2.21, culture au pluriel » malgré ses ressources limitées, parvient à réaliser un travail considérable, soulignant une gestion efficace et ingénieuse des moyens disponibles. Toutefois, certains éléments notamment de conformité sont à résoudre au plus vite. Le CFL a formulé dix recommandations afin de permettre à l'association d'améliorer sa gouvernance ainsi que sa gestion opérationnelle et financière.

## 2 Table des matières

<b>3</b>	<b>Introduction</b>	<b>5</b>
3.1	Contexte	5
3.2	Objectif de l'audit et portée des travaux	7
3.3	Méthode d'audit	8
3.4	Calendrier de l'audit	8
3.5	Remerciements	9
<b>4</b>	<b>Constats et recommandations</b>	<b>11</b>
4.1	Inscription au registre du commerce et respect des prescriptions légales	11
4.2	Gouvernance	15
4.3	Gestion des conflits d'intérêts et des parties liées	18
4.4	Système de contrôle interne	20
4.5	Restauration	22
4.6	Sécurité informatique	24
4.7	Contrats de travail et attestation AVS pour les indépendants	26
<b>5</b>	<b>Prise de position générale de l'audit</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>Annexes</b>	<b>30</b>
6.1	Tableau des recommandations	30
6.2	Tableau des abréviations	31
6.3	Extrait de la directive municipale sur le CFL	32

## 3 Introduction

### 3.1 Contexte

L'association à but non lucratif « Théâtre 2.21, Culture au pluriel » (ci-après « l'association » ou « le Théâtre 2.21 ») a été fondée en 1994. Elle se définit comme « un théâtre de poche multisalles, outil de création, tremplin pour les jeunes créateurs, terrain de recherches et d'expérimentation pour celles et ceux qui s'efforcent de raconter leurs histoires de façon différente »<sup>1</sup>. Elle propose une grande variété de spectacles tels que des pièces de théâtre, du théâtre musical, des concerts, des lectures, des spectacles d'improvisation, etc.

L'association se compose de 11 employés permanents (4.7 ept) qui assurent l'administration, la technique, la programmation, la billetterie ainsi que la tenue du bar, de l'accueil et de la cantine. Cette équipe est appuyée par des personnes employées à l'heure.

Elle exploite le Théâtre 2.21, dans un bâtiment qui lui est mis à disposition gratuitement par la Ville de Lausanne, à travers deux salles de spectacle d'une capacité respective de 50 et 100 places et une salle de répétition. Cette configuration lui permet d'offrir aux artistes des locaux pour une longue période (entre 5 à 6 semaines) avant les représentations afin qu'ils puissent y créer et répéter.

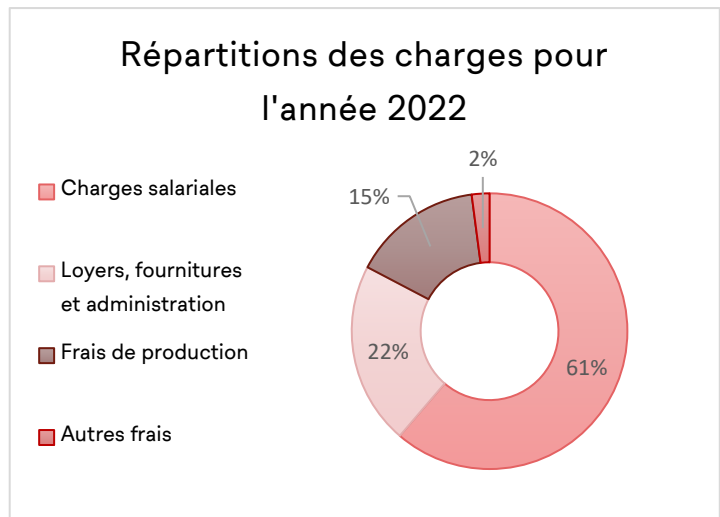
En 2022, le Théâtre 2.21 a proposé 31 spectacles pour un total de 148 représentations. Le tableau ci-dessous présente les chiffres clés pour les années 2021, 2022. A noter que l'année 2021 a été fortement impactée par la pandémie de COVID et les restrictions sanitaires.

Chiffres-clés	2022	2021
Nombre de spectacles	31	16
Nombre de représentations	148	95
Nombre de spectateurs	5'187	2'654
Taux moyen de fréquentation	68 %	67%
Recette (CHF)	228'588	180'657

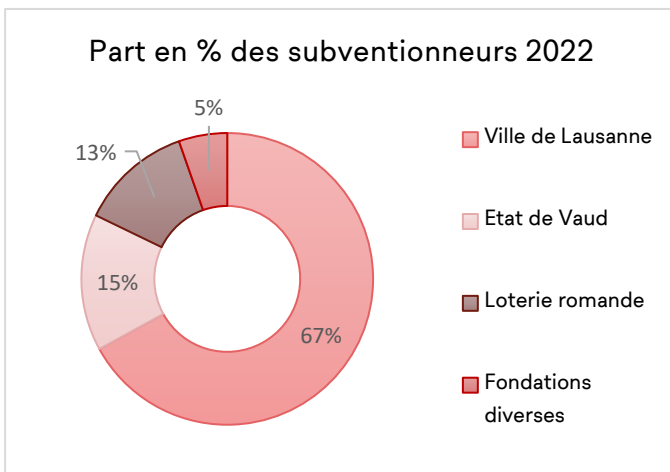
<sup>1</sup> THEÂTRE 2.21, *Edito* [en ligne] Disponible à l'adresse suivante : <https://www.theatre221.ch/le-theatre/edito> [Consulté le 12 décembre 2023]

Les états financiers 2022 montrent des charges pour un montant de kCHF 728 (voir la répartition ci-contre) avec un léger bénéfice de kCHF 3.5.

Les revenus de l'association proviennent principalement des dons et subventions (pour environ kCHF 498). La part de l'autofinancement du Théâtre atteint kCHF 229 (31.5% de ses revenus), et provient principalement des recettes de la billetterie (kCHF 114) et de la petite restauration (kCHF 80).



Concernant la source des dons et subventions, celle-ci n'a que peu évolué depuis plusieurs années et provient principalement d'entités publiques.



## 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 l'association du Théâtre 2.21, culture au pluriel. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> janvier 2021 au 30 novembre 2023.

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"><li>▶ Fonctionnement des organes dirigeants ;</li><li>▶ Stratégie &amp; plan financier ;</li><li>▶ Respect des objectifs convenus avec la Ville de Lausanne ;</li><li>▶ Pilotage des activités (budget, objectifs, indicateurs clés, etc.).</li></ul>
S'assurer que la gestion financière et opérationnelle est adéquate et adaptée à son but.	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Gestion des risques &amp; système de contrôle interne ;</li><li>▶ Gestion des productions et co-productions ;</li><li>▶ Gestion de la billetterie ;</li><li>▶ Gestion financière.</li></ul>
S'assurer de la bonne gestion des systèmes informatiques et de la protection des données (LPD) et sécurité physique.	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Respect des bonnes pratiques en matière IT ;</li><li>▶ Respect de la nLPD.</li></ul>

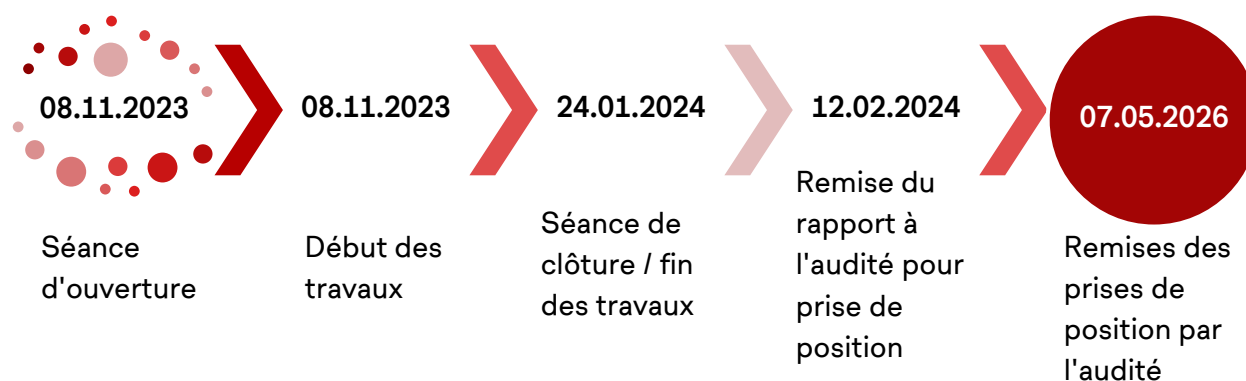
### 3.3 Méthode d'audit

Cette mission a été effectuée conformément à la « Directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne » ainsi qu'aux « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » édictées par l'IIA.

La phase d'examen du présent audit comprenait des entrevues, l'examen de documents, des analyses de données et des tests sur la base d'échantillons, procédures que nous avons jugées appropriées en vue d'obtenir l'information probante nécessaire.

### 3.4 Calendrier de l'audit

Le contenu de ce rapport a fait l'objet d'une revue complète par l'audité avant la réunion de clôture et a été amendé en fonction des compléments d'information obtenus par le CFL. Les constats tels que repris dans ce rapport ont été validés lors de cette séance. Les recommandations, relevant quant à elles de l'opinion du CFL, ont été présentées et discutées avec l'audité. Le calendrier de cet audit est résumé comme suit :



## 3.5 Remerciements

Le CFL tient à remercier la direction et le personnel de l'association du Théâtre 2.21, culture au pluriel pour le soutien apporté à la réalisation de cet audit.

Lausanne, le 13 mai 2026

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten

Chef de service



## 4 Constats et recommandations

### 4.1 Inscription au registre du commerce et respect des prescriptions légales

#### 4.1.1 Qu'avons-nous constaté ?

##### 4.1.1.1 Inscription au registre du commerce

L'association du Théâtre 2.21, culture au pluriel est une association sans but lucratif 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 »<sup>2</sup>. Après consultation avec l'Office cantonal du registre du commerce, il est apparu que l'association exerce une activité commerciale au vu de son activité de vente de spectacles et de petite restauration. De cette obligation d'inscription au registre du commerce découlent plusieurs obligations légales.

##### 4.1.1.2 Surendettement

L'association est en situation de surendettement depuis plusieurs années (à minima depuis 2016) et présente au 31.12.2022 un surendettement de CHF 26'822. Aussi, en vertu de l'article 69d du Code civil suisse, l'association est soumise aux dispositions de la société anonyme qui régissent la menace d'insolvabilité et le surendettement (articles 725 et suivants du Code des obligations).

L'association n'étant pas inscrite au registre du commerce, le Comité a omis, contrairement aux prescriptions du Code des obligations (CO), de prendre des mesures supplémentaires afin d'assainir l'association ou proposer de telles mesures à l'assemblée générale, ni soumis les comptes annuels à un contrôle restreint. De plus, le Comité n'a pas établi de comptes intermédiaires à la valeur d'exploitation et à la valeur de liquidation.

##### 4.1.1.3 Tenue des comptes

En vertu de l'article 69a du Code civil suisse, les dispositions du code des obligations relatives à la comptabilité commerciale et à la présentation des comptes (articles 957 et suivants CO) sont applicables aux associations. Du fait de son obligation de s'inscrire au registre du commerce, ces dispositions sont applicables à l'association.

---

<sup>2</sup> [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/24/233\\_245\\_233/fr#art\\_61](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/24/233_245_233/fr#art_61)

Le CFL constate que ces dispositions sont dans la majorité respectées par le Théâtre 2.21 à l'exception des articles régissant le contenu de l'annexe (art. 959c CO). En effet, depuis 2021, les comptes annuels de l'association ne contiennent plus d'annexe.

De plus le CFL constate que le rapport de gestion pour les années 2021, 2022 et 2023 n'a pas été soumis, dans les six mois qui suivent la fin de l'exercice, à l'assemblée générale contrairement aux dispositions de l'article 958 alinéa 3 CO.

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

L'inscription de l'association au registre du commerce est une obligation légale.

Le respect de disposition du Code des obligations en cas de perte de capital ou de surendettement est primordial. Si l'association devient insolvable, cela peut mener à sa liquidation ou à sa mise en faillite. Dans les deux cas, cela aura pour conséquence la dissolution de l'association.

Le respect des dispositions du Code des obligations relatives à la présentation des comptes permet d'assurer une information suffisante aux différentes parties prenantes.

#### 4.1.3 Recommandation

**Recommandation n°1**

**Priorité : Elevée**

##### Inscription au registre du commerce

Le CFL recommande de requérir l'inscription de l'association au registre du commerce.

**Responsable :**

Théâtre 2.21

**Position de l'audité**

Accepté

Un nouveau comité de l'association a été nommé en janvier 2026, ainsi qu'un Groupe de Pilotage de 4 personnes assumant la direction du théâtre, avec de nouveaux statuts pour l'association. Une première réquisition au Registre du Commerce a été envoyée le 6 février 2026. Une deuxième version avec les remarques a été envoyée le 26 mars 2026. Nous attendons leur réponse et légaliserons nos signatures d'ici l'été 2026.

**Personne responsable :**

Groupe de pilotage

**Délai :**

30.06.2026

**Recommandation n°2**

**Priorité : Elevée**

## **Respect des dispositions du Code des obligations**

Le CFL recommande de :

1. Respecter les dispositions du Code des obligations en matière de pertes de capital et de surendettement. Notamment en termes de formalisation des mesures prises pour réduire le surendettement et de nomination d'un réviseur agréé ;
2. Respecter les dispositions du Code des obligations en matière de présentation des comptes.

**Responsable :**

**Théâtre 2.21**

**Position de l'audit**

Accepté

Le contrôle des comptes 2025 sera assuré par un réviseur agréé.

Depuis 2025, des enveloppes budgétaires par secteur ont été mises en place et font l'objet d'un suivi régulier tout au long de l'année. Depuis janvier 2026, ce dispositif a été renforcé par une double surveillance des enveloppes et des liquidités, assurée conjointement par les fonctions comptable et administrative.

S'agissant du surendettement, la situation financière du Théâtre demeure préoccupante, avec une dette de CHF 68'000 au 1er janvier 2025. L'exercice 2025 devrait toutefois être à l'équilibre (comptes en cours de finalisation).

Une stratégie formelle de résorption de la dette sera arrêtée et validée par le comité d'ici fin juin 2026. L'objectif est d'assainir la situation sur une période de quatre ans, à raison d'un résultat positif de CHF 17'000 par année.

Les apports supplémentaires reposeront principalement sur un renforcement de la recherche de fonds ainsi que sur une optimisation des recettes propres, notamment à travers les locations de salles, la refacturation de certaines prestations et le développement des activités de bar et de cantine.

Parallèlement, des mesures d'économie seront mises en œuvre afin de réduire les charges d'exploitation, en particulier en matière d'énergie et de fonctionnement.

Une attention particulière sera également portée à l'optimisation des processus internes, notamment grâce à la modernisation du système de billetterie, permettant un allègement des charges administratives et une meilleure sécurisation des recettes.

**Personne responsable :**

Groupe de Pilotage

**Délai :**

30.06.2026

## 4.2 Gouvernance

### 4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le Théâtre 2.21 est depuis plusieurs mois dans un processus de mise en place d'une gouvernance partagée selon le concept développé par The Holacracy Foundation<sup>3</sup>. Ce concept se traduit par une structure organisationnelle composée de « Rôle » et de « Cercle », au lieu d'une hiérarchie fixe, et d'un processus de prise de décision distribué. Au sein de l'association, ce concept a été transposé par la constitution d'un cercle par pôle d'activité (administration, programmation, régie générale, etc.) et d'un « Grand Cercle ». Celui-ci est constitué de tout le personnel permanent et se réunit une fois par semaine pour prendre collégialement les décisions sur le fonctionnement général de l'association.

Il est à noter qu'actuellement seul le principe d'organiser l'association selon le concept « Holacracy » a été validé par les collaboratrices et collaborateurs ainsi que le Comité. Le document central de cette gouvernance, qui énonce la structure, les règles, les principes et les processus de fonctionnement de l'association, est en cours de rédaction.

Le CFL s'est entretenu avec divers membres du personnel de l'association, révélant des sentiments de malaise dus à des conflits professionnels non résolus jusqu'à présent. Lors d'un entretien, une personne nous a reporté avoir sollicité le service de médiation pour tenter de résoudre cette situation. Toutefois, afin de pouvoir traiter la requête, le service de médiation a demandé l'approbation du Comité, qui n'a jamais répondu à celle-ci.

Le CFL constate à la lecture des procès-verbaux du « Grand Cercle » et après s'être entretenu avec plusieurs collaboratrices et collaborateurs de l'association que l'absence de règlements et de règles de gouvernance établies et formalisées ainsi que des dissensions internes forment un frein notamment à l'établissement du budget annuel et d'une convention de subventionnement avec la Ville de Lausanne. Le Service de la culture de la Ville de Lausanne ayant demandé à plusieurs reprises au théâtre, sans succès, un projet de développement et de programmation, détaillant entre autres la part du budget la programmation consacrée aux missions que lui a fixés la Ville de Lausanne.

De plus, le CFL note que les décisions stratégiques sur la modernisation des locaux et de ses équipements de sons et lumière et ingénierie tardent à être planifiées et des sources de financement à être trouvées.

---

<sup>3</sup> <https://www.holacracy.org>

Finalement, le CFL relève que le rôle du Comité, qui selon les statuts, exerce la haute direction de l'association, n'a pas été pris en compte dans la nouvelle organisation.

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

Sans modèle de gouvernance clair, la gestion de l'association au jour le jour se retrouve préteritiée.

#### 4.2.3 Recommandation

**Recommandation n°3**

**Priorité : Moyenne**

##### Mise en place de la gouvernance

Le CFL recommande :

1. D'assurer la mise en place de la nouvelle gouvernance le plus rapidement possible et dans l'intervalle le Comité devrait statuer sur les dossiers les plus urgents.
2. D'intégrer le rôle du Comité dans cette nouvelle gouvernance afin qu'il puisse exercer ses devoirs fixés par la loi et les statuts

**Responsable :**

Théâtre 2.21

**Position de l'audit**

Accepté

Les nouvelles personnes engagées par le comité, disposant d'une solide expérience en gouvernance, ont conduit une série de rencontres avec l'équipe afin de définir de nouveaux statuts et de mettre en place une organisation de gouvernance renouvelée.

Un nouvel organe de direction, le Groupe de pilotage, a ainsi été créé et formellement institué. Les rôles, responsabilités et modalités de fonctionnement ont été clarifiés et formalisés.

Ce nouveau dispositif de gouvernance produit des effets positifs, avec une amélioration sensible de la culture interne et une meilleure lisibilité des responsabilités.

**Personne responsable :**

Comité et groupe de pilotage

**Délai :**

Finalisé

**Recommandation n°4**

**Priorité : Elevée**

### Prise en charge des conflits

Le CFL recommande de prendre, au plus vite, des mesures afin d'adresser la situation de conflit en cours au sein de l'association.

**Responsable :**

Théâtre 2.21

**Position de l'audité**

Accepté

Le Comité a pris des mesures afin de traiter les conflits professionnels en suspens, en engageant des démarches de médiation adaptées. Une médiation a notamment été conduite durant l'été 2025.

Par ailleurs, comme cela a été mentionné, le nouveau groupe de pilotage a été nommé en septembre 2025 et est entré en fonction en janvier 2026. Composé de personnes expérimentées en gouvernance, ses membres ont mené un travail approfondi avec les équipes, permettant de restaurer un climat de confiance et de co-construire un cadre de travail ainsi qu'une gouvernance interne clarifiée.

Le Comité, en lien avec le Groupe de pilotage, veille désormais à assurer un fonctionnement stable et un climat de travail durable au sein de l'équipe.

**Personne responsable :**

Comité

**Délai :**

Finalisé

## 4.3 Gestion des conflits d'intérêts et des parties liées

### 4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

Il n'existe aucune procédure au sein du Théâtre 2.21 afin d'encadrer des transactions conclues avec des parties liées. Il s'agit notamment de mesures qui permettent de :

- Identifier les parties liées et les transactions conclues avec celles-ci ;
- Analyser et approuver les 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

Le CFL a constaté un cas où une personne employée rémunérée à l'heure fait valider ses feuilles de temps par un responsable qui entretient un lien familial avec elle.

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

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

### 4.3.3 Recommandation

**Recommandation n°5**

**Priorité : Faible**

#### 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 :

1. Répertorier l'ensemble des parties liées, par exemple par la mise en place d'une déclaration annuelle à chacun des employés ;
2. Mettre en place une procédure d'autorisation et d'approbation spécifique pour les transactions avec des parties liées.

**Responsable :**

Théâtre 2.21

**Position de l'audité**

Accepté

Les situations de conflits d'intérêts identifiées ont été traitées, notamment par la démission d'un membre du Comité présentant un lien familial avec une salariée.

Un nouveau statut de membre, dit « passif », a par ailleurs été introduit afin de permettre aux personnes proches du Théâtre de rester associées à ses activités, sans pouvoir décisionnel.

Il reste à formaliser une procédure d'identification, d'autorisation et de validation des transactions avec les parties liées, afin d'encadrer ces situations de manière systématique à l'avenir. C'est en cours.

**Personne responsable :**

Groupe de pilotage

**Délai :**

30.06.2026

## 4.4 Système de contrôle interne

### 4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL relève que l'association a mis en place certains contrôles afin de garantir la fiabilité des processus et de l'établissement des comptes. Toutefois, certains contrôles importants font actuellement défaut.

Concernant le processus de validation des achats auprès fournisseurs, le CFL relève que la comptabilité reçoit, comptabilise et règle les factures sans qu'aucune vérification formelle (validité de la facture, conformité des quantités et prix) par une tierce personne ne soit documentée sur la facture ou qu'un bon de livraison validé ne soit joint à celle-ci.

Pour ce qui est des caisses du bar, de la billetterie et de la cantine, le CFL relève l'absence de comptage quotidien systématique. De plus, les prises de caisses sont toujours réalisées uniquement par la personne responsable de la caisse sans qu'une deuxième personne participe de façon sporadique au comptage. Le CFL relève également que les caisses au 31.12.2022 n'ont pas fait l'objet d'un comptage et que dès lors le solde des comptes relatif aux caisses n'est pas justifié.

Quant à la comptabilisation des revenus de la billetterie, le CFL note que la réconciliation de la recette du jour avec les décomptes de caisse et le rapport des systèmes de vente (rapport de la billetterie ou rapport des ventes du bar) n'est ni systématiquement effectuée ni formalisée.

Concernant la libération des paiements dans l'e-banking : bien qu'une double signature soit nécessaire, les paiements sont dans la pratique libérés par une seule personne qui a accès aux identifiants de la deuxième personne.

Finalement au niveau de la paie, le CFL relève l'absence de contrôle formalisé sur l'établissement des fiches de paie et de leur comptabilisation. Ce manque de contrôle a conduit à ne pas détecter certaines erreurs sur les heures payées et leur valorisation.

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

Bien que l'instauration d'un système de contrôle interne ne soit pas une obligation légale pour l'association du Théâtre 2.21 en raison de sa taille, la mise en place et la formalisation de certains contrôles importants auront pour effet d'augmenter l'efficacité des processus ainsi que la détection et la prévention des erreurs et irrégularités (volontaires ou non). De plus, la formalisation

des contrôles et des processus permet de garantir la suppléance des personnes responsables et de faciliter le transfert des tâches en cas de départ d'un collaborateur.

#### 4.4.3 Recommandation

**Recommandation n°6**

**Priorité : Moyenne**

#### Amélioration du système de contrôle interne

Le CFL recommande de mettre en place les contrôles suivants :

1. Validation des factures fournisseurs, avant paiement, par la personne ayant réceptionné la marchandise ou le service ;
2. Effectuer des prises de caisses après chaque représentation et instaurer un comptage des caisses par deux personnes de façon régulière (par exemple mensuellement) ;
3. Formalisation des rapprochements de la recette journalière avec les décomptes de caisse et le rapport des systèmes de ventes ;
4. Mettre en place un rapprochement mensuel entre les éléments de la paie, les cotisations sociales,
5. S'assurer que la libération des paiements sur l'e-Banking soit effectuée par deux personnes différentes et contrôlées par celle-ci.

**Responsable :**

Théâtre 2.21

**Position de l'audité**

Accepté

Une procédure claire a été mise en place et les points 1 à 4 sont respectés.

Le point 5 est en cours de finalisation

**Personne responsable :**

Administrateur

**Délai :**

30.04.2026

## 4.5 Restauration

### 4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le Théâtre 2.21 propose un service de cantine, pour un prix de CHF 10 le repas, aux compagnies théâtrales en répétition ou en représentation au théâtre, aux employés de l'association, à leurs amis ainsi qu'aux membres d'associations avoisinantes.

Les coûts directs de fonctionnement (charges salariales et matières premières) de cette activité s'élèvent en moyenne à kCHF 70 pour 2021 et 2022, pour des revenus annuels avoisinants kCHF 20. Ainsi, le déficit annuel de cette activité s'élève à environ kCHF 50. Celui-ci représente environ 7% des charges totales de l'association, soulevant des questionnements quant à la pertinence de maintenir la fourniture de ce service.

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

Dans un contexte où le budget de l'association peine à maintenir un équilibre financier, il est important d'optimiser à la fois ses revenus et ses charges. Cette optimisation est d'autant plus cruciale étant donné la situation de surendettement de l'association et du besoin de renouvellement de l'infrastructure technique ces prochaines années.

### 4.5.3 Recommandation

**Recommandation n°7**

**Priorité : Moyenne**

#### Revoir la stratégie en lien avec la restauration

Le CFL recommande de revoir l'opportunité d'offrir un service de cantine ou de revoir le prix de cette prestation afin de couvrir au mieux les coûts.

**Responsable :**

Théâtre 2.21

**Position de l'audité**

Partiellement Accepté

Le déficit de la cantine est actuellement couvert par les recettes propres du Théâtre. Depuis novembre 2023, le prix des repas a été ajusté (de CHF 10 à CHF 12), contribuant à une réduction progressive du déficit. Par ailleurs, depuis septembre 2024, les recettes liées aux produits confectionnés par la cuisine et vendus au bar sont comptablement réattribuées à la cantine, ce qui permet une meilleure lisibilité des charges et des recettes associées.

Le service de cantine ne peut toutefois être évalué uniquement sous l'angle de la rentabilité. Il constitue un dispositif de soutien indirect aux artistes et aux collaborateur·trice·s, en offrant des prestations d'accueil à prix accessibles, dans un contexte de rémunérations souvent limitées. Il contribue également à la cohésion interne en favorisant les échanges informels entre les équipes administratives, techniques et artistiques.

Depuis janvier 2026, la cantine est également ouverte aux membres passifs du Théâtre et au quartier, avec pour objectif de renforcer sa fréquentation et de contribuer à une meilleure couverture de son déficit.

**Personne responsable :**

Comité et Responsable cantine

**Délai :**

Finalisé

## 4.6 Sécurité informatique

### 4.6.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL relève plusieurs lacunes importantes en termes de sécurité informatique. Tout d'abord, l'unique serveur NAS<sup>4</sup> est actuellement placé sur une étagère dans un espace ouvert, ce qui le rend accessible à toute personne fréquentant les bureaux.

*Des guides de bonnes pratiques et des conseils de sécurité informatique ont été publiés par le Centre national de cyber sécurité, notamment un [aide-mémoire pour PME](#)*

De plus, les données stockées sur le NAS ne bénéficient pas d'une stratégie de sauvegarde adéquate. Elles sont uniquement répliquées sur un autre disque au sein du même appareil, sans aucune sauvegarde externe. En outre, les données comptables de l'association sont conservées exclusivement sur le disque dur d'un ordinateur obsolète, ce qui constitue un risque important de perte de données.

Finalement, les cinq postes de travail ont une dizaine d'années et ne bénéficient plus du support technique de leur constructeur, les privant ainsi des mises à jour nécessaires à leur sécurité et à leur bon fonctionnement.

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

Les éléments relevés ci-dessus présentent un risque informatique important, notamment en termes de pertes de données du fait d'acte malveillant, d'erreur ou de panne informatique. Ces pertes de données peuvent avoir un impact important sur le fonctionnement de l'association et sur le respect des dispositions légales, notamment au niveau des données comptables qui doivent être conservées pendant 10 ans.

---

<sup>4</sup> Network Attached Storage (NAS) ou stockage en réseau est un serveur de fichiers autonome, relié à un réseau, dont la principale fonction est le stockage de données en un volume centralisé pour des clients réseau hétérogènes. Le serveur NAS a pour vocation d'être accessible depuis des postes client à travers le réseau pour y stocker des données

### 4.6.3 Recommandation

**Recommandation n°8**

**Priorité : Elevée**

#### Amélioration de la sécurité informatique

Le CFL recommande de prendre les mesures nécessaires en termes de sécurité informatique afin de se conformer aux bonnes pratiques, notamment au niveau de la sécurité physique et logique et de la sauvegarde des données.

**Responsable :**

Théâtre 2.21

**Position de l'audit**

Accepté

En ce qui concerne la sécurité informatique, tous les postes informatiques ont été renouvelés en 2025 grâce au Fonds de développement (subvention du Canton) et un serveur de données sécurisé a été mis en place avec un nouvel hébergeur externe.

Les accès sont désormais sécurisés et traçables.

**Personne responsable :**

Régisseur général

**Délai :**

Finalisé

## 4.7 Contrats de travail et attestation AVS pour les indépendants

### 4.7.1 Qu'avons-nous constaté ?

L'association emploie 10 personnes de façon permanente à divers taux d'activité ainsi que des collaboratrices et collaborateurs auxiliaires rémunérées à l'heure. Le CFL constate que bien que certaines personnes disposent d'un contrat de travail écrit, cela n'est pas le cas pour toutes les collaboratrices et collaborateurs de l'association.

De plus, l'association fait appel à des indépendants pour certaines prestations notamment dans le domaine technique. Contrairement à la bonne pratique, l'association ne demande pas d'attestation d'affiliation AVS afin de s'assurer que les prestataires indépendants respectent leur obligation légale en matière d'assurances sociales.

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

L'existence d'un contrat de travail écrit pour chaque employé est une exigence fixée par la Ville de Lausanne à travers la « Directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne » et est une condition à l'octroi de la subvention.

Afin de participer à la lutte contre le travail au noir, il est de bonne pratique d'obtenir les attestations d'affiliation pour les indépendants.

### 4.7.3 Recommandation

**Recommandation n°9**

**Priorité : Moyenne**

#### Rédaction de contrats de travail en la forme écrite

Le CFL recommande de rédiger un contrat de travail écrit pour chaque collaboratrice et collaborateur, temporaire ou permanent, de l'association.

**Responsable :**

Théâtre 2.21

**Position de l'audité**

Accepté

Les contrats de travail sous la forme écrite ont été finalisés et une procédure pour les nouveaux arrivants a été formalisée.

**Personne responsable :**

Administrateur·trice

**Délai :**

Finalisé

**Recommandation n°10**

**Priorité : Faible**

### **Attestation AVS pour les indépendants**

Le CFL recommande de demander et d'obtenir systématiquement les attestations d'affiliation AVS pour tous les indépendants effectuant des prestations pour l'association.

**Responsable :**

Théâtre 2.21

**Position de l'audit**

Accepté

En novembre 2024, une révision AVS portant sur les cinq dernières années a été réalisée, permettant de vérifier la conformité des attestations d'affiliation AVS des personnes indépendantes.

Par ailleurs, la procédure relative au traitement et au paiement des factures des personnes indépendantes a été formalisée.

**Personne responsable :**

Comptable

**Délai :**

Finalisé

## 5 Prise de position générale de l'audit

Ce rapport d'audit a été accueilli de manière globalement positive par l'association du Théâtre 2·21. Il est un bon outil pour appuyer les démarches entreprises par le nouveau Comité. Les recommandations du CFL mettent en lumière des actions précises que nous prendrons en compte pour améliorer notre fonctionnement, notamment en termes de gouvernance, de procédures comptables et de systèmes de contrôle.

Le Théâtre 2·21 offre un grand nombre d'ouvertures publiques et apporte un soutien important aux compagnies émergentes. Depuis plus de 30 ans, il assume, avec des moyens financiers restreints, l'accueil des artistes et du public. Certaines lacunes réelles témoignent d'un manque chronique de moyens. Plusieurs démarches visant à remédier à cette situation sont en cours, notamment l'adaptation du volume de programmation et une recherche renforcée de soutiens financiers exceptionnels.

Le suivi des recommandations se poursuivra tout au long de l'année 2026, en fonction des financements obtenus.

## 6 Annexes

### 6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
1	Inscription au registre du commerce	Théâtre 2.21	Elevée
2	Respect du Code des obligations	Théâtre 2.21	Elevée
3	Mise en place de la gouvernance	Théâtre 2.21	Moyenne
4	Prise en charge des conflits	Théâtre 2.21	Elevée
5	Mise en place d'un processus d'identification et de suivi des parties liées	Théâtre 2.21	Faible
6	Amélioration du système de contrôle interne	Théâtre 2.21	Moyenne
7	Revoir la stratégie en lien avec la restauration	Théâtre 2.21	Moyenne
8	Amélioration de la sécurité informatique	Théâtre 2.21	Elevée
9	Rédaction de contrats de travail en la forme écrite	Théâtre 2.21	Moyenne
10	Attestation AVS pour les indépendants	Théâtre 2.21	Faible

#### Priorités des recommandations

Le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne classe ses recommandations sur la base des risques (élevé, moyen, faible). Les risques sont évalués en fonction de leur impact et de leur probabilité de survenance.

## 6.2 Tableau des abréviations

CFL	Contrôle des finances de la Ville de Lausanne
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
SCI	Système de contrôle interne
NAS	Network Attached Storage ou serveur de stockage en réseau
CO	Code des obligations
EPT	Equivalent plein temps

## 6.3 Extrait de la directive municipale sur le CFL

### Extrait de la directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne<sup>5</sup>

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

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

#### Art. 19 - Diffusions des rapports

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

<sup>5</sup> VILLE DE LAUSANNE, 2021. Directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne du 14 janvier 2021. Etat au 14 janvier 2021. Disponible à l’adresse : [https://www.lausanne.ch/apps/actualites/index\\_recueil.php?id\\_domaine=8](https://www.lausanne.ch/apps/actualites/index_recueil.php?id_domaine=8)