



Ville de Lausanne

Contrôle des finances



Rapport d'audit interne

Fondation pour le Théâtre de Vidy -
Lausanne

Destinataires

Municipalité

Monsieur le Syndic, Directeur de la Culture et du développement urbain

Monsieur le Chef du Service de la culture

Conseil de fondation de la Fondation pour le Théâtre de Vidy - Lausanne

Monsieur le Directeur de la Fondation pour le Théâtre de Vidy - 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 : Matthieu Gafsou, Christian Wilmart – Théâtre Vidy-Lausanne

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 pour le Théâtre de Vidy - Lausanne (ci-après le Théâtre ou Vidy) est une fondation de droit privé à but non lucratif. Son objectif est la promotion et défense de l'art dramatique, notamment l'exploitation du théâtre de Vidy avec ses annexes et de toute autre salle qui lui serait confiée avec l'accord de la Municipalité, ainsi que l'organisation de spectacles dramatiques.

En 2023, la Ville de Lausanne a octroyé à la fondation une subvention de fonctionnement de CHF 7'300'000 et une subvention pour les loyers des locaux occupés de CHF 923'700, représentant un total de CHF 8'223'700, soit, environ 15% de la totalité des aides et subventions octroyées à des institutions privées par la Ville de Lausanne. Il s'agit de la deuxième plus importante subvention octroyée par le Service de la culture.



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 Théâtre de se soumettre à un audit effectué par le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (ci-après CFL) aussi souvent que nécessaire, mais tous les trois ans au moins.



Qu'avons-nous constaté ?

- ▶ Aucune convention de subventionnement ou d'occupation des locaux n'est en place entre la Ville de Lausanne et le Théâtre.
- ▶ La stratégie de Vidy n'est pas formalisée et validée par le Conseil de fondation. Des objectifs et des indicateurs doivent être définis et régulièrement suivis.
- ▶ La mise à jour des statuts et la mise en place des règlements d'organisation et de rémunération des membres du Conseil de fondation doivent être finalisées.
- ▶ Un système de contrôle interne doit être formalisé.
- ▶ Un processus d'identification des relations et transactions avec les parties liées doit être instauré afin de prévenir tout conflit d'intérêts.

- ▶ Les contrôles sur les processus de billetterie et de validation des dépenses doivent être renforcés pour éviter les erreurs, prévenir le risque de fraude et de dépenses inutiles.
- ▶ Une directive sur les notes de frais effectifs doit être mise en place.
- ▶ Le travail d'inventaire de tout le matériel du Théâtre doit être poursuivi et des procédures doivent être mises en place pour en assurer un suivi.
- ▶ Un renforcement de la sécurité informatique, notamment en matière de gestion des accès informatique, est nécessaire pour assurer la sécurité des données du Théâtre.



Evaluation globale

Malgré l'absence d'une convention de subventionnement et d'objectifs en découlant, le Théâtre Vidy-Lausanne effectue une gestion administrative et opérationnelle efficace, notamment en assurant un suivi précis des budgets et en mettant en place plusieurs contrôles clés. Cette bonne gestion est saluée par le CFL. Néanmoins, la formalisation des processus et des contrôles en place pourrait être renforcée. A la lumière de ces constats, le CFL a formulé 11 recommandations.

2 Table des matières

3	Introduction	6
3.1	Contexte	6
3.2	Objectif de l'audit et portée des travaux	8
3.3	Méthode d'audit	10
3.4	Calendrier de l'audit	10
3.5	Remerciements	11
4	Constats et recommandations	13
4.1	Convention de subventionnement	13
4.2	Convention d'occupation et entretien des locaux	16
4.3	Stratégie et indicateurs	18
4.4	Statuts, règlements d'organisation et de rémunération	20
4.5	Système de contrôle interne (SCI)	22
4.6	Processus d'identification des parties liées	25
4.7	Processus billetterie	27
4.8	Validation des dépenses	30
4.9	Notes de frais	32
4.10	Gestion du stock	34
4.11	Sécurité informatique et protection des données	36
5	Prise de position générale de l'audité	38
6	Annexes	39
6.1	Tableau des recommandations	39
6.2	Tableau des abréviations	41
6.3	Extrait de la directive municipale sur le CFL	42

3 Introduction

3.1 Contexte

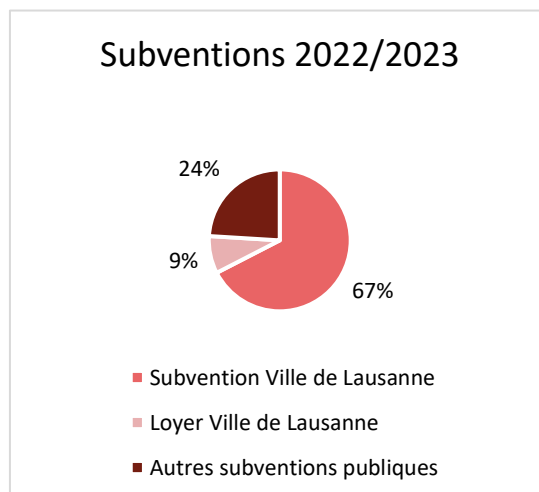
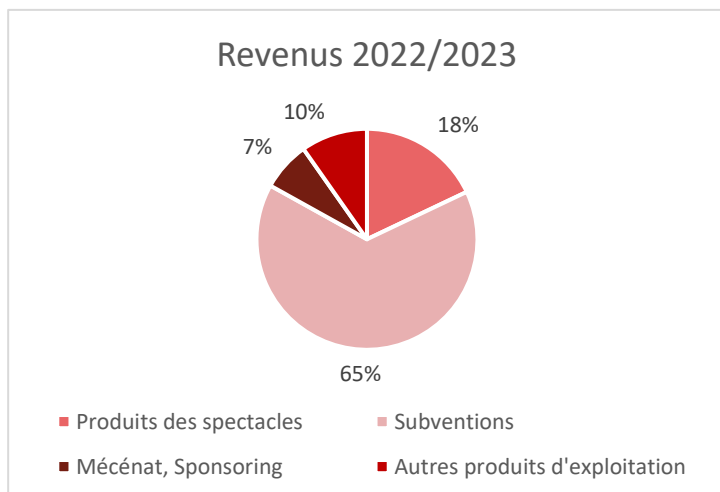
Le Théâtre Vidy-Lausanne se compose de 4 salles de spectacle, d'un hall qui comprend notamment la billetterie et le bar-restaurant la Kantina, ainsi que d'une cour extérieure. La première salle du Théâtre a ouvert en 1964, à l'occasion de l'Exposition Nationale Suisse ayant lieu à Lausanne. Suite à cela, Vidy s'agrandit successivement en 1976, 1996 et 2017.

Finalement, en 2023, le Théâtre se dote également d'une salle de répétition suite aux travaux de rénovation, financés par la Ville à hauteur de CHF 25 millions sur un budget total de CH 27,5 millions.

La programmation du Théâtre se compose de productions, c'est-à-dire de spectacles créés à Vidy avec des équipes de Vidy, de co-productions, où le Théâtre est contributeur financier et peut aider à la création de décors ou mettre à disposition des équipes selon les besoins, et des accueils. La programmation est également complétée par des projections, expositions et ateliers divers autour des spectacles.

Le saviez-vous ?

Le bâtiment du Théâtre Vidy-Lausanne a été créé par l'architecte zurichois Max Bill à l'occasion de l'Exposition Nationale Suisse de 1964.



Le budget de Vidy se monte à CHF 16.5 millions pour la saison 2022/2023. Lors de cet exercice, le Théâtre a perçu des subventions publiques pour un total de CHF 10'824'591, soit 65% des revenus provenant d'argent public. La Ville de Lausanne verse 76% de la totalité des subventions publiques. Le reste du revenu de Vidy est composé de 7% de recettes liées au mécénat et sponsoring privé, de 18% des produits des spectacles (billetteries, tournées, ventes de production) et de 10% d'autres produits d'exploitation.

Vidy offre une politique tarifaire basée sur des prix à choix allant de CHF 15 à CHF 40. Cette offre est complétée par un tarif accessible dès CHF 10 pour les jeunes de moins de 26 ans et pour différentes catégories de population comme les migrantes et migrants des foyers de l'EVAM¹. Il est également possible pour les spectatrices et spectateurs souhaitant assister à de nombreux spectacles de prendre un abonnement général pour un plein tarif mensuel à choix de CHF 25 à CHF 40 (voire CHF 15 pour les moins de 26 ans). Pour la saison 2023/2024, le Théâtre a accueilli un total de 275 représentations offrant une jauge de 63'538 places, attirant 47'715 spectateurs et représentant un taux de fréquentation de 75,10%. 62,06% des entrées étaient payantes, parmi lesquelles 15,63% provenaient d'abonnées et d'abonnés. En tournée, Vidy a donné 382 représentations devant presque 57'000 spectatrices et spectateurs de 18 pays.

Au 30 juin 2024, le Théâtre comptait 94 collaboratrices et collaborateurs en contrat à durée indéterminée, ainsi que 64 personnes en contrat à durée déterminée mensuel ou à l'heure. Le personnel est embauché dans 4 directions :

- administration et finances ;
- production et projets artistiques ;
- communication, presse et publics ;
- technique.

En plus, Vidy engage également des artistes pour ses productions.

¹ Etablissement vaudois d'accueil des migrants

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 le Théâtre Vidy-Lausanne. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 19 août au 19 septembre 2024.

L'audit a été guidé par les objectifs et les critères qui ont été jugés valables par le CFL dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

OBJECTIF DE L'AUDIT	CRITÈRES
S'assurer que les mécanismes de gouvernance en place favorisent une bonne surveillance et un bon fonctionnement de 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.

- ▶ 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 billetterie et les invitations sont gérées de manière adéquate ;
- ▶ Les charges sont comptabilisées de manière correcte, une comptabilité analytique existe et est pertinente ;
- ▶ La gestion de la programmation et des tournées permet d'atteindre les objectifs de la convention et du Conseil de fondation ;
- ▶ Il existe une planification et un suivi du cycle de vie du matériel ;
- ▶ Des conventions avec les sponsors existent et les prestations gratuites sont valorisées ;
- ▶ La répartition des bénéfices est faite conformément aux règles en vigueur.

S'assurer de l'efficacité et de l'efficience des processus liés aux ressources humaines.

- ▶ Un règlement du personnel existe et est correctement appliqué ;
- ▶ Le processus d'entrée, de sortie, la fixation des salaires et de l'évaluation du personnel sont faits de manière conforme aux règlements existants et aux meilleures pratiques.

S'assurer de l'efficacité et de l'efficience des processus informatiques et de protection des données.

- ▶ Les processus liés à la protection des données et à l'informatique sont conformes aux bonnes pratiques.

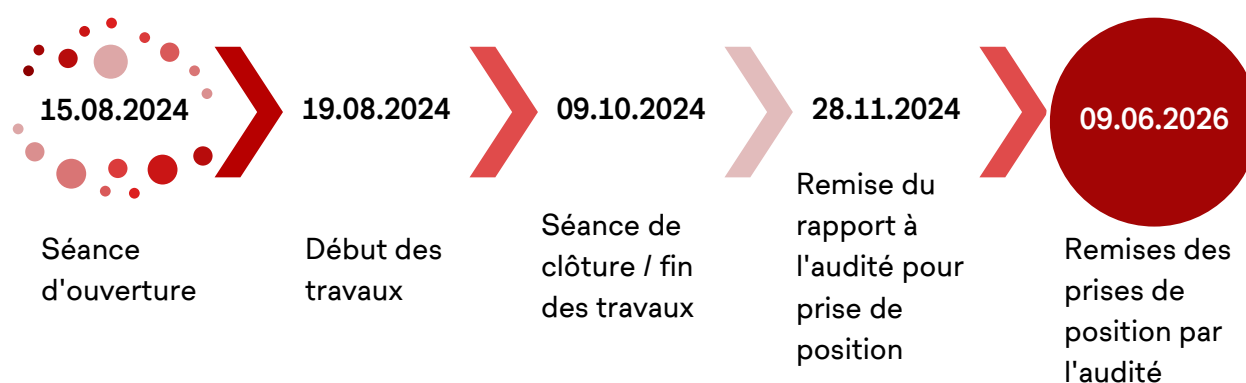
3.3 Méthode d'audit

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 du Théâtre Vidy-Lausanne pour le soutien apporté à la réalisation de cet audit.

Lausanne, le 10 juin 2026

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten

Chef de service



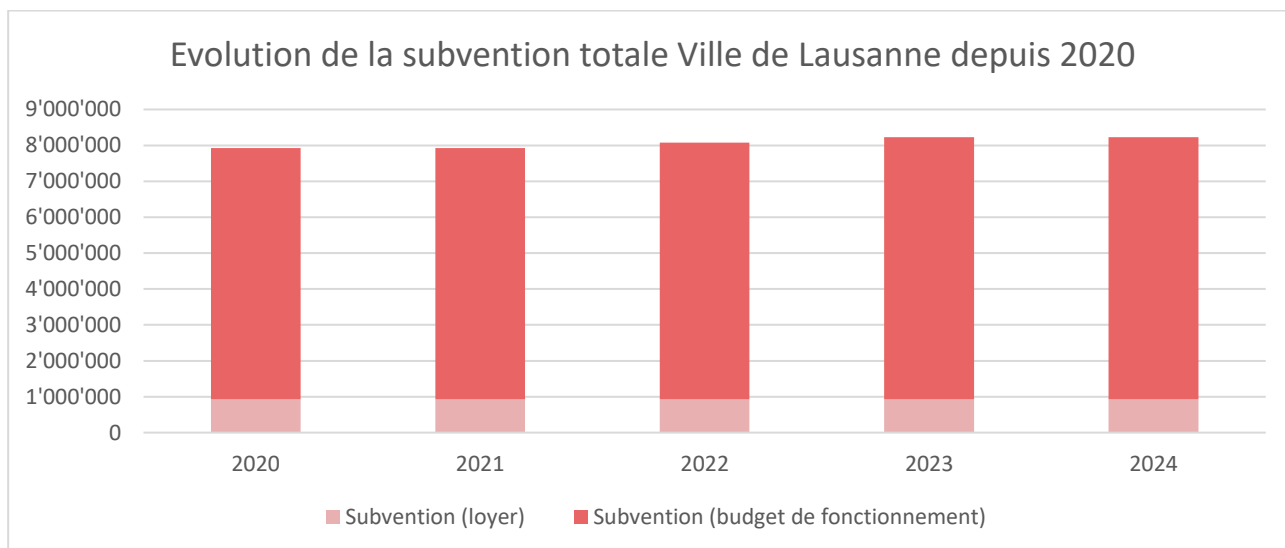
4 Constats et recommandations

4.1 Convention de subventionnement

4.1.1 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, 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, 3 ans après son précédent audit où ce point avait déjà fait l'objet d'une recommandation, qu'aucune convention n'a été ni rédigée ni signée. Pourtant, chaque saison depuis plus de 30 ans, la Ville de Lausanne verse une subvention en faveur du Théâtre Vidy-Lausanne. Pour la saison 2022/2023, cela représente un total de CHF 8.2 millions en subvention, dont près de CHF 1 million de subventions en nature composées de divers loyers.



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)

Le CFL a obtenu plusieurs échanges, commençant en 2018, entre Vidy, la Ville et le Canton, également signataire de la convention. Malgré l'absence de convention de subventionnement, le montant des fonds publics versés au Théâtre ont fait l'objet de plusieurs augmentations.

4.1.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'absence de convention formelle 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.

4.1.3 Recommandation

Recommandation n°1

Priorité : Elevée

Formalisation d'une convention de subventionnement

Le CFL recommande de :

- a) Rédiger et signer une convention de subventionnement comprenant des objectifs précis et mesurables ;
- b) Intégrer des indicateurs dans la convention pour permettre un suivi efficace de la réalisation des objectifs fixés par les parties prenantes.

Responsable :

Service de la culture

Position de l'audité

Accepté

Le Service de la culture s'engage à établir une convention de subventionnement avec la Fondation pour le Théâtre de Vidy – Lausanne fixant un certain nombre d'objectifs et définissant les indicateurs permettant leur suivi. Il est toutefois à relever que le Service de la culture s'est engagé depuis mars 2025 dans un vaste travail de consultation du milieu lausannois des arts de la scène afin d'ajuster sa politique de soutien en réponse à un certain nombre de problématiques ayant été soulevées par de récentes études menées aussi bien au niveau local que régional. Cette démarche pouvant influencer sur le contenu des missions qui seront attribuées aux différents théâtres lausannois et en particulier au Théâtre de Vidy il a été décidé de renvoyer la formalisation de cette convention au courant de l'année 2026.

Personne responsable :

Adjoint à la cheffe du Service de la culture

Délai :

31.12.2026

4.2 Convention d'occupation et entretien des locaux

4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

La Ville de Lausanne met à disposition du Théâtre 3 locaux :

- Les bâtiments du Théâtre, situé à la rue Emile-Henri Jaques-Dalcroze 5 ;
- Un espace de stockage à la rue de l'Industrie 10 ;
- Un atelier de décors au chemin de l'Usine-à-Gaz 3.

La prestation de mise à disposition des divers locaux est valorisée pour un montant de CHF 923'700, dont CHF 812'100 pour les bâtiments du Théâtre, CHF 40'600 pour l'espace de stockage de 538 m² et CHF 71'000 pour l'atelier de 1612 m². Cette prestation est valorisée comme telle dans les comptes de la fondation. Le loyer du Théâtre n'a pas été réévalué depuis plusieurs années, malgré la rénovation et extension récente dans le cadre d'un budget voté de CHF 27,5 millions. Par ailleurs, les loyers du dépôt et de l'atelier, bien que vétustes, sont largement en deçà des loyers appliqués au patrimoine administratif de la Ville.

L'espace de stockage de 538 m² sis rue de l'Industrie 10 est partagé par le Théâtre avec plusieurs autres institutions culturelles de la région lausannoise, sans qu'elles ne paient de loyer.

Le CFL constate qu'il n'existe aucune convention d'occupation entre la Ville et le Théâtre définissant le périmètre, la nature, et les règles d'utilisation des espaces mis à disposition ainsi que la responsabilité de la prise en charge des coûts liés à son exploitation. De plus, aucune convention de partage n'a été établie entre la Ville, le Théâtre et les autres institutions culturelles utilisant l'espace de stockage localisé à la rue de l'Industrie.

4.2.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'absence de convention formelle peut entraîner des conflits concernant l'utilisation de l'espace et son exploitation, compromettre la gestion efficace des locaux, et poser des problèmes de responsabilité et de coordination entre les différentes parties impliquées.

4.2.3 Recommandation

Recommandation n°2

Priorité : Elevée

Formalisation d'une convention d'occupation des locaux

Le CFL recommande de :

- a) Formaliser une convention d'occupation et d'exploitation pour tous les locaux occupés par le Théâtre ;
- b) Etudier la possibilité de mettre à jour les loyers en prenant en compte les travaux récemment terminés ;
- c) S'assurer que le partage des locaux avec d'autres institutions, s'il a lieu, soit également défini dans des conventions de partage.

Responsable :

Service des gérances

Direction du Théâtre Vidy-Lausanne

Position de l'audité

Accepté

Le service des gérances accepte les recommandations. Il coordonnera une convention d'occupation et d'exploitation des locaux du théâtre.

Le service des gérances étudiera également la possibilité de mettre à jour les loyers en prenant en compte les travaux récents du théâtre. Le partage des locaux avec d'autres institutions, s'il a lieu, sera défini dans ladite convention.

La direction du Théâtre Vidy-Lausanne répond au titre du point c et accepte la recommandation.

Elle mettra en œuvre les séances nécessaires avec les utilisateurs et les services de la Ville concernés pour clarifier les solutions possibles selon des modalités de partage convenues avec le service Culture.

Personne responsable :

Directrice administrative et financière
Chef du Service des gérances

Délai :

30.06.2026

4.3 Stratégie et indicateurs

4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le Directeur actuel du Théâtre Vidy-Lausanne est en poste depuis septembre 2013. Lors de son processus de postulation, un document décrivant sa vision pour le futur de Vidy avait été rédigé. Cependant, depuis 2013, aucune stratégie formelle n'a été validée par le Conseil de fondation. Dans les faits, les choix stratégiques sont discutés lors des séances du comité et du Conseil de fondation et la programmation est présentée par le Directeur à ces deux organes.

Dans le cadre de ses travaux, le CFL constate qu'il n'existe pas d'objectifs concrètement définis ni d'indicateurs avec des cibles chiffrées permettant d'analyser l'atteinte des objectifs et décider de mesure corrective en cas de non-réalisation de ces derniers. Lors des séances du Conseil de fondation sont présentés les taux de fréquentation comprenant les places payantes et gratuites, ainsi que le nombre de représentations sur la saison, sans qu'aucune cible à atteindre n'ait été préalablement définie.

4.3.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une absence de stratégie formalisée et validée pourrait conduire à des dépenses injustifiées et la réalisation d'objectifs n'étant pas en ligne avec la stratégie déterminée.

4.3.3 Recommandation

Recommandation n°3

Priorité : Moyenne

Formalisation d'une stratégie et définition des objectifs

Le CFL recommande de :

- a) Formaliser une stratégie avec des objectifs à atteindre sur les principaux processus artistiques et opérationnels ;
- b) Définir des indicateurs clés pour l'évaluation de la stratégie ;
- c) Effectuer un suivi régulier des indicateurs et formaliser leur évaluation périodique par le Conseil de fondation.

Responsable :

Conseil de fondation du Théâtre Vidy-Lausanne

Position de l'audité

Accepté

Les futurs statuts de la Fondation prévoient formellement la validation des orientations stratégiques de la direction. Le Conseil de fondation s'appuiera par ailleurs sur l'établissement de la convention tripartite mentionnée à la remarque 4.1 pour établir des indicateurs clé visant à évaluer la stratégie, et pour déterminer leurs modes d'évaluation. Il est toutefois précisé que la direction du théâtre présente régulièrement différentes données quantitatives et qualitatives permettant d'évaluer la stratégie menée et qui découle du projet pour lequel le directeur a été choisi par la Fondation.

Personne responsable :

Présidente du Conseil de Fondation

Délai :

31.12.2026

4.4 Statuts, règlements d'organisation et de rémunération

4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

La fondation est régie par des statuts entrés en vigueur en 2005. Le CFL a examiné ces derniers et a constaté que le nombre de membres actuellement au Conseil, ainsi que faisant partie du Comité du Conseil, ne respecte pas le minimum requis par les statuts de 2005. Les séances du Comité du Conseil devraient en principe avoir lieu mensuellement, mais les membres ne se rencontrent en réalité que 3 fois par an. En outre, les statuts prévoient que le rapport de l'Organe de révision doit être déposé 3 mois après la clôture de l'exercice, soit au 30 septembre pour une clôture au 30 juin. Sur les deux derniers exercices, ce délai n'a pas été respecté.

Un projet de refonte des statuts est en cours. Dans la version projet des nouveaux statuts obtenus par le CFL, il est constaté que les points relevés ci-dessus ont déjà été adressés. Ce projet n'a cependant pas encore été formellement validé par toutes les parties prenantes.

Dans le cadre de la refonte des statuts, plusieurs règlements sont également en cours de validation et de mise en œuvre, notamment un règlement d'organisation ainsi qu'un règlement sur la rémunération des membres du Conseil. En effet, le CFL constate qu'à ce jour, des jetons de présence pour un total de CHF 300 sur les trois dernières années sont versés aux membres du Conseil, sans que cela ne le soit expressément prévu dans une directive. L'absence de règlement d'organisation et de règles écrites sur la rémunération des membres est contraire aux recommandations du Swiss Foundation Code³.

Dans sa revue des meilleures pratiques du Swiss Foundation Code, le CFL note également que les rôles et responsabilités du Président ou de la Présidente du Conseil ne sont actuellement pas définis dans un règlement, comme le souhaite la recommandation 9. Néanmoins, ce point est également adressé dans les nouveaux règlements dont le CFL a pu obtenir les projets.

4.4.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

La non-conformité aux statuts et l'absence de règlements internes peuvent conduire à des inefficiences opérationnelles.

³ 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 25.09.2024)

4.4.3 Recommandation

Recommandation n°4

Priorité : Moyenne

Refonte des statuts et des règlements

Le CFL recommande de :

- a) Finaliser la mise à jour des statuts ;
- b) Valider les projets de règlements internes et s'assurer de leur mise en œuvre ;
- c) S'inspirer des recommandations du Swiss Foundation Code dans la rédaction des statuts et des règlements internes.

Responsable :

Conseil de fondation du Théâtre Vidy-
Lausanne

Position de l'audité

Accepté

Un pré-projet de refonte des statuts, accompagnés de nouveaux règlements internes, a été validé par le Conseil de fondation en juin 2025, après avoir recueilli l'aval de l'autorité de surveillance des fondations. Ces nouveaux statuts ont été entérinés par la Municipalité au mois de novembre 2025.

La signature des statuts et leur transmission au registre du commerce sont en cours.

Dans le cadre du processus de transition vers les nouveaux statuts (entamé depuis 2023), il a été décidé de ne pas renouveler certains membres sortants et cette décision a été actée par le Conseil de Fondation lui-même afin d'éviter d'avoir à remercier des personnes en regard du projet prévoyant une réduction du nombre de membres.

Les anciens statuts prévoyaient qu'en principe les membres se voyaient mensuellement mais il ne s'agissait pas d'une obligation. Dans les faits, il était très compliqué de mobiliser les membres du comité en raison de leurs agendas très denses. Au total, 5 séances ont lieu par saison, ce qui a été jugé suffisant pour la bonne gouvernance de la Fondation.

Dans le cadre du règlement d'organisation des nouveaux statuts, le nombre de séances minimal a été porté à 4.

Personne responsable :

Présidente du Conseil de fondation

Délai :

31.03.2026

4.5 Système de contrôle interne (SCI)

4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL s'est entretenu avec la direction du Théâtre, ainsi que les responsables de domaines pour comprendre les procédures utilisées et les processus suivis. Le CFL comprend qu'un certain nombre de procédures de contrôles sont en place, cependant, il n'existe à ce jour pas de documentation formalisant les processus et les contrôles.

Selon le référentiel COSO⁴ (*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 :

- l'environnement de contrôle, qui correspond, pour l'essentiel, aux valeurs diffusées dans l'entreprise ;
- l'évaluation des risques à l'aune de leur importance et fréquence ;
- 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 ;
- l'information et la communication, qu'il s'agit d'optimiser ;
- le pilotage, c'est-à-dire le « contrôle du contrôle » interne.

Le CFL relève que Vidy a une marge d'amélioration dans trois des composants.

En effet, concernant le deuxième élément lié à l'évaluation des risques, Vidy a commencé un travail d'identification des risques pouvant avoir un impact sur les opérations du Théâtre, mais ceux-ci n'ont pas encore été évalués.

Le Théâtre devra également définir et formaliser ses procédures et ses contrôles pour être en adéquation avec le troisième composant. Le CFL note, d'une part, que plusieurs mesures sont déjà en place, mais ne sont pas formalisées, comme les contrôles faits sur les salaires. D'autre part, d'autres processus pourraient être renforcés, tels que la formalisation des arrivées et de départs des collaboratrices et collaborateurs, par exemple en y implémentant une checklist s'assurant que toutes les étapes sont remplies ou du processus des entretiens de collaborations en documentant la fréquence et la forme requises pour ces échanges.

⁴COSO, 2013. Internal Control – Integrated Framework Executive Summary, [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.coso.org/files/uqdl/3059fc_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf (Page consultée le 25.09.2024)

Finalement, les risques et l'efficacité des contrôles doivent être régulièrement évalués par Vidy pour assurer une amélioration continue du système de contrôle interne, ce qui n'est actuellement pas mis en œuvre.

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 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 : Elevée

Mise en place d'un système de contrôle interne

Le CFL recommande de :

- a) Poursuivre l'identification des risques et conduire une analyse de ces derniers ;
- b) Définir et documenter les principaux processus opérationnels ;
- c) Définir et documenter les mesures de contrôles, puis formaliser leurs résultats à intervalle régulier ;
- d) Faire valider de manière régulière la matrice SCI par le Conseil de fondation.

Responsable :

Direction du Théâtre Vidy-Lausanne

Position de l'audité

Accepté

La direction a déjà mis en place un grand nombre de procédures avec des principes de double regard dans les domaines essentiels que sont les procédures comptables et d'engagement des dépenses, l'établissement des comptes annuels, la gestion des caisses et liquidités, les procédures liées aux transactions de billetterie, les ressources humaines (établissement des salaires, procédures d'engagement et validation des heures, établissement des contrats, suivi des dossiers du personnel). Au printemps 2024, ont été identifiés la méthodologie et les périmètres du système de contrôle interne que la direction administrative souhaitait mettre en œuvre, afin de tendre vers une plus grande formalisation de ces procédures, intégrant les analyses de risques associées. Une formation dédiée a par ailleurs été mise en place en novembre 2024 pour le responsable administratif et comptable afin qu'un système de contrôle puisse être déployé dès la saison 24-25.

Le suivi du système de contrôle interne a été formalisé dans le cadre des nouveaux statuts de la fondation, et le SCl a été formellement adopté par le Conseil de Fondation en juin 2025.

Personne responsable :

Directrice administrative et financière

Délai :

Réalisé

4.6 Processus d'identification des parties liées

4.6.1 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*

4.6.2 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.

4.6.3 Recommandation

Recommandation n°6

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 du Théâtre Vidy-Lausanne

Position de l'audité

Accepté

Sans qu'une formalisation n'ait été effectuée en la matière, la direction et le Conseil de Fondation portent une attention particulière à la question des conflits d'intérêt et des parties liées. Les nouveaux statuts de la Fondation présentent un paragraphe à ce sujet. Par ailleurs, la direction rédigera une directive pour définir la façon dont les parties liées seront répertoriées et les procédures d'autorisation spécifique pour les éventuelles transactions avec des parties liées.

Personne responsable :

Directrice administrative et financière

Délai :

31.03.2026

4.7 Processus billetterie

4.7.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le Théâtre Vidy-Lausanne utilise une plateforme de billetterie fournie par un prestataire externe. Ce système permet de générer des rapports utilisés, notamment pour le suivi des ventes de la billetterie, le paiement de l'impôt lausannois sur le divertissement et l'enregistrement dans le logiciel comptable des recettes de la billetterie issues des divers moyens de paiement.

Plusieurs contrôles sont en place pour permettre la réconciliation des entrées de liquidités avec le nombre de billets vendus inscrits dans le logiciel de billetterie. Cependant, la comptabilité du Théâtre ne parvient pas, depuis 2021, à réconcilier les ventes de la billetterie avec les entrées de liquidités. Le CFL relève qu'un mandat a été confié au réviseur des comptes en novembre 2022, afin qu'il analyse les raisons des différences de réconciliation de la billetterie. Il ressort du rapport de l'auditeur externe que plusieurs encaissements ne peuvent pas être retracés à une vente dans le système de billetterie et inversement, sans qu'une explication ait pu être trouvée. Suite à ce mandat une partie des transactions a été reclassée en pertes afin de permettre un nouveau départ pour identifier les erreurs et d'autres ont pu néanmoins être expliquées et corrigées.

Le CFL souligne que des écarts persistent malgré l'intervention de la fiduciaire. Les rapprochements entre les ventes et les encaissements en liquide se font quotidiennement par les opérateurs et sont contrôlés à double par l'attachée de billetterie et le comptable à fréquence hebdomadaire. La saisie des recettes de vente provenant du système de billetterie est effectuée manuellement dans le système comptable. En outre, les encaissements de la billetterie provenant de TWINT ne sont pas acheminés dans le même compte CCP que celui utilisé pour les encaissements CCP de la billetterie, mais dans le compte du bar-restaurant du Théâtre.

4.7.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

La constatation des écarts persistants entre les ventes enregistrées et les relevés des institutions financières et des caisses peut faire craindre un risque de pertes financières et de fraude. En outre, la saisie manuelle des recettes accroît le risque d'erreur ne permettant pas d'améliorer la précision et la transparence des flux financiers.

4.7.3 Recommandation

Recommandation n°7

Priorité : Elevée

Amélioration de la gestion des ventes et encaissements en billetterie

Le CFL recommande de :

- a) Renforcer les contrôles pour identifier rapidement les écarts entre les ventes enregistrées dans le logiciel de billetterie et les encaissements et les traiter ;
- b) Evaluer l'opportunité de regrouper les encaissements de la billetterie provenant de TWINT dans le même compte CCP que celui utilisé pour les encaissements CCP ;
- c) Étudier la possibilité d'automatiser la comptabilisation des recettes du logiciel de billetterie dans le système comptable en utilisant des interfaces.

Responsable :

Direction du Théâtre Vidy-Lausanne

Position de l'audit

Accepté

Le Théâtre a d'ores et déjà mis en place un contrôle renforcé et exhaustif de toutes les transactions (espèces, cartes bancaires et twint) et sur les mois déjà vérifiés selon cette nouvelle méthodologie, aucun écart n'a été constaté. L'investigation s'est poursuivie donc sur la base de ces contrôles renforcés, en creusant plus spécifiquement la correspondance des écritures comptables entre le système Secutix et les comptes courants dédiés pour toutes les opérations à encaissements différés (paiement sur facture, notamment pour les groupes ou les organismes de soutien).

Afin de faciliter le suivi, le Théâtre a décidé de regrouper les encaissements twint dans le même compte CCP, ce qui a été fait au printemps 2025.

Enfin concernant la partie comptabilisation des recettes, après évaluation de cette possibilité avec le prestataire de billetterie, il a été estimé non pertinent de mettre en place cette mesure. En revanche, après analyse des coûts – avantage d'une solution de paiement intégrée, il a été décidé d'implémenter la plateforme de paiement intégrée du prestataire en juin 2025.

Les écarts de comptabilisation sur l'exercice 2024-2025 ont été jugés non significatifs, ce qui conduit le Théâtre à considérer que les nouvelles procédures mises en place sont concluantes.

Personne responsable :

Directrice administrative et financière

Délai :

Réalisé

4.8 Validation des dépenses

4.8.1 Qu'avons-nous constaté ?

Un suivi régulier est réalisé pour le budget global, qui inclut toutes les dépenses de fonctionnement du Théâtre, et pour le budget artistique, qui se focalise sur les coûts des productions, des co-productions et des accueils de spectacles. Des remontées automatiques des données du logiciel comptable vers un fichier Excel sont effectuées fréquemment afin d'avoir une photographie complète des dépenses par projet à un instant t. Selon le processus en place, chaque dépense doit être validée avant son engagement, via une structure de validation électronique des dépenses paramétrée dans le logiciel comptable ou par un accord écrit, par exemple par email.

Le CFL a vérifié un échantillon de dépenses et constate que celles-ci ne sont pas systématiquement validées avant leur engagement. Par ailleurs, pour une commande, le CFL n'a pas obtenu l'évidence que le bon de livraison était conservé afin de réconcilier les quantités commandées, livrées et facturées. Le CFL note par ailleurs que les dépenses liées au stock de la Kantina, sont engagées et réceptionnées par la personne responsable de la gestion du restaurant, sans validation préalable mais les factures sont systématiquement et intégralement visées par la directrice administrative et financière avant paiement.

En analysant la matrice de validation disponible dans le système comptable, le CFL constate que la liste des personnes autorisées à passer des commandes dans le logiciel de gestion n'est pas systématiquement mise à jour lors de départ de personnel. Néanmoins, les licences autorisant l'accès au logiciel comptable sont réattribuées à la remplaçante ou au remplaçant du personnel sortant.

Un règlement interne sur l'utilisation des cartes de crédit et de débit est partagé sur l'intranet. Le CFL constate que pour une carte de débit testée aléatoirement, la suppression de la carte a eu lieu seulement 9 mois après le départ de l'employé de la fondation. Cependant, cette carte de crédit n'était plus alimentée.

4.8.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Un processus de validation des dépenses robuste permet de mieux contrôler les dépenses et de réduire le risque de fraude, tout en augmentant la traçabilité et la transparence des frais engagés.

4.8.3 Recommandation

Recommandation n°8

Priorité : Moyenne

Renforcement des contrôles sur les dépenses

Le CFL recommande de :

- a) Formaliser et valider le processus et les seuils de validation des dépenses paramétrés dans la matrice de validation, ainsi que les exceptions si nécessaire ;
- b) S'assurer que toutes les dépenses suivent le processus de validation requis avant leur paiement ;
- c) S'assurer qu'il y a une séparation des tâches entre la personne qui initie la commande, celle qui valide l'engagement et celle qui autorise les paiements ;
- d) Mettre en place un contrôle régulier des paramètres de validation dans le système et de l'octroi des cartes de crédit ou débit.

Responsable :

Direction du Théâtre Vidy-Lausanne

Position de l'audité

Accepté partiellement

Les processus d'engagement et de contrôle des dépenses suivent les règles prévues dans l'organisation, et nécessitent en effet une formalisation plus fine, déjà prévue dans le cadre de la formalisation du SCI.

La séparation des tâches est déjà applicable au sein du Théâtre, dès que les dépenses atteignent un certain montant selon les fonctions des personnes initiant la dépense. Il ne serait pas pertinent d'imposer une séparation des fonctions de l'engagement en deçà de certaines sommes.

Les contrôles des paramètres de validation dans le système, ainsi que de l'octroi des cartes, sont déjà formalisés mais le seront plus précisément à l'avenir. Il est précisé que l'octroi des cartes est strictement réglé par la direction.

Personne responsable :

Directrice administrative et financière

Délai :

30.06.2026

4.9 Notes de frais

4.9.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le règlement du personnel encadre la gestion des notes de frais, incluant les frais de voyage, d'hébergement et les défraiements lors des déplacements professionnels. Il en existe 2 distincts, correspondant à 2 types de contrats. Le premier règlement s'applique au personnel artistique, administratif et technique disposant d'un contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée. Le second concerne le personnel administratif et technique engagé pour une ou plusieurs productions spécifiques. Les artistes sont soumis aux modalités de leurs contrats. Toutefois, aucun des règlements en vigueur n'encadre les autres dépenses effectives et il n'existe pas de procédure formelle définissant le processus d'engagement des frais effectifs.

Conformément aux règles en vigueur, toute demande de remboursement doit être accompagnée de justificatifs valides pour être prise en compte. De plus, les collaboratrices et collaborateurs doivent soumettre leur note de frais dans le mois suivant la dépense, en la transmettant à son responsable hiérarchique pour validation. Selon les règlements du personnel, les déplacements et les hébergements sont en principe réservés directement par le Théâtre, en cas de réservation par la collaboratrice ou le collaborateur, une validation préalable doit être obtenue.

Après vérification d'un échantillon de 12 remboursements des dépenses, le CFL relève qu'une demande n'est pas accompagnée de justificatifs et que le formulaire de demande de remboursement n'est pas visé. Toutefois, cette demande a fait l'objet d'une validation par email et les justificatifs ont été présentés. Il a également été relevé que les notes de frais ne sont pas toujours établies dans le mois suivant la date de la dépense. Par ailleurs, le CFL n'a pas identifié de dépenses somptuaires dans le cadre de ses tests.

4.9.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'absence de règlements encadrant les engagements de frais effectifs représente un risque de remboursements de frais injustifiés.

4.9.3 Recommandation

Recommandation n°9

Priorité : Moyenne

Mise en place d'un règlement de notes de frais

Le CFL recommande de :

- a) Mettre en place un règlement de notes de frais qui cadre les dépenses effectives ;
- b) S'assurer que toutes les demandes de remboursement de frais suivent le processus défini.

Responsable :

Direction du Théâtre Vidy-Lausanne

Position de l'audité

Accepté partiellement

Les notes de frais disposent déjà d'un cadrage extrêmement précis via les circuits de validation, le règlement du personnel et les montants forfaitaires prévus dans les conventions collectives. A notre connaissance, toutes les notes de frais suivent les processus prévus et principes autorisés. La direction veillera donc au besoin à bien clarifier l'ensemble des procédures de remboursement définies mais n'estime pas nécessaire devoir ajouter un règlement complémentaire pour les dépenses effectives.

Personne responsable :

Directrice administrative et financière

Délai :

31.06.2026

4.10 Gestion du stock

4.10.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le Théâtre de Vidy-Lausanne dispose de plusieurs emplacements pour entreposer du matériel de son, lumière, vidéo, des décors, des costumes et accessoires, mais également des équipements informatiques. La Kantina gère également un stock de denrées alimentaires et non alimentaires, tandis que la billetterie conserve un stock de livres en consignment et propose d'autres articles tels que des t-shirts, sacs et chocolats via sa boutique en ligne.

Depuis 2017, le Théâtre utilise un logiciel ERP⁵ spécifique au monde culturel, qui permet d'inventorier et de répertorier l'intégralité du matériel. Le CFL note que le processus de référencement du matériel est en cours, les inventaires détaillés ne sont pas encore finalisés et, dans certains cas, n'ont pas encore débuté. Seule une partie du matériel, notamment le son et la vidéo, a été déjà partiellement intégrée dans le logiciel ERP, les autres inventaires sont pour l'instant effectués dans des bases de données ad hoc. Le CFL constate que certains inventaires ne contiennent pas d'identifiant permettant de repérer facilement un article. Par ailleurs, le matériel de lumière, fait l'objet d'un essai de référencement dans un autre logiciel, offrant plus de possibilités de gestion dynamique du stock sur plusieurs sites.

Enfin, le CFL souligne qu'aucune procédure écrite n'a été mise en place pour encadrer la gestion des stocks, assurer le suivi des entrées et sorties, organiser la mise au rebut ou définir les modalités d'accès aux locaux de stockage.

4.10.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'absence de gestion structurée du stock peut entraîner des pertes de matériel et un manque de visibilité sur les ressources, compromettant leur valorisation comptable et engendrant des dépenses inutiles. Un inventaire centralisé et régulier, avec un suivi précis des entrées et sorties, réduirait les risques d'erreurs et de fraudes, assurerait une meilleure traçabilité des actifs et permettrait d'ajuster leur valeur comptable en fonction de leur état réel.

⁵ Entreprise Resource Planning ou Progiciel de gestion intégré est un logiciel permettant de gérer les processus d'une entreprise.

4.10.3 Recommandation

Recommandation n°10

Priorité : Moyenne

Amélioration des processus de gestion des stocks

Le CFL recommande de :

- a) Formaliser les procédures de gestion du stock, incluant le suivi des entrées, sorties et la mise au rebut ;
- b) Poursuivre les référencements et les inventaires détaillés dans le système ERP.

Responsable :

Direction du Théâtre Vidy-Lausanne

Position de l'audit

Accepté

Le Théâtre de Vidy prévoit la mise en place d'une procédure plus formalisée des sorties de stock et mises au rebut.

Il poursuit par ailleurs l'amélioration des outils informatiques dédiés à la gestion des stocks, avec le recours à un prestataire spécialisé plus pointu pour les stocks lumière notamment, pour lequel le besoin de suivi des stocks est couplé à un besoin de suivi des utilisations artistiques.

Personne responsable :

Directrice administrative et financière

Délai :

01.06.2026

4.11 Sécurité informatique et protection des données

4.11.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le Théâtre-Vidy Lausanne emploie un responsable informatique à 40%. Ce dernier est responsable de la gestion du réseau, de la téléphonie, à l'exception de la centrale téléphonique, et du matériel informatique. Les applications métiers et l'hébergement des systèmes sont externalisés et gérés par des prestataires externes.

Les relations avec les prestataires de service informatique sont formalisées par des contrats. Le CFL constate cependant que certains éléments essentiels ne sont pas explicitement fixés dans ces accords, comme les mesures de sécurité à respecter par les prestataires pour assurer la protection des données, la fréquence et la durée de rétention des sauvegardes, les plans de reprise d'activité et les tests de restauration. En outre, les mesures prises par les prestataires ne font pas l'objet d'une validation régulière par le Théâtre, notamment par la réception systématique de rapports de contrôle.

Le CFL a constaté plusieurs faiblesses en matière de sécurité des systèmes. Premièrement, l'accès à distance aux systèmes se fait sans utiliser des mesures de sécurité compensatoires, les collaborateurs et collaboratrices du Théâtre étant amenés à voyager régulièrement, des connexions sont possibles en tout temps à travers le monde au travers de réseaux parfois non-sécurisés. De plus, l'authentification au système Microsoft Office 365 se fait par un mot de passe qui n'est jamais changé depuis sa configuration initiale, et cette connexion n'est pas renforcée par une authentification multifacteurs. Finalement, les ordinateurs, qu'ils soient configurés avec un système d'exploitation Windows ou iOS, ne disposent pas d'un antivirus.

Une directive informatique a été établie à la fin de l'année 2023, et rappelle les principaux principes à respecter en matière d'utilisation des ressources informatiques. Néanmoins, les collaboratrices et collaborateurs du Théâtre ne suivent pas de formation ou de sensibilisation aux risques informatiques, comme les attaques telles que le phishing ou les bonnes pratiques à suivre quant au travail à distance.

4.11.2 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. Bien que les systèmes soient externalisés, le Théâtre reste responsable de la sécurité de ses données.

4.11.3 Recommandation

Recommandation n°11

Priorité : Faible

Renforcement de la sécurité informatique et de la protection des données

Le CFL recommande de :

- a) Effectuer une supervision adéquate des prestataires de service, en s'assurant que des mesures de sécurité et des contrôles sont en place ;
- b) Evaluer l'efficacité opérationnelle des mesures de sécurité et des contrôles des prestataires de manière régulière ;
- c) Renforcer la sécurité des systèmes informatiques, notamment en matière d'accès.

Responsable :

Direction du Théâtre Vidy-Lausanne

Position de l'audit

Accepté partiellement

Les mesures a et c ont été mises en place au cours de l'année civile 2025. Une sensibilisation du personnel de Vidy aux risques informatiques a par ailleurs déjà été organisée au printemps 2025.

En revanche, pour ce qui concerne l'évaluation opérationnelle des mesures de sécurité et le contrôle des prestataires, cette mesure nous semble délicate à mettre en œuvre et ne pas relever de décisions pouvant être prises de façon unilatérale. Elles seront soumises à une discussion avec les différents prestataires de service, et les mesures seront réservées selon les potentiels coûts additionnels exigés par ces prestataires pour la mise en place d'exigences accrues par rapport aux contrats actuels.

Personne responsable :

Directrice administrative et financière

Délai :

30.06.2026

5 Prise de position générale de l'audit

Le Conseil de Fondation et la direction du Théâtre de Vidy remercient le CFL pour son analyse et valident dans leur grande majorité l'ensemble des propositions d'améliorations qui leur sont adressées.

Ils veilleront notamment à expliciter plus formellement les objectifs stratégiques pour la fondation et profiteront pour cela de la réforme des statuts et de la mise en place d'une convention de subventionnement pluri annuelle par le service Culture.

La direction du Théâtre veillera également à mieux formaliser et sécuriser l'ensemble de ses processus, en proposant un système de contrôle interne incluant une évaluation des principaux risques, au travers d'un document qui se voudra évolutif.

La direction tient toutefois à souligner l'importance de conserver un juste équilibre entre efficacité des contrôles, sécurisation de la gestion des fonds publics d'une part et efficience des moyens au service de projets artistiques et agilité de fonctionnement en vue de favoriser la capacité d'innovation et la créativité des équipes d'autre part

Il conviendrait d'éviter la démultiplication de contrôles qui n'apporteraient pas de valeur ajoutée à des processus ayant jusqu'à présent démontré leur efficacité, même si parfois moins formalisés que l'aurait souhaité le CFL.

Dans une période de contraction des moyens financiers et d'accroissement mécanique des frais de fonctionnement liés à un contexte inflationniste, il est important que les ressources humaines et financières dédiées au contrôle interne soient aussi hautes que nécessaire mais aussi minimales que possible afin de maximiser le soutien aux artistes.

6 Annexes

6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
2024/01	Formalisation d'une convention de subventionnement	Service de la culture	Elevée
2024/02	Formalisation d'une convention d'occupation des locaux	Service des gérances, Direction du Théâtre Vidy-Lausanne	Elevée
2024/03	Formalisation d'une stratégie et définition des objectifs	Conseil de fondation du Théâtre Vidy-Lausanne	Moyenne
2024/04	Refonte des statuts et des règlements	Conseil de fondation du Théâtre Vidy-Lausanne	Moyenne
2024/05	Mise en place d'un système de contrôle interne	Direction du Théâtre Vidy-Lausanne	Elevée
2024/06	Mise en place d'un processus d'identification et de suivi des parties liées	Direction du Théâtre Vidy-Lausanne	Moyenne
2024/07	Amélioration de la gestion des ventes et encaissements en billetterie	Direction du Théâtre Vidy-Lausanne	Elevée
2024/08	Renforcement des contrôles sur les dépenses	Direction du Théâtre Vidy-Lausanne	Moyenne
2024/09	Mise en place d'un règlement de notes de frais	Direction du Théâtre Vidy-Lausanne	Moyenne
2024/10	Amélioration des processus de gestion des stocks	Direction du Théâtre Vidy-Lausanne	Moyenne
2024/11	Renforcement de la sécurité informatique et de la protection des données	Direction du Théâtre Vidy-Lausanne	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
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
ERP	Entreprise Resource Planning ou Progiciel de gestion intégré
EVAM	Etablissement vaudois d'accueil des migrants
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
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 Lausanne⁶

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.

⁶ 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