Ville de Lausanne

Contrôle des finances



Rapport d'audit interne

Lausanne Tourisme

Destinataires

Municipalité
Monsieur le Syndic, Directeur de la culture et du développement urbain
Monsieur le Directeur de Lausanne Tourisme
Conseil des délégués de Lausanne Tourisme
Commission des finances de Lausanne Tourisme
Madame la Présidente de Lausanne Tourisme

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

Remarque

« Les informations contenues dans le présent document (le « Document ») sont destinées aux seuls besoins internes de l'audité 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 Lausanne Tourisme a pour but le développement et la promotion du tourisme à Lausanne. Fin 2023, la Ville de Lausanne a signé une convention avec Lausanne Tourisme, couvrant les années 2024 à 2027. En 2024, elle lui a versé un total de CHF 2.45 millions de subventions pour financer ses activités et lui a également reversé CHF 2.45 millions de taxes de séjour. Les montants prévus au budget 2025 sont similaires.



Pourquoi cet audit ?

L'audit a été conduit conformément aux dispositions de l'article 16 de la « Directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne », qui impose à Lausanne Tourisme de se soumettre à un audit effectué par le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (ci-après CFL) aussi souvent que nécessaire, mais tous les cinq ans au moins.



Qu'avons-nous constaté ?

- L'activité congrès et manifestation est fortement subventionnée, mais ne s'apparente pas à une activité stratégique.
- Le règlement relatif au remboursement des frais professionnels de janvier 2025 doit être précisé, et les éventuelles exceptions doivent être justifiées et documentées, pour tous les employés y compris les membres du Conseil.



Evaluation globale

Le CFL remercie les collaboratrices et les collaborateurs de l'association pour leur coopération.

Des efforts doivent être faits pour rationaliser les charges et une réflexion doit être menée sur la continuité de certaines activités.

Sur la base des constats identifiés, le CFL a formulé 7 recommandations afin de permettre à l'association d'optimiser sa gestion opérationnelle et financière. Ces recommandations ont toutes été acceptées par Lausanne Tourisme.

2 Table des matières

3 Introduction 6

3.1 Contexte 6
3.2 Objectif de l'audit et portée des travaux 9
3.3 Méthode d'audit 10
3.4 Calendrier de l'audit 10
3.5 Remerciements 11

4 Constats et recommandations 13

4.1 Congrès et Manifestations 13
4.2 Rationalisation des dépenses administratives 16
4.3 Adaptation de la politique salariale 19
4.4 Notes de frais 22
4.5 Supervision des prestataires informatiques 25
4.6 Projets informatiques 27

5 Prise de position générale de l'audité 31

6 Annexes 32

6.1 Tableau des recommandations 32
6.2 Tableau des abréviations 33
6.3 Extrait de la directive municipale sur le CFL 34

3 Introduction

3.1 Contexte

L'association Lausanne Tourisme (ci-après Lausanne Tourisme ou l'association) a pour but de favoriser le développement du tourisme lausannois et de le promouvoir en Suisse et à l'étranger. Ses missions précises sont fixées dans une convention signée avec la Ville de Lausanne, principal subventionneur, pour la période de 2024 à 2027.

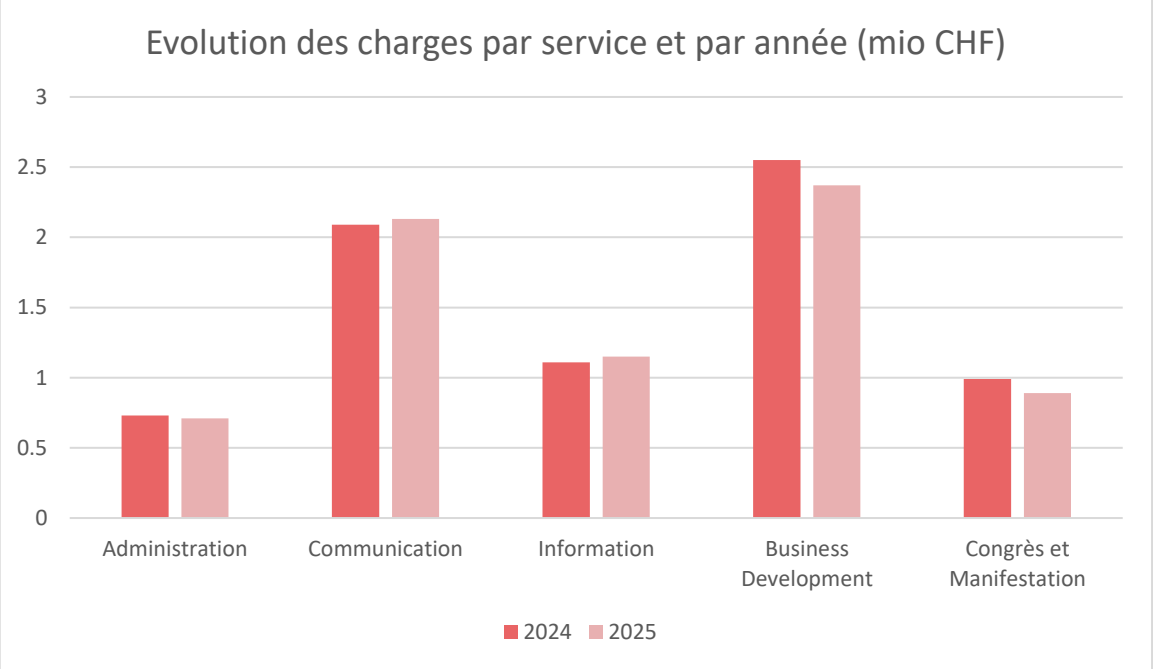
L'association emploie 52 collaboratrices et collaborateurs (39.6 ept), ainsi qu'une cinquantaine de guides rémunérés à la mission au 30 juin 2025. Ses activités se répartissent entre cinq services :

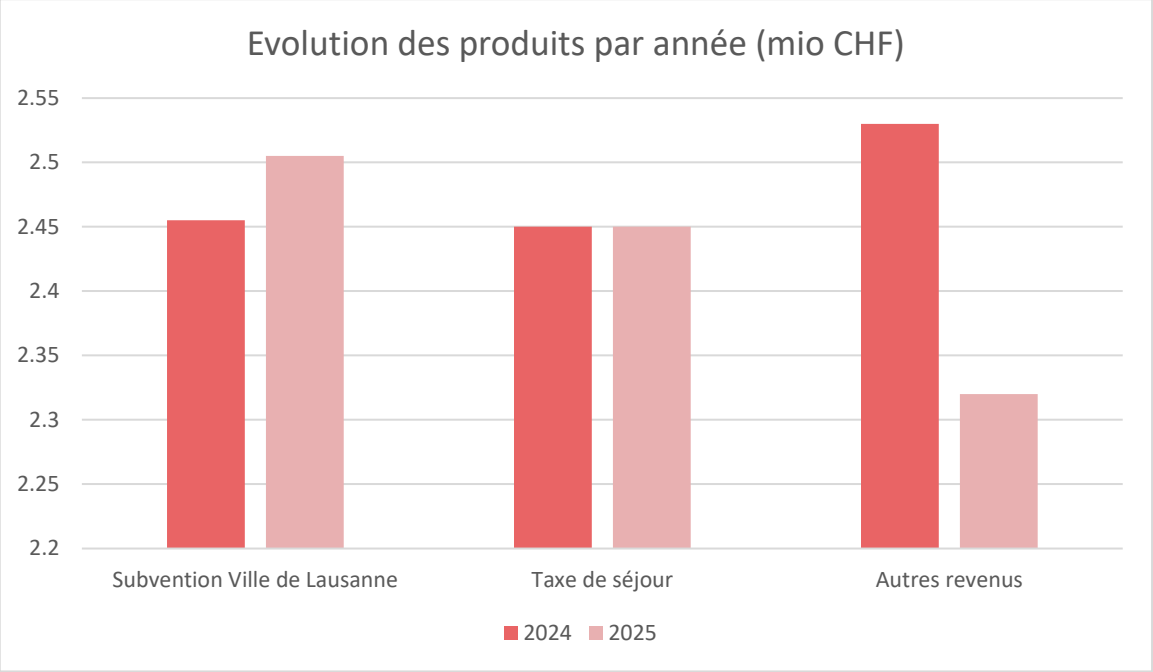
- Information : il a pour mission de faciliter l'arrivée et le séjour des hôtes en fournissant les informations nécessaires, oralement ou par le biais de supports d'information (brochures, flyers, etc.). L'accueil et l'information se font via le bureau d'informations situé à Plateforme 10, qui est également le point de vente de produits. Sur mandat du Canton, Lausanne Tourisme gère également le point d'accueil de la Cathédrale de Lausanne. Le service information est aussi en charge du call center ainsi que de l'accueil à la Maison du Tourisme ;
- Business Development : ce service est responsable de la promotion de l'image touristique de la destination et de la vente des produits (congrès, destination, développement de produits propres) auprès des publics cibles. Il doit également faciliter les contacts d'affaires en faveur des partenaires et prestataires locaux ;
- Congrès & Manifestations : ce service assure la réalisation de prestations vendues à des organisateurs d'événements. Ces événements peuvent être des congrès, des conférences, des événements, des assemblées générales ou des rencontres sportives ;
- Communication : ce service s'occupe de mettre en avant les produits et la destination via le site internet, les réseaux sociaux, les supports imprimés et distribués dans les hôtels, ainsi que les relations avec la presse ;
- Administration : ce service s'occupe de la gestion des finances de l'association, des ressources humaines, la gestion administrative, l'IT et son évolution et la logistique des bureaux, des locaux communs et des bureaux d'accueil, la gestion du matériel mis à disposition, la gérance des locataires liées à la Maison du tourisme et le support à d'autres services de manière générale. De plus certains mandats financiers ou administratifs pérennes ou non périodiques.

L'association emploie 49 guides, payés à la prestation, qui réalisent des visites guidées pour le tourisme d'affaires et de loisirs, ainsi que celles effectuées au sein du Musée Olympique.

Lausanne Tourisme est dotée d'un budget de CHF 7.2 millions pour 2025. La subvention de la Ville de Lausanne représente 68% de ce montant, dont la moitié provient directement du produit de la taxe de séjour qu'elle récolte. En 2024, l'association présente une perte d'exploitation de kCHF 87, en amélioration par rapport à celle de kCHF 446 pour 2023. Finalement, avec les revenus qu'elle tire de son immeuble, ses comptes ont fait ressortir une perte de kCHF 3 pour 2023 et un bénéfice de kCHF 2 pour 2024.

Les graphiques ci-dessous montrent l'évolution des charges et des produits de Lausanne Tourisme entre 2024 et 2025 :




Evolution des produits par année (mio CHF)
2.55
2.5
2.45
2.4
2.35
2.3
2.25
2.2
Subvention Ville de Lausanne
Taxe de séjour
Autres revenus
2024
2025

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 Lausanne Tourisme. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 1er janvier 2023 au 31 août 2025.

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

Objectif de l'audit	Critères
S'assurer que les mécanismes de gouvernance en place favorisent une bonne surveillance et un bon fonctionnement de la fondation et soient adaptés au but de cette dernière.	▶ Les organes légaux et statutaires de l'association sont opérationnels et fonctionnement de manière adéquate ; ▶ Une stratégie et un business plan ont été établis et validés par le comité ; ▶ Les objectifs convenus avec la Ville de Lausanne sont respectés ; ▶ Il existe des outils de pilotage des activités et ceux-ci sont adaptés.
S'assurer que la gestion financière et opérationnelle est adéquate et adaptée à son but. Les éléments suivants seront notamment examinés.	▶ Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne existent et sont adaptés à la taille et à la complexité de l'association ; ▶ Une gestion financière efficace existe (comptabilité générale et analytique, gestion des liquidités), les business plans sont construits selon des hypothèses plausibles, sont revus et validés ; ▶ Les services sont gérés de manière adéquate, les objectifs sont suivis, et des actions correctives sont prises si nécessaire ; ▶ La gestion des ressources humaines est adéquate ; ▶ La gestion des systèmes informatiques, la continuité d'exploitation et de la protection des données (LPD) sont adéquates.

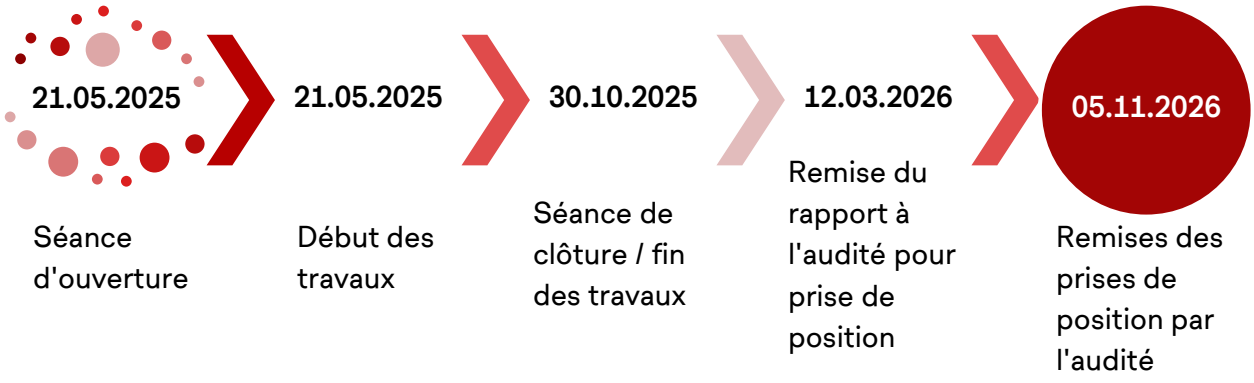
3.3 Méthode d'audit

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

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

3.4 Calendrier de l'audit

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



3.5 Remerciements

Le CFL tient à remercier la direction et le personnel de Lausanne Tourisme et de l'unité de développement et promotion de la Ville (UDPV) pour le soutien apporté à la réalisation de cet audit.

Lausanne, le 9 novembre 2026

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Qualified Electronic Signature · CH (ZertES)

Yves Tritten

09.11.2026 deepsign

Yves Tritten

Chef de service



4 Constats et recommandations

4.1 Congrès et Manifestations

4.1.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le service Congrès et Manifestations offre des prestations d'organisation et de logistique lors de congrès (*PCO*[1] en anglais) ayant lieu dans le grand Lausanne. Les principales prestations fournies par les 5 collaboratrices et collaborateurs de ce service sont la mise en place d'une plateforme de réservation d'hébergement, la gestion des inscriptions via une plateforme informatique, ainsi que l'organisation d'activités ou le soutien logistique à l'organisation du congrès.

Au travers de Lausanne Montreux Congress (LMC), partenariat entre les offices du tourisme de Lausanne et Montreux, œuvrant pour l'acquisition de congrès dans la région lémanique, le service Business Development travaille à faire venir les congrès dans les salles lausannoises. Sur les 60 congrès acquis par le service Business Development entre le 1er janvier 2023 et fin août 2025 (22 en 2023, 23 en 2024 et 15 en 2025), les organisateurs de congrès ont sélectionné l'offre *PCO* de Lausanne Tourisme à 26 reprises (9 en 2023, 11 en 2024 et 6 en 2025). Ces prestations ne peuvent donc pas être considérées comme stratégiques pour l'association et ne conditionnent finalement pas la tenue de congrès sur le grand Lausanne.

De plus, le CFL a sélectionné cinq congrès ayant eu lieu en 2024 et revu les retours obtenus par Lausanne Tourisme. Bien que les clients soient généralement satisfaits des services fournis, le CFL constate qu'un nombre très faible de réservations (entre 3% et 13% des participantes et participants) sont faites via les plateformes d'hébergement mises en place par Lausanne Tourisme. Cela signifie que la majorité de congressistes réserve un hébergement par le biais d'une autre plateforme.

Les tarifs proposés par Lausanne Tourisme pour son offre *PCO* sont volontairement bas. Selon la direction, cela permet à certains clients de pouvoir financer un congrès sur Lausanne. Une revue de ces tarifs a été effectuée en novembre 2023, mais ne repose pas sur une analyse des coûts complets du service.

Les comptes annuels de l'association clos au 31 décembre 2024 montrent que les revenus générés par la facturation des prestations *PCO*, s'élèvent à kCHF 480, après déduction des charges salariales et imputation des coûts de fonctionnement de l'association, l'activité *PCO* fait

[1] PCO : *Professional Congress Organizer*, ou Organisateur Professionnel de Congrès.

ressortir une perte de kCHF 400 au 31 décembre 2024. Le budget 2025 prévoit une perte de kCHF 455 pour cette activité, avant imputation des taxes de séjour et subventions versées par la Ville de Lausanne et comptabilisées en revenus dans les comptes de Lausanne Tourisme, qui permettent d'équilibrer les comptes.

4.1.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une allocation des ressources à des prestations non stratégiques ne permet pas d'assurer une utilisation efficiente de la subvention publique

4.1.3 Recommandation

Recommandation n°1 **Priorité :** Elevée

Continuité de l'activité congrès et manifestations

Le CFL recommande de :

a) Effectuer une analyse financière de type make or buy[2] pour l'activité *PCO* de l'association ;

b) Présenter cette analyse au comité de direction, au comité des délégués et à la Ville de Lausanne pour décision.

Responsable : Lausanne Tourisme

UDPV

[2] Le Make or buy, autrement dit faire ou faire faire, repose sur le choix des entreprises à internaliser ou externaliser une partie de leurs activités (Source : La stratégie Make or Buy en 2021 | BearingPoint France).

Position de l'audité	Accepté

a) Lausanne Tourisme a analysé les données financières relatives à ce service et aux prestations qui y sont associées. Cette recommandation apparaît dès lors pertinente. L'office avait d'ailleurs déjà entrepris, ces dernières années, une réflexion sur ces prestations, notamment au regard du rôle joué par Lausanne Tourisme sur le plan opérationnel.
b) Une analyse financière, faisant ressortir une perte propre d'environ CHF 200'000 pour les exercices 2023 et 2024, hors prise en compte du montant subventionné d'environ de CHF 100'000 lié au mandat de la Ville de Lausanne, a été réalisée. Un rapport détaillé sur la pertinence de certaines prestations ainsi qu'une proposition de réorganisation et de suppression de ce service ont été présentés au Comité de Direction.

Lors de sa séance du 21 janvier 2026, le Comité de Direction a validé cette proposition, prévoyant :

- la suppression d'un poste de travail ;
- l'intégration de trois collaborateurs au sein du service Business Development, afin d'assurer le suivi des contrats en cours et des engagements déjà signés.

Les cahiers des charges de ces trois collaborateurs ont été adaptés afin de permettre notamment de :

- fournir des prestations ciblées répondant aux intérêts de la destination et répondant à la stratégie ;
- maintenir le soutien aux manifestations organisées par la Ville de Lausanne ;
- préserver et valoriser les compétences métiers existantes.

Personne responsable :	Comité de Direction de LT
Délai :	déjà effectué- contrôle en 2027

4.2 Rationalisation des dépenses administratives

4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

Lausanne Tourisme dispose d'une structure administrative et de support importante au regard de sa taille (environ 50 collaboratrices et collaborateurs) et de la faible complexité de ses processus.

Ainsi, sept collaboratrices et collaborateurs (5.3 ept) y travaillent comme comptables, gestionnaires des ressources humaines et de la paie, gestion des réseaux et de l'infrastructure informatique et gestion administrative. Le CFL constate qu'une deuxième comptable a été embauchée durant notre audit, alors même que le nombre d'écritures comptables saisies, soit une moyenne de 40 par jour, et leur simplicité, ne le justifient. Selon la direction, cette augmentation vise à permettre à la cheffe du service Administration de pouvoir ainsi effectuer d'autres tâches, comme du reporting et des analyses financières. Le CFL estime qu'en l'état, et au vu de la simplicité des opérations menées par l'association ainsi que ses flux comptables, les comparaisons quadrimestrielles réelles versus budget qui sont actuellement effectuées sont suffisantes.

Un collaborateur est en charge du help desk IT et de la relation avec le prestataire externe qui gère l'infrastructure informatique. Le CFL constate, malgré son prochain départ à la retraite, qu'aucune analyse formalisée n'a encore été effectuée afin de repenser cette organisation informatique, et de générer des économies potentielles.

Le CFL note qu'un consultant au tarif quotidien de CHF 3'200, a été sélectionné par deux membres du comité de direction en juin 2024. La direction n'a pas été consultée dans ce processus et aucune autre offre n'a été demandée.

Toutefois, le CFL note qu'une procédure pour les achats a été validée en 2025. Cette dernière prévoit, pour les achats estimés supérieurs à CHF 10'000, ou s'il s'agit d'achats impactant l'association sur plusieurs années, de demander au moins trois offres.

Enfin, la revue des achats de prestations montre que les coûts liés à la révision comptable, aux prestations informatiques et aux prestations liées aux sites internet et à la communication de l'association n'ont pas fait en amont l'objet d'une mise en concurrence.

4.2.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Un niveau trop élevé de frais d'administration réduit les ressources disponibles pour les activités directement liées à la mission de l'association. Cela peut nuire à son efficacité, à sa crédibilité auprès des financeurs et à la pérennité de ses actions.

4.2.3 Recommandation

Recommandation n°2 **Priorité :** Moyenne

Optimisation des dépenses administratives

Le CFL recommande de :

a) Procéder à une évaluation des besoins réels afin d'optimiser ses charges opérationnelles ;

b) Présenter et faire valider cette analyse lors des comités de direction ;

c) Mettre en place un contrôle afin de s'assurer de la correcte application de la nouvelle procédure sur les achats.

Responsable : Lausanne Tourisme

Position de l'audité	Accepté

a) Le service Administration est composé de 7 personnes aux fonctions distinctes, représentant 5,3 EPT. Le service assume aujourd'hui un périmètre de tâches important: finances, ressources humaines, IT, administration générale, Maison du tourisme, gérance, ainsi que de nouvelles tâches liées aux exigences réglementaires, au SCI, aux audits et aux contrôles. Un consultant mandaté par la Direction a par ailleurs constaté le nombre important de projets et de services gérés par ce service. Après analyse de la charge de travail et en comparaison avec d'autres offices du tourisme, nous considérons que le service Administration est actuellement correctement dimensionné par rapport aux tâches qui lui sont confiées. Les possibilités de réduction des effectifs apparaissent dès lors limitées sans diminution du périmètre des tâches. En complément, le nombre de lignes d'écriture annuel s'élève à 28'766.

   Le constat formulé dans le troisième paragraphe ne constitue pas une révélation concernant l'absence d'analyse formalisée deux ans avant le départ d'un collaborateur (IT Manager). Il traduit simplement une réalité opérationnelle: la surcharge de travail actuelle ne permet pas toujours d'anticiper les départs avec un tel niveau de prévision et de formalisation.

   A ce propos, en vue d'une retraite prochaine de l'IT Manager, une externalisation du support IT a été décidée.

b) Le dimensionnement du service Administration peut être présenté au Comité de direction afin de valider le constat que le nbre d'EPT actuel est adapté aux besoins du service si demandé.

   Une réévaluation pourra être effectuée en cas d'augmentation ou suppression importante des tâches, de nouveaux mandats ou de nouvelles exigences réglementaires.

c) En vue de la mise à jour et du suivi du SCI, des contrôles devront dès lors être ajouter en lien avec de nouvelle application de règlement afin de répondre à ce constat.

Personne responsable :	Direction de LT
Délai :	31.12.2026

4.3 Adaptation de la politique salariale

4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

La directive sur les subventions impose un salaire minimal chez les entités subventionnées, mais ne requiert pas qu'elles suivent les grilles et la politique salariales de la Ville de Lausanne ni les salaires maximaux de ses cadres.

Le CFL constate que pour trois postes occupés au sein de l'association, soit celui du directeur, de la cheffe du service administration et comptabilité et du chef du service information, les salaires octroyés sont supérieurs à ceux de l'échelle ordinaire des traitements de la Ville de Lausanne.

Le CFL note également que des indemnités, approuvées par le Président, sont versées chaque année aux cadres: Ces compléments de rémunération ne sont ni mentionnés dans les contrats de travail ni dans aucun règlement, et ne sont pas communiqués de manière transparente aux organes de l'association ni détaillés dans les lignes salariales lors de la présentation et validation du budget et des comptes annuels. Par ailleurs, chaque collaboratrice et chaque collaborateur reçoivent annuellement une prime de CHF 200 à l'occasion de leur anniversaire, avantage qui est mentionné dans le règlement du personnel de janvier 2022. Enfin le versement de forfaits de déplacement et de forfaits de représentation à deux collaborateurs, ainsi que le paiement de leur abonnement général CFF en première ou en deuxième classe, ne semble pas justifié et n'est pas communiqué. L'octroi de tous ces avantages n'est pas aligné avec la politique salariale de la Ville de Lausanne, qui finance l'équivalent de 65 % des charges de l'association en 2024.

4.3.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une politique salariale vise à établir une structure cohérente et équitable pour la fixation des salaires au sein de l'association. Elle permet d'éviter des inégalités salariales, notamment une grande disparité entre l'administration communale et les entités subventionnées.

4.3.3 Recommandations

Recommandation n°3 **Priorité :** Moyenne

Positionnement des salaires

Le CFL recommande de mettre en place une analyse des salaires en fonction des tâches et responsabilités de chaque poste et établir une échelle des salaires en cohérence avec ceux de la Ville.

Responsable : Lausanne Tourisme

Position de l'audité Accepté

Il serait effectivement pertinent de procéder à une analyse salariale en intégrant l'ensemble des conditions liées aux postes et en tenant compte des échelles de la Ville de Lausanne. Toutefois, il est tout aussi essentiel d'intégrer la réalité du marché privé, auquel Lausanne Tourisme est directement confronté lors des recrutements, puisqu'il ne peut offrir les mêmes prestations que le secteur public. De plus les horaires sont étendus à des jours fériés.

Par ailleurs, nous nous appuyons sur plusieurs études réalisées par des professionnels de la branche afin de garantir la pertinence des salaires proposés. Effectivement, des primes sont versées aux cadres de l'association depuis plus de trente ans, conformément au modèle mentionné.

Personne responsable : Directeur de LT

Délai : 30.06.2027

Recommandation n°4 **Priorité :** Moyenne

Avantages octroyés au personnel

Le CFL recommande de :

a) Communiquer aux organes de Lausanne Tourisme tous les bénéfices, indemnités, primes, forfaits octroyés au personnel de l'association et les détailler dans les budgets présentés annuellement pour validation ;

b) Revoir leur adéquation avec ceux pratiqués par les autres entités subventionnées par la Ville de Lausanne et au sein de l'administration communale.

Responsable : Lausanne Tourisme

Position de l'audité Accepté

a) Il faut effectivement amener de la transparence sur les éventuels bénéfices, primes, forfaits octroyés au personnel en clarifiant un processus vis-à-vis des organes décisionnels de l'association et notamment le Comité de direction

b) Sur ce point, il est impératif de mettre en place des mesures qui garantissent une équité de traitements équivalents tout en laissant une certaine marge de manœuvre à l'entité subventionnée qui n'est pas en mesure d'offrir les mêmes prestations qu'une institution publique.

Personne responsable : Comité de Direction de LT

Délai : 31.03.2027

4.4 Notes de frais

4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

En 2021, le CFL a réalisé un premier audit de Lausanne Tourisme, soulignant la nécessité de mettre en place un règlement sur les dépenses professionnelles. Celui-ci a été adopté par le comité de direction en juin 2025.

Le CFL a revu ce document ainsi que l'ensemble des dépenses professionnelles effectuées par 10 collaboratrices et collaborateurs qui effectuent des déplacements, soit un total de kCHF 166 entre janvier 2024 et juin 2025 (18 mois), relatives à des petits achats, notes de restaurants, factures d'hôtels, billets d'avions et de train, etc., et relève les éléments suivants:

- Les frais figurant sur les reçus de certains collaborateurs en déplacement à l'étranger sont très élevés et nous constatons par ailleurs qu'aucune limite n'encadre ces dépenses dans le nouveau règlement.
- En outre, nous avons constaté que certaines dépenses du même type (déplacements, repas, hébergement) effectuées par l'un des membres du comité de l'association ne présentent aucuns justificatifs (motifs, interlocuteur rencontré, etc.). Un abonnement annuel Mobilis lui a également été remboursé sans justification.
- Plusieurs repas entre collaboratrices et collaborateurs, à l'occasion du départ d'un ou d'un membre du personnel, ont eu lieu sur Lausanne et ont été payés avec la carte de crédit de l'association. Pour certains, le coût du repas par convive avoisinait les CHF 90.
- Deux collaborateurs ont choisi et acheté plusieurs vols en classe « premium economy » et non en classe économique pour des déplacements transatlantiques, pour des coûts atteignant CHF 3'000 par voyage, quand de tels vols coûteraient approximativement CHF 500 en classe économique. Aucune demande de plusieurs offres en classe économique et en « premium economy » n'a été conservée. La justification de ce choix, qui n'est pas prévu dans le règlement des dépenses professionnelles, n'est pas satisfaisante et le voyage n'a en rien un caractère « exceptionnel et justifié », seule condition prévue dans le nouveau règlement sur les dépenses de 2025 pour voyager en classe affaires.
- Le règlement ne prévoit pas de dépenses maximums pour les frais d'hébergements par pays, ville ni de limite dans le choix des classes d'hôtel. Ainsi aux USA, à Dubaï et en Asie, trois ou quatre collaboratrices et collaborateurs ont passé plusieurs nuits dans des hôtels 5 étoiles avec des prix atteignant jusqu'à CHF 400 par nuit.

4.4.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une directive sur les notes de frais doit intégrer toutes les dépenses autorisées pour l'ensemble du personnel de l'association et les conditions pour y avoir droit afin d'empêcher les dérives liées à une mauvaise interprétation des règles en place. Le règlement doit couvrir l'ensemble des personnes ayant droit à un remboursement des frais, y compris les membres du comité de direction.

4.4.3 Recommandation

Recommandation n°5 **Priorité :** Moyenne

Réglementation des notes de frais

Le CFL recommande de :

a) Préciser le règlement actuel des notes de frais, en y incluant notamment :
   i. Des montants maximums pour les repas pris en extérieur lors des voyages d'affaires ;
   ii. Une réglementation claire concernant le remboursement des consommations alcoolisées ;
   iii. Une précision sur la définition de la classe économique ;
   iv. Des classes maximums d'hôtels pour les différents voyages ;
   v. Une réglementation concernant les repas entre le personnel pour les occasions spéciales ;
b) Dans le cas où des exceptions au règlement sont justifiées, documenter la justification avec la note de frais ;
c) Créer un règlement des notes de frais pour le comité de direction.

Responsable : Lausanne Tourisme

Position de l'audité	Accepté

Lausanne Tourisme s'engage à actualiser le règlement actuel relatif aux notes de frais en y intégrant les éléments mentionnés par le CFL, tout en tenant compte du règlement établi par la Conférence suisse des impôts. Cette mise à jour visera notamment à préciser plus en détail les modalités de remboursement éventuel, en fonction des responsabilités et du rôle occupé au sein de l'association (Membres des organes décisionnels et une seconde convention pour les Cadres et les Collaborateurs).

En ce qui concerne la comparaison tarifaire des billets d'avion figurant dans le rapport, il convient d'apporter une précision. En effet, les tarifs les plus bas mentionnés n'incluent généralement pas les bagages, ou uniquement une franchise très limitée. Or, pour les vols long-courriers, nos collaborateurs voyagent fréquemment avec deux valises ainsi qu'un volume important de kilos supplémentaires destinés aux give-aways. La classe Premium inclut ces prestations, comme cela avait été expliqué lors de l'audit. Il convient donc de comparer les tarifs sur une base équivalente, en tenant compte de l'ensemble des prestations nécessaires.

Enfin, il convient de préciser que les tarifs aériens varient en fonction de la date de réservation ainsi que de la période du voyage. Nos collaborateurs étant majoritairement amenés à voyager durant des périodes de forte affluence, cette contrainte a nécessairement une incidence sur le prix des billets.

Personne responsable :	Direction LT
Délai :	31.12.2026

4.5 Supervision des prestataires informatiques

4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

Lausanne Tourisme externalise la gestion de son environnement informatique à un prestataire externe. De plus, ses collaboratrices et collaborateurs utilisent plusieurs applications dans le cadre de leurs activités, également gérées par des prestataires externes.

Le responsable informatique gère la relation avec le fournisseur du réseau, de messagerie et des logiciels bureautiques standards, alors que les relations avec les prestataires des services métiers sont gérées par les services directement. Cette répartition des tâches entraine une disparité dans les contrôles effectués sur ces fournisseurs. En effet, une certaine surveillance du prestataire informatique principal est effectuée par le responsable informatique, notamment en matière de sauvegarde et d'incidents, ce qui n'est pas effectué pour les autres prestataires par les autres services.

Cependant, les mesures de sécurité physiques telles que les accès aux centres de données ou les mesures de sécurité logiques telles que la protection des données ou le traitement de vulnérabilités, sous la responsabilité des prestataires de service informatique, ne sont pas supervisées et contrôlées par Lausanne Tourisme, par exemple en effectuant des contrôles chez le prestataire ou en obtenant des rapports de contrôles fait par des tiers ou certifications.

4.5.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une supervision inadéquate des prestataires ne permet pas d'assurer que la sécurité des données est respectée et que les risques informatiques sont correctement maîtrisés.

4.5.3 Recommandation

Recommandation n°6 **Priorité :** Faible

Mise en place d'un cadre de supervision des prestataires

Le CFL recommande de mettre en place un cadre de supervision des prestataires informatiques prévoyant des contrôles réguliers sur les mesures de sécurité en place.

Responsable : Lausanne Tourisme

Position de l'audité	Accepté

Lausanne Tourisme a déjà fait l'objet d'un audit informatique réalisé par notre organe de révision, et nous avons à ce jour répondu à la majorité des points soulevés, en justifiant la validation ou la non-validation des recommandations. Par ailleurs, une charte IT a été publiée et signée par l'ensemble des collaborateurs en octobre 2025.

Nous sommes conscients de la nécessité de faire évoluer certains processus tout en préservant une certaine agilité. Cette évolution accompagnera notamment la mise en place du futur support IT en 2027. Certains éléments relevés, tels que la supervision et le contrôle de nos prestataires, seront mis en œuvre progressivement.

Pour l'heure, les procédures et formations instaurées par notre IT Manager sur ces sujets ont démontré leur efficacité, et notre prestataire nous garantit l'accès à nos données et la sécurité de notre environnement informatique.

Personne responsable :	Direction de LT
Délai :	30.06.2027

4.6 Projets informatiques

4.6.1 Qu'avons-nous constaté ?

L'association va remplacer deux logiciels dans les mois à venir, soit son logiciel comptable par un ERP[3], et son CRM[4] par une version actualisée de l'outil actuel.

Les projets de migration des logiciels ont été menés par les cheffes et chefs de service. Dans les deux cas, plusieurs fournisseurs ont été rencontrés et plusieurs logiciels ont été évalués. Cependant, Lausanne Tourisme n'a pas suivi une méthodologie de projet reconnue, telle que HERMES[5], et n'a pas de cadre de gouvernance défini permettant d'encadrer de tels projets.

Pour le choix de l'ERP, un cahier des charges a été défini, mais il contenait uniquement les besoins principaux, tels que la gestion des factures créanciers et débiteurs ou le suivi budgétaire, mais a omis les besoins considérés comme secondaires tels que la gestion de la comptabilité ou des salaires. Une analyse SWOT a ensuite été réalisée en interne pour justifier le choix du logiciel, cependant, aucun critère n'a été défini sur la base des besoins exprimés, permettant d'effectuer un choix éclairé. Enfin, le coût élevé et l'utilité de la solution choisie ne sont pas justifiables au regard de la structure de la comptabilité qui ne requiert pas un tel outil.

Pour le choix du CRM, les besoins ont été exprimés, mais ne sont pas détaillés, ni priorisés. Suite à la rencontre des prestataires, une solution a été choisie sans qu'aucun critère n'ait été préalablement défini afin de le justifier.

Finalement, le CFL n'a pas été en mesure d'obtenir la validation formelle du choix des solutions ERP et CRM par le comité de direction.

4.6.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'utilisation d'une méthodologie de projet réduit les risques liés à une mauvaise planification des besoins et des ressources au début du projet.

[3] ERP : *Entreprise Resource Planning* ou Progiciel de gestion intégré

[4] CRM : *Customer Relationship Management* ou Gestion de la relation client

[5] CHANCELLERIE FÉDÉRALE, 2025. *HERMES* [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.hermes.admin.ch/fr [Consulté le 19 septembre 2025]

4.6.3 Recommandation

Recommandation n°7 **Priorité :** Moyenne

Gouvernance des projets informatiques

Le CFL recommande de :

a) Mettre en place une gouvernance de projets ;

b) Formaliser les critères de choix et archiver les documents y relatifs ;

c) S'assurer qu'une validation formelle du comité de direction et du comité des délégués est donnée et documentée.

Responsable : Lausanne Tourisme

Position de l'audité Accepté

Lausanne Tourisme s'engage à instaurer un processus unique et structuré de gestion de projets. Ce processus définira clairement les étapes clés — de la création à la clôture — ainsi que les rôles et responsabilités, incluant le responsable de projet, le prise de décision et la gouvernance.

Il intégrera notamment :

- L'analyse de la capacité de financement, systématiquement évaluée par la commission des finances ;
- La validation formelle des projets par le Comité de direction, selon des critères de cohérence stratégique, de faisabilité et de maîtrise des risques ;
- Un cadre de gouvernance assurant un pilotage transparent, un suivi régulier et l'arbitrage en cas d'écarts.

L'objectif est de garantir une sélection rigoureuse des projets, une utilisation optimale des ressources, ainsi qu'une gestion conforme aux recommandations de l'audit.

Un plan de projet a été mis en place en 2026 et a fait l'objet d'une présentation au Comité de Direction qui a validé les projets à lancer en 2026-2027.

Une culture de projet doit être mise en place auprès de l'ensemble du personnel.

Cependant, en réponse aux deux commentaires du CFL ci-dessus ; la sélection de l'ERP a été réalisée selon une démarche structurée. Elle s'est fondée sur un cahier des charges, une analyse comparative des solutions disponibles, des rencontres avec les fournisseurs et leurs clients, ainsi qu'une évaluation des coûts, de l'intégration et des possibilités d'évolution. La solution retenue a fait l'objet d'une validation formelle par le Comité de direction au moyen d'une fiche de projet précisant notamment son coût.

Le processus, initié en avril 2024, a abouti à la signature du contrat en juillet 2025. L'ensemble des étapes et analyses a été documenté et les pièces justificatives sont disponibles. À ce jour, aucune problématique particulière n'a été identifiée dans le cadre de ce processus.

S'agissant du CRM, une démarche similaire a été suivie : définition des critères avec les équipes, présentation des solutions par cinq fournisseurs, évaluation comparative, puis sélection de trois fournisseurs pour une seconde présentation et la remise d'une offre.

La décision finale s'est portée sur la solution présentant le coût le plus avantageux. L'ensemble de la documentation relative à ce processus a également été transmis aux auditeurs.

Personne responsable :	Comité de direction de LT
Délai :	En place

5 Prise de position générale de l'audité

Le directeur et le président de la Commission des finances ont pris connaissance avec intérêt du rapport d'audit réalisé par le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL). Ils tiennent à remercier l'ensemble des personnes ayant contribué à la réalisation de cet audit et à l'élaboration du rapport final tout en menant leur activité opérationnelle quotidienne. Ces échanges constituent une contribution à l'amélioration continue de Lausanne Tourisme.

Le président de la Commission des finances souhaite par ailleurs souligner l'importance de la gestion des risques liés à la trésorerie ainsi que la nécessité de reconstituer des réserves, qui constituent un enjeu essentiel pour assurer la pérennité de Lausanne Tourisme et qui méritent une attention particulière sans pour autant avoir été soulevés durant cet audit.

La recommandation n° 7 a également été relevée au cours des échanges. Elle invite à adopter une approche plus large avec l'ensemble des parties prenantes extérieures à Lausanne Tourisme dans la gestion de projets permettant ainsi de renforcer leur cohérence et leur maîtrise.

L'ensemble des recommandations formulées par le CFL ont été acceptées en considérant que nos remarques seront prises en compte. Leur mise en œuvre contribuera à une amélioration générale de la documentation, des processus et des règlements internes. Certaines recommandations ont d'ores et déjà commencé à être mises en œuvre.

Compte tenu des différents travaux en cours, la mise en œuvre des recommandations fera l'objet d'une planification progressive, par étapes et selon le critère de priorité. Celle-ci permettra de répondre aux recommandations du CFL tout en tenant compte des autres missions et responsabilités des collaborateurs concernés, afin de garantir une mise en œuvre réaliste et durable des mesures identifiées.

6 Annexes

6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
2025/01	Continuité de l'activité congrès et manifestations	UDPV Lausanne Tourisme	Elevée
2025/02	Optimisation des dépenses administratives	Lausanne Tourisme	Moyenne
2025/03	Positionnement des salaires	Lausanne Tourisme	Moyenne
2025/04	Avantages octroyés au personnel	Lausanne Tourisme	Moyenne
2025/05	Réglementation des notes de frais	Lausanne Tourisme	Moyenne
2025/06	Mise en place d'un cadre de supervision des prestataires	Lausanne Tourisme	Faible
2025/07	Gouvernance des projets informatiques	Lausanne Tourisme	Moyenne

Priorités des recommandations

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

6.2 Tableau des abréviations

CFL	Contrôle des finances de la Ville de Lausanne
CRM	*Customer Relationship Management* ou Gestion de la relation client
ERP	*Entreprise Resource Planning* ou Progiciel de gestion intégré
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
LMC	Lausanne Montreux Congress
PCO	Professional Congress Organizer
UDPV	Unité développement et promotion de la Ville

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[6]

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 ouvrés 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 1er 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*