



Ville de Lausanne

Contrôle des finances

case postale 6904 – 1002 Lausanne

RAPPORT D'AUDIT INTERNE

CENTRE SPORTIF DE MALLEY SA

Gouvernance, conformité et gestion opérationnelle

Version remise à la presse,
expurgée des éléments relatifs à la sphère privée et au secret des affaires.

-

Avec les réponses des audités

Destinataires :

Municipalité

Monsieur le Président du Conseil d'administration de Centre Sportif de Malley SA

Conseil d'administration de la société Centre Sportif de Malley SA

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

Art. 19 – 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 projet signée adressée à l’-aux audité-s et au-x directeurs concerné-s pour prise de position.
 - d. L’audité a 30 jours ouvrés pour insérer sa position pour chaque recommandation. Si une recommandation s’adresse à un tiers, le CFL adresse séparément sa demande de positionnement à ce dernier.
 - e. Le délai de 30 jours écoulé, le CFL émet le rapport final aux destinataires prévus.
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. 20 - Diffusions des rapports

1. Les rapports d’audit interne sont adressés avec la mention « confidentiel » :
 - a. à l’audité ;
 - b. au service subventionnant concerné, lorsque l’audité n’est pas une entité rattachée à l’administration communale ;
 - c. à la direction concernée ;
 - d. à la Municipalité ;
 - e. aux présidents des Commissions des finances et de gestion du Conseil communal.
2. Sur demande motivée, la Municipalité peut autoriser le CFL à diffuser un rapport à un destinataire hors liste.

Le genre masculin générique utilisé dans ce présent rapport s’applique à des personnes et représente indifféremment des hommes et des femmes.

Confidentialité

« Les informations contenues dans le présent document (le « Document ») sont destinées aux seuls besoins internes de la Ville de Lausanne. La mise à disposition au profit d’un tiers ou l’utilisation directe ou indirecte par un tiers de tout ou partie du Document s’effectuera sous la seule responsabilité des destinataires du Document. 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. »

Synthèse

S'inscrivant dans le cadre du projet Métamorphose, les possibilités qu'offraient le site de Malley ont permis aux différents acteurs publics de développer un pôle sportif d'intérêt national avec des équipements sportifs majeurs que sont la patinoire et la piscine.

Le site de Malley sera dédié à l'exercice de plusieurs disciplines sportives, dont deux forment la colonne vertébrale du projet, mais également à l'organisation d'événements culturels :

- Le centre de glace avec ses trois patinoires, permettant au club de hockey résident, le LHC, de se conformer aux exigences de la Swiss Hockey League. Une majorité des épreuves de glace des Jeux Olympiques de la Jeunesse (« JOJ2020 ») s'y sont déroulés en janvier 2020, et une partie des matches du championnat du monde de hockey sur glace s'y tiendra en mai 2020 ;
- Le centre aquatique avec ses trois bassins, dont une piscine olympique, un bassin d'entraînement et un bassin de plongeon ainsi qu'une pataugeoire pour les plus petits ;
- Un espace pour la pratique de l'escrime ;
- Un espace pour le tennis de table.

La répartition de ces espaces ainsi que l'identification des charges et revenus de chacune de ces activités sont des éléments clefs dans la répartition du déficit que vont engendrer ces activités. Les bénéficiaires seront les contribuables du bassin des communes de la région lausannoise ayant validé et soutenu ce projet dont les dépenses d'investissement dépasseront les CHF 235 millions avant subventions des différentes entités fédérales, cantonales et privées soutenant le sport.

Plusieurs préavis ont été adoptés par le Conseil communal de Lausanne afin de valider le cautionnement du projet et d'assurer le déficit entre les différents partenaires du futur centre sportif. Ce sont les préavis 2014/73, 2015/23 et 2016/40.

L'audit du Centre Sportif de Malley SA (« CSM ») s'est principalement axé sur les 4 thèmes suivants :

- La gouvernance du projet dans sa structure, son suivi et la cohérence avec les préavis ;
- La gestion opérationnelle et technique du projet ;
- L'environnement de contrôle interne et le suivi budgétaire ;
- La gestion de la conformité.

Le CFL constate que la défaillance principale d'un des membres du Pool H2O a engendré des retards dommageables pour CSM et induit des sources de conflits entre les diverses parties prenantes au projet, à savoir : le CSM, le maître d'ouvrage, les mandataires (Pool H2O, l'entreprise générale « EG » et les autres prestataires) et le locataire principal, le Lausanne Hockey Club SA (« LHC ») et ses deux sociétés sœurs. Le CFL relève que malgré ces difficultés, le CSM a été en mesure d'honorer la majeure partie de ses engagements et la bonne tenue des Jeux Olympiques de la Jeunesse 2020.

Nous recommandons de porter une attention particulière aux éléments repris ci-dessous :

- Le cautionnement inscrit dans le préavis 2015/23 est dépassé ;
- Les systèmes et modes de comptabilisation du projet de construction actuel ne permettent pas de distinguer les différentes activités comme le requiert la convention d'actionnaires notamment dans la mesure où les coûts relatifs à l'infrastructure du centre aquatique sont pris en charge par la seule Ville de Lausanne ;
- Le respect de la loi sur les marchés publics pourrait être amélioré ;
- Le besoin d'outils de contrôle de gestion ;
- Le système de contrôle interne actuel n'est pas exhaustif et les contrôles ne sont pas documentés.

Le CFL a formulé 19 recommandations pour permettre à CSM SA d'améliorer sa gouvernance, d'assurer le respect de l'environnement réglementaire, des préavis, des contrats en vigueur et des normes comptables.

Tableau des recommandations

N°	Année	Sujet	Responsables	Risques	Priorité
R1	2019	Renforcement du rôle de la direction	CSM SA	Gouvernance	Elevée
R2	2019	Pouvoirs de signature	CSM SA	Gouvernance Conformité	Elevée
R3	2019	Registre des actionnaires	CSM SA	Gouvernance Conformité	Elevé
R4	2019	Application de la directive sur le suivi des participations	Ville de Lausanne	Gouvernance Conformité	Elevée
R5	2019	Approbation du budget par l'assemblée générale	CSM SA	Gouvernance Conformité	Elevée
R6	2019	Gestion du personnel et des avantages sociaux	CSM SA	Gouvernance	Elevée
R7	2019	Application de la législation sur les marchés publics	CSM SA	Gouvernance Conformité	Elevée
R8	2019	Mise en place d'un business plan pluriannuel	CSM SA	Gouvernance Financier	Elevée
R9	2019	Dépassement du cautionnement octroyé par le Conseil communal de Lausanne	Ville de Lausanne / CSM SA	Gouvernance Conformité Financier	Elevée
R10	2019	Comptabilisation des prestations offertes	CSM SA	Conformité Financier	Elevée
R11	2019	Traitement comptable d'opérations spécifiques	CSM SA	Conformité Financier	Elevée
R12	2019	Traitement des couvertures de déficits	CSM SA	Gouvernance Conformité Financier	Elevée
R13	2019	Amortissement par composants de la Vaudoise Aréna	CSM SA	Gouvernance Financier	Elevée
R14	2019	Recommandation contenant des éléments relatifs au secret des affaires	CSM SA	Gouvernance Financier	Elevée
R15	2019	Mise en place d'un plan financier	CSM SA	Gouvernance Financier	Elevée

R16	2019	Recommandation contenant des éléments relatifs au secret des affaires	CSM SA	Gouvernance Financier	Elevée
R17	2019	Renforcement du système de contrôle interne	CSM SA	Gouvernance Conformité Financier	Elevée
R18	2019	Revue de la clé de répartition des coûts de construction	CSM SA	Gouvernance Conformité Financier	Elevée
R19	2019	Contrôle des coûts d'électricité et de leur refacturation	CSM SA	Gouvernance Conformité Financier	Elevée

Table des matières

SYNTHÈSE	3
TABLEAU DES RECOMMANDATIONS	4
1. INTRODUCTION	7
1.1 Déroulement de l'audit	7
1.2 La Vaudoise Aréna en quelques chiffres	7
2. GOUVERNANCE	8
2.1 Gouvernance de la société	8
2.2 Pouvoirs de signature	9
2.3 Registre des actionnaires	10
2.4 Application de la directive municipale relative au suivi des participations	10
2.5 Approbation du budget	11
2.6 Gestion du personnel	12
2.7 Respect des règles en matière de marchés publics	13
2.8 Plan stratégique et business plan pluriannuel de la société	14
2.9 Cautionnement des emprunts par la Ville de Lausanne	15
3. CONFORMITÉ	16
3.1 Gratuités accordées par CSM aux JOJ2020 et au championnat de monde de Hockey	16
3.2 Gestion comptable et financière	17
3.3 Traitement des déficits de couverture versés par les actionnaires	18
3.4 Méthodologie d'amortissement des installations de la Vaudoise Aréna	20
4. GESTION OPÉRATIONNELLE	20
4.1 Chapitre contenant des éléments relatif au secret des affaires	20
4.2 Planification des besoins de trésorerie pour couvrir les remboursements d'emprunts	21
4.3 Chapitre contenant des éléments relatif au secret des affaires	22
4.4 Système de contrôle interne	23
4.5 Revue de la clé de répartition des coûts de construction	24
4.6 Contrôle des coûts d'approvisionnement en électricité et de leur refacturation aux locataires	25
ANNEXE 1 : EXTRAIT MESSERLI DU 07/11/2019	27
ANNEXE 2 : PROJECTION BUDGÉTAIRE 2019 – 2024 (DOCUMENT CSM RÉSUMÉ)	28
ANNEXE 3 : BUDGET 2019/2020	29
ANNEXE 4 : ETATS FINANCIERS CSM RETRAITÉS SELON LE CFL	30
ANNEXE 5 : TABLEAU DE FINANCEMENT DES EMPRUNTS	31

1. Introduction

1.1 Déroulement de l'audit

Le contenu de ce rapport a fait l'objet d'une revue complète par l'audité avant la réunion de clôture le 26 février 2020. 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.

A compter de la date d'émission du présent rapport dans sa version V0, l'audité disposera de 30 jours ouvrables pour prendre position sur les recommandations. A l'issue de ce délai, le rapport sera émis sous sa forme définitive et envoyé notamment à la Municipalité.

Le calendrier de cet audit est résumé comme suit :

Lettre de mission	22 mai 2019
Réunion d'ouverture	6 juin 2019
Remise du projet de rapport	06 février 2020
Réunion de clôture	26 février 2020
Rapport en version V0 avant réponses de l'audité	9 mars 2020
Remise des réponses de l'audité aux recommandations	23 avril 2020

1.2 La Vaudoise Aréna en quelques chiffres

La société Centre intercommunal de glace de Malley SA est devenue le 25 mai 2016 la société Centre Sportif de Malley SA avec notamment pour but, selon les statuts, « d'exploiter un centre sportif constitué notamment de piscines, de patinoires, de locaux pour l'escrime et le tennis de table ». Le nom commercial des infrastructures en cours de construction et nécessaires à l'activité du CSM, est issu de la convention de « naming partner » contracté avec la compagnie d'assurance La Vaudoise.

Ce centre sportif comprend essentiellement :

- Un centre de glace avec trois patinoires :
 - La patinoire principale « Aréna », jauge de 10'000 places en configuration glace et jusqu'à 11'000 place pour les autres événements,
 - La patinoire d'entraînement intérieure, jauge de 300 places,
 - La patinoire extérieure ;
- Un centre aquatique, jauge de 1'000 places environ, composé de :
 - Un bassin pour la pratique des plongeurs,
 - Un bassin olympique de 50 m avec un mur mobile pour le séparer en deux,
 - Un bassin loisir de 25 m et une pataugeoire pour les plus petits ;
- Deux salles surplombant le centre aquatique pour la pratique de l'escrime et du tennis de table ;
- Un parking souterrain de 200 places payantes.

Le budget initial du projet prévoyait un investissement de CHF 208 millions (+/- 20%). Ce projet fait l'objet de subventions dont CHF 30 millions proviennent de l'Etat de Vaud et CHF 6 millions de la Confédération pour le centre de glace. Des subventions complémentaires pour CHF 2.7 millions du Fonds du sport vaudois et de CHF 2 millions de la Confédération sont prévues pour le centre aquatique. En outre, 9 millions ont été inscrits dans les comptes 2019 de l'Etat de Vaud au titre de préfinancement en subvention à l'investissement pour la piscine de Malley. Une participation du club résident pour CHF 5 millions ainsi que 5 millions du « naming partner » complètent les sources de financement dont la majeure partie, i.e. CHF 170 millions, seront empruntés par CSM SA avec un cautionnement octroyé par les communes de Lausanne, Prilly et Renens.

Le défi majeur de ce projet était de pouvoir délivrer les jalons de glace pour le début de la saison 2019/20 du LHC ainsi que pour l'organisation des JOJ 2020 début janvier 2020. Afin de réaliser cet objectif, le montant des investissements prévus devrait atteindre CHF 235 millions.

2. Gouvernance

2.1 Gouvernance de la société

L'ensemble du conseil d'administration exerce sa responsabilité à titre gratuit, bien que les statuts de CSM ne prévoient pas l'absence de rémunération mais excluent seulement les tantièmes pour les organes de gestion. Considérant l'implication quasi permanente du conseil d'administration et notamment de son président dans le projet, ces responsabilités doivent se refléter dans une rémunération en lien avec ces exigences.

Une bonne gouvernance d'entreprise doit garantir que les rémunérations des cadres supérieurs et des membres de son conseil d'administration soient adaptées afin d'assurer une gestion d'entreprise en harmonie avec les intérêts des actionnaires.

Le CFL constate, à la lecture des procès-verbaux de conseils d'administration et de commissions de construction qui se sont tenus sur les quatre derniers exercices, l'implication permanente et prépondérante du président du conseil d'administration dans la gestion de la construction du centre sportif et de sa future exploitation.

Lors de plusieurs séances du conseil d'administration, plusieurs administrateurs ont vivement recommandé le recrutement d'un responsable financier pour notamment établir un business plan, pour suivre les différents contentieux, pour assurer le contrôle de gestion et la supervision des opérations financières.

Actuellement la gestion opérationnelle et financière du projet et la gestion des litiges sont externalisées induisant des coûts significatifs.

R1. Renforcement du rôle de la direction

Afin d'améliorer la gestion de l'entreprise et de responsabiliser la direction, le CFL recommande au conseil d'administration de CSM SA de :

- Proposer une politique en matière de rémunération qui tienne compte des objectifs stratégiques de la société, notamment pour les administrateurs ;
- Revoir le partage des rôles et responsabilités entre les administrateurs, le président du conseil d'administration, et les membres de la direction ;
- Se doter des ressources supplémentaires, pour la durée restante du chantier, s'assurant de la gestion des questions juridiques, comptables et financières.

Risque	Responsables	Priorité
Gouvernance	CSM SA	Elevée

Position de l'audité	Contestée	
Eléments clés de la mise en œuvre :		
<p>Le conseil d'administration estime que les actionnaires, en adoptant l'article 12 des statuts « aucun tantième ne pourra être versé aux organes de la société », ont exclu toute rémunération pour les administrateurs. Il n'envisage pas de proposer une modification des statuts. Quant à la politique de rémunération de la direction, le conseil d'administration n'entend pas s'écarter de la politique de rémunération pratiquée par les communes actionnaires.</p> <p>Le conseil d'administration n'entend pas revoir le partage des rôles et responsabilités entre les administrateurs, le président du conseil d'administration et les membres de la direction, du moins pas jusqu'à la fin du chantier.</p> <p>Le conseil d'administration a engagé un directeur financier et a encore renforcé le mandat du cabinet d'avocats. Il n'entend pas engager un juriste comme salarié.</p>		
Personne responsable de la recommandation	Le président du CA	Délai échu

2.2 Pouvoirs de signature

Le conseil d'administration de CSM est composé de 9 administrateurs, dont un président et un vice-président. 4 de ces administrateurs ont la signature collective à deux :

- Président, représentant de la Commune de Lausanne ;
- Vice-président, représentant de la Commune de Prilly ;
- Administrateur représentant de la Commune de Renens ;
- Administrateur, représentant de Lausanne Région.

Le directeur de la société est indiqué sur le registre du commerce comme détenteur de la signature individuelle. D'après le règlement d'organisation du conseil d'administration, validé le 14 décembre 2016, il peut engager la société pour des dépenses ordinaires de fonctionnement jusqu'à CHF 5'000, de CHF 5'000 à CHF 10'000, la signature conjointe d'un administrateur autorisé à signer est requise. Enfin, pour les engagements supérieurs à CHF 10'000, l'approbation de deux administrateurs disposant de la signature collective est nécessaire.

Plusieurs contrats de contre-affaires dépassant les seuils fixés dans le règlement d'organisation ont été signés par le directeur en fonction entre janvier 2017 et avril 2019, alors que ces contrats nécessitaient la double signature d'administrateurs.

Un administrateur de CSM SA a signé le bail à loyer de la patinoire pour les 50 événements culturels avec Lausanne Arena SA, alors qu'il n'est pas au bénéfice de ce pouvoir de signature d'un contrat, et il n'avait pas reçu de procuration du conseil d'administration pour signer ce contrat, entraînant un risque d'invalidité du contrat. En effet seuls les administrateurs dont les pouvoirs de signature sont publiés au registre du commerce peuvent valablement engager la société.

R2. Pouvoirs de signature

Afin d'éviter tout engagement de la société contraire au règlement interne d'organisation, le CFL recommande au conseil d'administration de CSM SA de :

- Mettre en place les mesures de contrôle d'autorisation de dépenses et d'engagements conformes aux seuils définis ;
- Porter à la connaissance de chaque collaborateur les seuils d'autorisation des dépenses et d'engagements de la société ;
- Demander à la direction d'établir un état des lieux des contrats pour validation par le conseil d'administration.

Risque	Responsables	Priorité
Gouvernance Conformité	CSM SA	Elevée

Position de l'audité	Acceptée
Eléments clés de la mise en œuvre :	
<p>Pour l'exercice 2018-2019, CSM SA a été soumise pour la première fois à un contrôle ordinaire. La fiduciaire a commencé à mettre en place les mesures de contrôle d'autorisations de dépenses et d'engagements conformes aux seuils définis.</p> <p>Ces seuils d'autorisation des dépenses et d'engagement de la société sont portés à la connaissance des collaborateurs concernés.</p> <p>La direction établira un état des lieux des contrats. En cas de besoin, ils seront validés par le conseil d'administration.</p>	
Personne responsable de la recommandation	Le directeur du CSM
Délai	Été 2020

2.3 Registre des actionnaires

Son capital social de CHF 4'350'000 est composé de 10'000 actions nominatives de CHF 100, privilégiées quant au droit de vote, et de 6'700 actions nominatives de CHF 500, toutes avec restrictions quant à la transmissibilité.

Par ailleurs, sur base du registre d'actions propres, 628 actions d'une valeur nominale de CHF 500 ont été cédées gratuitement par des actionnaires à la société. Aucune comptabilisation de ces actions propres n'est reflétée dans les états financiers comme l'impose l'article 659a al.2 du code des obligations.

La tenue des registres est de la responsabilité des organes de l'entreprise et nécessite la mise en place d'une procédure de mise à jour et de validation par le conseil d'administration. Tout manquement intentionnel de cette obligation est passible d'une amende pénale et d'une inscription au casier judiciaire en fonction du montant de l'amende (art. 327, art. 327a nCP).

R3. Registre des actionnaires

Afin de se conformer aux codes des obligations, le CFL recommande que CSM SA :

- S'assure de l'exhaustivité et l'exactitude des données du registre des actionnaires ;
- Procède aux écritures comptables reflétant la détention d'actions propres.

Risque	Responsables	Priorité
Gouvernance Conformité	CSM SA	Moyenne

Position de l'audité	Contestée		
Eléments clés de la mise en œuvre :			
<p>Le registre des actionnaires est, dans sa forme actuelle, suffisant. Les quelques transactions réalisées sont toujours identifiées et inscrites dans le registre, tous les actionnaires sont identifiés, la liste des propres actions est tenue à jour lors de chaque assemblée générale. Des améliorations (informatisation – listes des ayants-droits économiques notamment) sont prévues.</p> <p>De l'avis de notre fiduciaire, les dispositions de l'article 659a al.2 du CO doivent être mises en relation avec le nouveau droit comptable (art. 957 et ss du CO), obligatoirement appliqué depuis 2015. Selon l'article 960a du CO « lors de la première comptabilisation, un actif est évalué au plus à son coût d'acquisition ou à son coût de revient ». Comme les propres actions du CSM n'ont pas de coût d'acquisition (elles ont toutes été remises à titre gratuit par des actionnaires), une comptabilisation n'est pas possible selon les dispositions du droit comptable. La mention détaillée et complète des propres actions dans l'annexe aux comptes (laquelle fait partie des comptes annuels) renseigne correctement tout lecteur du bilan et satisfait aux règles de l'article 659 et 659a.</p>			
Personne responsable de la recommandation	Le directeur du CSM	Délai	échu

2.4 Application de la directive municipale relative au suivi des participations

Conformément à la directive relative au suivi des participations, entrée en vigueur le 17 mai 2018, la Municipalité de la Ville de Lausanne communique les objectifs stratégiques à ses représentants dans ses participations au moyen d'une lettre de mission :

- Cette directive n'impose pas une formation préalable au rôle d'administrateur, alors même que le rôle d'administrateur impose des droits et des devoirs, mais implique également d'assumer de nombreuses responsabilités tant civiles que pénales ;
- En cas de prise de mauvaise décision dans la conduite de l'entreprise, l'administrateur ne pourra en être tenu responsable que sous la condition que les devoirs inhérents à sa fonction n'aient pas été respectés. L'administrateur est soumis à une responsabilité légale, qui stipule qu'il est responsable des dommages qui découlent de son action ou de son omission. La Ville de Lausanne a souscrit une assurance responsabilité civile pour préjudice de fortune afin de limiter le risque pécuniaire pour ses représentants ;
- A ce jour, les représentants de la Ville ne disposent d'aucun ordre de mission. Le Secrétaire général de la direction des Finances et de la Mobilité et le Chef du service des finances de la Ville de

Lausanne nous ont confirmé que le modèle de cette lettre sera revu lors d'une prochaine séance de la Municipalité. Le CFL a cependant pu s'assurer que les informations essentielles liées à CSM SA sont discutées en Municipalité.

R4. Application de la directive sur le suivi des participations

Le CFL recommande la mise en œuvre immédiate de la directive sur les participations émise par la Municipalité de la Ville de Lausanne afin de s'assurer que les objectifs stratégiques définis par cet actionnaire soient suivis et que l'information soit améliorée et comparable pour chacune de ses participations. Cette mise en œuvre doit se traduire notamment par :

- Une formation spécifique relative au rôle de l'administrateur ;
- La rédaction d'une lettre de mission par la direction de tutelle ;
- La formalisation du suivi des objectifs stratégiques repris dans cette lettre ;
- L'établissement d'un compte-rendu des activités des membres du conseil d'administration directement devant la Municipalité ;
- Un reporting financier et comptable sur une base trimestrielle à la Municipalité.

Risque	Responsables	Priorité
Conformité Gouvernance	Ville de Lausanne	Elevée

Position de l'audit	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre :			
<p>Le déploiement des mesures prévues par la directive municipale sur le suivi des participations est en cours. Les lettres de missions seront adoptées par la Municipalité d'ici à l'automne 2020 et seront ensuite transmises par les directions de tutelle aux participations concernées. Cela sera donc le cas pour le CSM. La lettre de mission formalisera le suivi des objectifs stratégiques déjà adoptés pour le CSM.</p> <p>La Municipalité n'estime pas nécessaire de prévoir une formation ad hoc pour les administrateurs.</p> <p>Comme pour toutes les participations, le suivi financier du CSM sera effectué par la direction de tutelle, dans le respect de la directive municipale sur le suivi des participations (art. 24).</p> <p>Le compte-rendu des activités des membres du conseil d'administration représentant la Ville de Lausanne aura lieu lui aussi sur une base annuelle, dans le respect de la directive municipale sur le suivi des participations (art. 22 et art. 23). Il se fera par écrit.</p>			
Personne responsable de la recommandation	SGFIM	Délai	31.12.2020

2.5 Approbation du budget

L'article 12 des statuts de la société stipule que seule l'assemblée générale peut valider les budgets. Sur base des documents mis à disposition. Le CFL note que seul le conseil d'administration a validé les budgets annuels, sans jamais les présenter lors des assemblées générales annuelles.

R5. Approbation du budget par l'assemblée générale

Afin de se conformer avec les statuts de l'entreprise, le CFL recommande au conseil d'administration de CSM SA de présenter le budget, comme le stipule l'article 12 des statuts, à l'assemblée générale pour validation.

Risque	Responsables	Priorité
Conformité Gouvernance	CSM SA	Moyen

Position de l'audit	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre :			
Selon un usage discutable, non conforme aux statuts, le budget de CIGM SA, respectivement de CSM SA n'a pas été présenté à l'Assemblée générale. Le budget 2021 sera soumis à la prochaine Assemblée générale.			
Personne responsable de la recommandation	Le président du CA	Délai	septembre 2020

2.6 Gestion du personnel

CSM dispose actuellement d'un règlement du personnel mais qui n'est plus adapté aux exigences et aux évolutions de l'activité du centre sportif. CFL relève qu'un projet de règlement du personnel est en cours de préparation. Par ailleurs, le CSM n'a pas été en mesure de fournir au CFL ni description de postes ni entretien de collaboration annuel pour 16 des 17 employés actuels de la société.

L'entretien de collaboration permet de faire le point sur les objectifs du collaborateur, de connaître l'appréciation de celui qui le supervise, de déterminer son degré de satisfaction et de choisir, le cas échéant, des moyens d'amélioration.

Il sert de base de travail à la fixation des objectifs et à l'évaluation des prestations. Il permet également de mettre à jour les descriptions de poste et de justifier l'octroi de primes ou l'avancement salarial le cas échéant.

Le LHC a fourni, pour la saison 2019/2020, 100 abonnements annuels aux employés, dirigeants, administrateurs et actionnaires de CSM. Des places de spectacle seront fournies par les autres clients à CSM quand cette dernière agit en tant que bailleur direct des organisateurs d'événements sportifs et culturels. À titre d'exemple 100 places seront fournies à CSM dans le cadre du spectacle du BBL en 2020.

Il n'existe pas de directive édictant le mode de gestion de ces abonnements. Le CFL n'a pas obtenu la liste des personnes ayant utilisés les abonnements pour tous les matchs du LHC qui se sont déroulés à la Vaudoise Aréna entre le 24 septembre 2019 et le 2 janvier 2020.

R6. Gestion du personnel et des avantages sociaux

Afin d'améliorer la gestion des ressources humaines, et dans un souci de transparence quant à l'utilisation des billets fournis par ses locataires et clients, le CFL recommande à la direction de CSM de :

- Actualiser le règlement du personnel ;
- Mettre en place un processus d'évaluation des collaborateurs au bénéfice d'un contrat à durée indéterminée ;
- Etablir une directive réglementant l'attribution de billets gratuits pour les matchs et spectacles ayant lieu dans la Vaudoise Aréna.

Risque	Responsables	Priorité
Gouvernance Opérationnel	CSM SA	Moyenne

Position de l'audit	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre :			
Le règlement du personnel doit être complètement revu, compte tenu notamment de l'extension de l'activité de la société (notamment ouverture des piscines). Il pourrait être remplacé par une convention collective de travail.			
Un processus d'évaluation des collaborateurs sera formalisé.			
Une directive réglementant l'attribution de billets gratuits ou autres faveurs sera établie.			
Personne responsable de la recommandation	Le directeur du CSM	Délai	printemps 2021

2.7 Respect des règles en matière de marchés publics

CSM est soumis à la législation sur les marchés publics. Le CFL a revu les modalités d'adjudication de divers contrats et remarque que :

- Les quatre marchés liés aux travaux de démolition, de terrassement et fondations spéciales, au contrat d'entreprise générale et à l'acquisition des bandes démontables des patinoires, ont fait l'objet d'un appel d'offres en procédure ouverte, avec publication de l'appel d'offres et de la décision d'adjudication sur SIMAP et ce conformément à la réglementation. Ces quatre marchés ont été adjugés publiquement pour un montant total de CHF 148.1 millions, hors avenants ;
- 25 marchés de constructions attribués pour un total de CHF 13 millions n'ont pas fait l'objet d'une procédure d'appel d'offres et contreviennent donc à la législation :
 - Pour 18 marchés adjugés pour un total de CHF 9 millions, principalement liés à l'acquisition de fournitures (écrans, sonorisations, mobiliers de bureau) et de services, aucune mise en concurrence ni publication des adjudications n'a été effectuée, ceci en dépit de la législation sur les marchés publics et des seuils AIMP (procédure d'appel d'offres sur invitation dès CHF 0.15 millions et ouverte dès CHF 0.25 million) ;
 - Pour ce qui est des contrats liés à l'exploitation actuelle et future de la société, le CFL note que les deux plus significatifs, soit le marché de fourniture d'infrastructure réseau (signé avec le Service d'informatique de la Ville de Lausanne pour CHF 0.34 million par an sur 4 ans) et le marché de contracting « froid/chaud » (CHF 1 million par an, pendant 35 ans) conclu avec LAZUR SA, ont été adjugés en gré à gré ;
- CSM a confié le marché de revue des dossiers d'appels d'offres les plus significatifs, des contrats, la gestion des litiges en cours, ainsi que le marché du suivi des coûts de construction et d'assistance au maître d'ouvrage à deux prestataires externes. Ces marchés qui ont engendré des coûts cumulés de CHF 1.3 millions entre 2016 et 2019, ont été adjugés en gré à gré, alors qu'ils auraient dû faire l'objet d'une mise en concurrence ;
- Concernant les contrats d'exploitation, la société de nettoyage fournit les prestations de nettoyage de la Vaudoise Aréna à CSM depuis le début des matches le 24 septembre 2019. Le contrat la liant à CSM n'est pas signé à ce jour, et est effectif de septembre 2019 à août 2020, ce qui représente un montant estimé à CHF 0.5 millions par an. Il a été adjugé en gré à gré.

R7. Application de la législation sur les marchés publics

Afin de respecter la réglementation relative aux marchés publics et de minimiser le risque de délai supplémentaire dans la réalisation des différents jalons restants, le CFL recommande au conseil d'administration de CSM de :

- Respecter systématiquement les seuils AIMP de détermination des procédures d'appel d'offres à utiliser pour l'acquisition de prestations de services et de fournitures ;
- Revoir et planifier les besoins de fournitures et de services additionnels, nécessaires à la livraison de tous les bâtiments de la Vaudoise Aréna, ceci afin de pouvoir préparer les procédures d'appel d'offres et d'optimiser les coûts d'acquisition ;
- Une formation sur les marchés publics soit organisée pour les cadres et les administrateurs de CSM ;
- Lorsque que les seuils AIMP sont dépassés et/ou que le marché a été adjugé en gré à gré sans mise en concurrence, une publication argumentée doit être effectuée dans la Feuille des Avis Officiels et dans SIMAP.

Risque	Responsables	Priorité
Gouvernance Conformité	CSM SA	Elevée

Position de l'audit		Contestée	
Éléments clés de la mise en œuvre :			
<p>Dès le début du projet, CSM a respecté la législation sur les marchés publics. Pour tous ceux qui ont fait l'objet d'un appel d'offres public, aucune contestation ni recours n'ont été enregistrés, ce qui témoigne de la qualité des procédures mises sur pied. Si certains marchés n'ont pas été mis en soumission, c'est essentiellement pour des motifs d'urgence, voire d'extrême urgence vu les délais et la grande complexité, révélés tardivement ou en cours de projet. CSM n'a pas eu le recul ni le temps, voire parfois la visibilité nécessaire, pour être à même de planifier à sa juste valeur l'entier des prestations à mettre en concurrence. Pour les contrats liés à l'exploitation, rien ne permet de dire qu'ils devaient être mis en concurrence puisque sortant du champ d'application de la Loi sur les marchés publics.</p> <p>Les membres du Conseil d'administration n'ont pas l'intention de suivre une « formation sur les marchés publics », dont ils ne veulent pas devenir des spécialistes. Ils continueront de recourir, pour ces dossiers très complexes, à des connaisseurs spécialisés.</p> <p>Lorsque les seuils AIMP sont dépassés et/ou que le marché a été adjudgé de gré à gré sans mise en concurrence, une publication argumentée sera effectuée dans la Feuille des Avis officiels et dans SIMAP.</p>			
Personne responsable de la recommandation	Le président du CA	Délai	échu

2.8 Plan stratégique et business plan pluriannuel de la société

Le plan pluriannuel (2017-2024) fourni par le directeur actif en 2016 et joint en annexe 2 a servi notamment à l'élaboration de la nouvelle convention d'actionnaires. Cependant il n'a pas fait l'objet d'une revue intégrant l'évolution des coûts de construction, du planning actualisé de mise en exploitation des différentes activités ou des besoins d'exploitation (nouveaux prestataires) de la Vaudoise Aréna.

Les hypothèses retenues pour l'élaboration des prévisions d'exploitation des exercices clos au 31 mars 2020 (12 mois) reprises en annexe 3 et le suivant clos au 31 décembre 2020 (9 mois), conduisaient à un déficit progressif en fonction de l'exploitation des différents jalons de construction (glace, escrime, tennis de table et piscine). Cependant le CFL estime que ces budgets ne sont pas fiables et devraient être revus car :

- Les mises en exploitation effectives des différents jalons auront un impact financier plus tôt que prévu dans le plan financier pluriannuel initial ayant servi à élaborer le préavis ;
- Les amortissements des différentes installations doivent être calculés sur la base des durées respectives des éléments composants les différentes activités (patinoires, piscines, escrime, tennis de table, parkings, aménagements extérieurs) ;
- Le règlement d'organisation adopté par le Conseil d'administration du 14 décembre 2016 prévoit en ses points 5.2. et 5.3. une comptabilité séparée pour les différentes activités. Cette comptabilité distincte est également inscrite dans le point 3.1. de la convention d'actionnaires régissant la répartition du déficit ;
- La charge d'intérêts du plan pluriannuel était basée sur un taux de 2% alors que les taux effectifs des contrats d'emprunts actuels varient entre 0.4% et 0.96% réduisant la charge financière annuelle de CHF 2 millions ;
- Les frais d'exploitation, maintenance, énergie doivent être revus en fonction des contrats et du profil énergétique des installations ;
- Les gratitudes de loyer offertes au locataire Restostep SA représentent un montant cumulé de CHF 0.125 millions pour les mois d'octobre à décembre 2019.

Il en résulte un manque de visibilité des engagements à court et moyen terme des communes participant au déficit d'exploitation.

R8. Mise en place d'un business plan pluriannuel

Afin de permettre aux communes de déterminer l'ampleur des déficits et de les incorporer dans leurs budgets, le CFL recommande au conseil d'administration de CSM SA de revoir les prévisions 2019/2020, d'établir le budget 2020 et un nouveau plan pluriannuel en :

- Mettant en place une comptabilité analytique des revenus et des charges d'exploitation par bâtiment et par activité ;
- Tenant compte des gratuités octroyées aux locataires et des engagements contractuels avec les prestataires de services.

Risque	Responsables	Priorité
Gouvernance Financier	CSM SA	Elevée

Position de l'audit	Acceptée
Éléments clés de la mise en œuvre :	
Le directeur financier, engagé depuis le 10 février 2020, a établi un budget estimé pour 2019-2020 et proposé au conseil d'administration, qui l'a accepté, un budget 2020 (9 mois), tenant compte des gratuités octroyées aux locataires, des engagements contractuels avec les prestataires de service et des éléments connus à ce jour. Il mettra en place une comptabilité analytique.	
Personne responsable de la recommandation	
Délai	

2.9 Cautionnement des emprunts par la Ville de Lausanne

Le CFL a revu la répartition du cautionnement consenti par les trois communes fondatrices :

- Par le préavis 2014/73 du 6 novembre 2014, le Conseil communal de Lausanne autorisait la Municipalité à cautionner des emprunts à hauteur de CHF 150 millions en faveur du Centre intercommunal de glace de Malley, destinés à la construction du Centre sportif de Malley ; cette décision était conditionnée au cautionnement de CHF 20 millions par les communes de Renens et Prilly et au subventionnement de CHF 30 millions par le Canton de Vaud ;
- Les Conseils communaux de Renens et Prilly autorisaient leurs Municipalités à cautionner les emprunts contractés par le CIGM SA en vue de la construction d'un nouveau centre sportif à Malley pour un montant de CHF 10 millions chacune ;

A fin décembre 2019, sur un total de CHF 181 millions contracté par CSM, CHF 163.8 millions ont été cautionnés par la Ville de Lausanne sans que le dépassement de CHF 13.8 millions, au regard du préavis susmentionné, n'ait fait l'objet de préavis complémentaires devant le Conseil communal de Lausanne.

A contrario, pour Prilly et Renens leurs cautionnements respectifs s'élevaient à CHF 8.6 millions à fin décembre 2018 soit CHF 1.4 millions sous le seuil adopté par leurs Conseils communaux. Les représentants de la Ville de Lausanne doivent s'assurer que la répartition entre les trois communes soit respectée, préalablement à l'octroi éventuel de cautionnement supplémentaire.

R9. Dépassement du cautionnement octroyé par le Conseil communal de Lausanne

Afin de respecter la décision du Conseil communal de Lausanne et la répartition des cautionnements, le CFL recommande à la Municipalité de la Ville de Lausanne de :

- Faire régulariser par son Conseil communal le dépassement du cautionnement actuel des emprunts contractés par CSM ;
- Se coordonner avec les municipalités de Prilly et Renens pour faire respecter la répartition du cautionnement.

Risque	Responsables	Priorité
Gouvernance Conformité Financier	Municipalité de la Ville de Lausanne	Elevée

Position de l'audité	Acceptée		
<p>Eléments clés de la mise en œuvre : Le dépassement mis en exergue par le CFL est à mettre en lien avec un compte bancaire faisant office de compte de construction. Ce dernier bénéficiait d'une garantie même s'il n'était pas utilisé. Le compte en question a été bouclé dans l'intervalle par le CSM libérant ainsi la garantie correspondante.</p> <p>Aucune demande particulière n'est dès lors nécessaire auprès du Conseil Communal. La Ville respecte le plafond fixé par le biais du préavis correspondant. Les plafonds de cautionnements liés à Prilly et Renens seront atteints cette année.</p>			
Personne responsable de la recommandation	SFIN	Délai	réalisé

3. Conformité

En préambule, le CFL précise que la conformité des éléments comptables a été vérifiée par rapport aux dispositions du Code des Obligations, ce qui peut créer des divergences d'interprétation avec les préavis municipaux, établis selon les normes comptables MCH applicables aux communes mais qui ne sont pas des normes reconnues pour établir les états financiers ou tenir la comptabilité de sociétés anonymes.

En effet, même si les trois principaux actionnaires de CSM SA sont soumis aux normes de comptabilité publiques, le contenu des préavis approuvés par leur Conseils communaux respectifs ne peut se substituer au Code des Obligations, qui s'applique à CSM de par sa forme juridique.

3.1 Gratuités accordées par CSM aux JOJ2020 et au championnat de monde de Hockey

Les gratuités offertes par CSM pour les Jeux Olympiques de la Jeunesse 2020 (JOJ2020) et le Championnat du monde de hockey sur glace (CDM) étaient des conditions d'octroi des subventions cantonales et fédérales.

Le CFL note les déficiences suivantes dans les modalités de financement et d'organisation des JOJ2020 et du championnat du monde de hockey « CDM » 2020, qui viennent péjorer les finances de CSM :

- Pour les JOJ2020 :
 - Le contrat cadre JOJ2020 - CSM sur la répartition des coûts n'était pas finalisé ni signé en date de l'audit (décembre 2019) ;
 - La majorité du personnel administratif et d'exploitation de CSM a travaillé à la préparation des JOJ2020 en décembre 2019 et a été complètement affecté à cette manifestation sur le seul mois de janvier 2020, ceci sans aucune compensation financière du COJOJ ;
 - La prolongation du contrat de la patinoire provisoire de Malley 2.0 a fait l'objet d'un contrat spécifique entre CSM, le COJOJ et le prestataire Nüssli afin de permettre le déroulement d'épreuves supplémentaires. CSM a dû prendre à sa charge un montant de CHF 0.455 millions ;
- Pour le CDM :

- En mars 2018, CSM a contracté avec le comité d'organisation du CDM 2020 la mise à disposition de ses trois patinoires, ses loges et ses espaces de restauration ainsi que le personnel nécessaire à son exploitation et ce à titre gratuit. Cette mise à disposition à titre gratuit est un des prérequis du contrat de subside par la Confédération, contribuant à la construction du centre de glace à hauteur de CHF 6 millions. Le CFL a évalué les coûts associés à cette mise à disposition à CHF 0.41 millions.

Ces prestations gratuites doivent faire l'objet d'écritures comptables pour refléter la réalité de ces transactions et se conformer à LTVA en matière de réduction de la déduction de l'impôt préalable (REDIP).

R10. Comptabilisation des prestations offertes

Afin de refléter les prestations gratuites fournies par la société lors d'événements, le CFL recommande de :

- Identifier et d'enregistrer dans les comptes toutes les prestations effectuées à titre gratuit ;
- Calculer l'impact TVA relatif à ces prestations gratuites.

Risque	Responsables	Priorité
Conformité Financier	CSM SA	Elevée

Position de l'audité	Contestée	
Eléments clés de la mise en œuvre :		
<p>Si, pour les futures grandes manifestations, le conseil d'administration envisage de chiffrer les prestations gratuites effectuées par des tiers, ce qui exigera la mise en place de critères d'évaluation des prestations et un développement de la comptabilité, il n'entend pas, vu les problèmes administratifs actuels, introduire une telle évaluation pour les événements passés.</p> <p>La comptabilisation des prestations gratuites aura des conséquences sur la TVA. Elles devraient toutefois être limitées, puisqu'une partie des prestations effectuées dans le domaine du sport et de la culture sont exemptées de la TVA.</p>		
Personne responsable de la recommandation	Le directeur financier	Délai échu

3.2 Gestion comptable et financière

Le CFL a revu les comptes annuels des derniers exercices comptables de CSM, ainsi que la méthodologie utilisée pour comptabiliser certains achats et revenus.

- La fiduciaire en charge de la comptabilité de la société a écrit une note en novembre 2019 sur la méthode de comptabilisation des recettes du contrat de nommage conclu avec La Vaudoise. Dans ce document, bien qu'elle recommande que la part fixe de la contribution que verse le sponsor soit comptabilisée au crédit d'un compte de recettes, et ce conformément aux normes comptables en vigueur, elle recommande également l'affectation obligatoire d'une annuité minimum de CHF 0.5 millions par an au titre d'amortissement du coût de construction du centre sportif. Le CFL considère cette recommandation non-conforme aux normes comptables applicables à la société ;
- Le coût de construction, estimé par QUARTAL SARL à CHF 235 millions fin novembre 2019, inclut des dépenses opérationnelles liées à l'exploitation des installations provisoires nécessaires aux activités de glace et d'escrime durant la construction de la Vaudoise Aréna :
 - Le procès-verbal n° 11 du conseil d'administration du 23 août 2017 mentionne que les CHF 0.564 millions de coûts de dépollution du terrain ayant servi à la construction de la patinoire provisoire de Malley 2.0 soient intégrés au coût de construction de la Vaudoise Aréna ;
 - Un accord CSM - LHC de mars 2018 autorisant le paiement de CHF 0.4 millions de factures payées dans un premier temps par le LHC à ses fournisseurs ;
 - Les charges d'exploitation des patinoires provisoire de La Pontaise et de La Blécherette, pour un total de CHF 0.37 millions sur leur durée d'utilisation ;

- La location de salles d'escrime chez un tiers, soit CHF 0.24 millions sur 4 ans ;
- La location de la patinoire provisoire « Malley 2.0 » entre mai 2019 et fin janvier 2020 pour CHF 1 million ;
- Un écran LCD géant situé au rond-point du centre commercial Malley Lumière acquis en 2017 pour CHF 0.2 millions et générant des revenus publicitaires, essentiellement en contre-prestations ;
- Le CFL a obtenu les soldes des vacances non prises au 31 mars 2019 par les employés de CSM : celui-ci s'élève à 350 jours, équivalent à CHF 0.1 millions. Aucune provision reflétant cet engagement de la société envers ses employés n'a été comptabilisée dans les états financiers au 31 mars 2019.

R11. Traitement comptable d'opérations spécifiques

Afin de se conformer aux normes comptables en vigueur, le CFL recommande au conseil d'administration de CSM SA de :

- Définir les règles de comptabilisation de certaines opérations qui sont liés au projet de construction et les conditions de leur éligibilité à une capitalisation dans le coût de construction ;
- Comptabiliser tous les revenus générés par le contrat de nommage en revenus d'exploitation ;
- Comptabiliser une provision qui reflète les engagements de la société envers ses employés en matière de congés non pris à chaque clôture annuelle.

Risque	Responsables	Priorité
Conformité Financier	CSM SA	Elevée

Position de l'audit	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre :			
<p>Le conseil d'administration définira les règles de comptabilisation de certaines opérations qui n'ont pas un rapport direct avec la construction de la Vaudoise aréna et qui doivent être amorties sur une durée courte. Ces éléments sont d'ailleurs mentionnés dans le rapport explicatif sur les comptes annuels 2018-2019.</p> <p>Dans une note du 5 novembre 2019, notre fiduciaire a recommandé que les recettes fixes contractuelles soient inscrites au compte d'exploitation. Elle ne comprend pas pourquoi une partie de ces recettes ne pourraient pas être incluses dans le calcul des amortissements. L'amortissement calculé serait ensuite comptabilisé comme un amortissement sur la construction. Il faut rappeler que le contrat de nommage devait représenter la participation de la Vaudoise Assurances au financement de la Vaudoise aréna. Il est donc nécessaire d'inclure dans le calcul des amortissements comptables un montant de CHF 500'000.- sur la durée du contrat, soit pendant 10 ans.</p> <p>Le conseil d'administration comptabilisera une provision qui reflète les engagements de la société envers ses employés en matière de congés non pris à chaque clôture annuelle.</p>			
Personne responsable de la recommandation	Le directeur financier	Délai	printemps 2020

3.3 Traitement des déficits de couverture versés par les actionnaires

Durant les exercices 2017, 2018, 2019, les comptes de CSM ont affiché des capitaux propres partiellement réduits par le déficit de l'exercice. La convention d'actionnaires entre les communes fondatrices de Lausanne, Prilly et Renens prévoyait un équilibre systématique des déficits par la couverture de ce déficit. En conséquence à chaque clôture annuelle, une créance aurait dû être enregistrée constatant la couverture des déficits.

Aucun des deux réviseurs agréés ayant certifié les comptes des derniers exercices n'ont émis de remarque ou demandé un ajustement dans les états financiers.

Lors de l'exercice clos le 31 mars 2019, le montant des subventions octroyées dépassait de CHF 0.9 millions le déficit de l'exercice avant constitution d'un fonds d'amortissement de CHF 0.85 millions.

Selon la convention susmentionnée et la situation des capitaux propres montrant une perte reportée de CHF 0.342 millions au 31 mars 2019 l'excédent aurait dû être :

- Affecté aux capitaux propres pour le montant de la perte reportée de CHF 0.342 millions ;
- Comptabilisé en acomptes de subventions à percevoir pour l'exercice suivant et ce pour la différence restante entre la perte reportée et le résultat de l'exercice soit CHF 0.536 millions (CHF 0.878 millions - CHF 0.342 millions). Ces acomptes doivent être répartis entre les trois communes fondatrices.

Le CFL considérant l'entrée en vigueur de la nouvelle convention de répartition de déficit au 1^{er} janvier 2020, le fonds d'amortissement doit être liquidé avant cette date.

Le CFL a retraité les états financiers en tenant compte des remarques ci-dessus, et la comparaison avec les états financiers arrêtés par CSM sont présentés en annexe 4.

R12. Traitement des couvertures de déficits

Afin de se mettre en conformité avec les conventions liants les actionnaires de CSM SA, le CFL recommande aux actionnaires et au conseil d'administration de :

- Ne pas créer de réserves latentes qui augmentent le déficit à subventionner ;
- Porter en compte les éventuels excédents considérés comme subventions versées à l'avance par les actionnaires ;
- Liquider le fonds d'amortissement de CHF 0.850 millions au 31 décembre 2019.

Risque	Responsables	Priorité
Conformité Financier	CSM SA	Elevée

Position de l'audit	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre :			
<p>Le Conseil d'administration n'a constitué aucune réserve latente, ni dans les comptes annuels de l'exercice 2018-2019 ni dans ceux des exercices antérieurs. Le fonds d'amortissement de CHF 850'000.- ne constitue pas une réserve latente, mais uniquement la comptabilisation d'amortissement par avance, ceci conformément aux commentaires donnés à la page 20 du rapport explicatif sur les comptes annuels 2018-2019.</p> <p>Il faut rappeler que les communes de Lausanne, Prilly et Renens avaient tacitement admis de maintenir leurs subventions au niveau de celles de la dernière année d'exploitation du CIGM et de n'exiger aucune restitution des subventions versées lors des deux exercices comptables pendant la construction de la Vaudoise aréna.</p> <p>Le fonds d'amortissement de Fr. 850'000 a été liquidé.</p>			
Personne responsable de la recommandation	Le président du CA	Délai	échu

3.4 Méthodologie d'amortissement des installations de la Vaudoise Aréna

Le conseil d'administration de CSM, sur la base de recommandation de sa fiduciaire, envisage d'amortir les immobilisations corporelles de la Vaudoise Aréna sur une durée de vie de 35 ans, et le parking souterrain de 200 places sur 20 ans. Certains coûts qui ont été incorporés au coût de construction seront amortis plus rapidement.

Le CFL relève que :

- La durée de vie d'une piscine de la Ville de Lausanne excède les 50 ans et que l'ancienne patinoire détruite en 2017 avait été planifiée pour durer 50 ans ;
- Sur la base des coûts de construction probables disponibles, aucune simulation du plan d'amortissement de chaque bâtiment (piscine, patinoire, etc.), pour chacun de ses composants (gros œuvre, équipements techniques, mobiliers, etc.) n'a été effectuée, ceci afin d'étudier comment pouvoir mieux répartir dans le temps les couvertures de déficits d'exploitation des actionnaires.

R13. Amortissement par composants de la Vaudoise Aréna

Afin de faire correspondre les amortissements annuels aux durées de vie respectives des installations et pour ne pas péjorer ses actionnaires par la création de déficits comptables excessifs, le CFL recommande qu'une analyse de l'amortissement par composants soit réalisée et validée par ses actionnaires, en distinguant :

- La partie gros œuvre de la piscine qui pourrait être amortie sur 50 ans, celle des autres bâtiments pouvant être amortie sur une durée de vie comprise entre 35 et 50 ans ;
- Les composants de second œuvre dont la durée de vie varie entre 10 et 20 ans ;
- Les équipements dont la durée de vie usuelle n'excède pas 5 ans sur une durée cohérente.

Risque	Responsables	Priorité
Gouvernance Financier	CSM SA	Elevée

Position de l'audit	Acceptée
Eléments clés de la mise en œuvre :	
Le conseil d'administration soumettra aux actionnaires une politique d'amortissement conforme au CO, qui diverge de la politique d'amortissement définie dans les divers préavis adoptés par les Conseils communaux.	
Personne responsable de la recommandation	Le président du CA
Délai	Été 2020

4. Gestion opérationnelle

4.1 Chapitre contenant des éléments relatifs au secret des affaires

4.2 Planification des besoins de trésorerie pour couvrir les remboursements d'emprunts

Le CFL a comparé les données budgétaires 2019, 2020 ainsi que le plan pluriannuel avec le tableau des emprunts. Nous avons identifié que la trésorerie provenant de la couverture de déficit sera insuffisante pour couvrir les remboursements des emprunts d'un total de CHF 155.4 millions pendant les exercices comptables 2019 à 2033 (**annexe 5**).

CSM SA ne dispose d'aucune stratégie financière à moyen et long terme. Le choix d'une consolidation des emprunts à plus long terme ou le renouvellement des emprunts peut avoir des impacts significatifs sur la charge financière.

R15. Mise en place d'un plan financier

Afin de maîtriser ses charges financières et d'optimiser son besoin en liquidités, le CFL recommande de mettre en place un plan financier visant à identifier :

- La couverture des remboursements d'emprunts ;
- L'impact de la durée et du montant des emprunts sur la charge financière.

Risque	Responsables	Priorité
Gouvernance Financier	CSM SA	Elevée

Position de l'audité	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre : Le conseil d'administration a chargé le directeur financier de mettre en place un plan financier visant à identifier la couverture des remboursements d'emprunts ou leur renouvellement, ainsi que l'impact de la durée et du montant des emprunts sur la charge financière.			
Personne responsable de la recommandation	Le directeur financier	Délai	Été 2020

4.3 Chapitre contenant des éléments relatifs au secret des affaires

4.4 Système de contrôle interne

L'assemblée générale du 18 octobre 2018 ayant décidé de soumettre CSM au contrôle ordinaire, la société doit mettre en place un système de contrôle interne (SCI). Tous les processus de la société doivent être documentés et approuvés.

Dans son rapport détaillé sur l'exercice 2018/2019 daté du 12 août 2019, EY attestait l'existence d'un système de contrôle interne et avait émis 11 points d'amélioration ciblés sur chaque contrôle clé afin de compléter et améliorer la documentation du système de contrôle interne mise en place en 2019.

Lors de son audit, le CFL a relevé que les points mentionnés par le réviseur n'avaient pas tous été mis en œuvre, et a identifié les déficiences supplémentaires suivantes :

- Absence de contrôle de l'exactitude des heures facturées par les mandataires ;
- Les factures fournisseurs ne sont jamais jointes à la proposition de paiement, l'ensemble de ces documents devant être formellement revu et approuvé par les signataires autorisés définis dans le règlement d'organisation interne ;
- Absence de directive sur les notes de frais ;
- Absence d'inventaires du matériel IT, des écrans LCD acquis pour le contrôle et l'exploitation du centre de glaces, du matériel d'exploitation ainsi que du matériel repris de l'ancienne patinoire.

R17. Renforcement du système de contrôle interne

Afin de se conformer aux exigences requises par le code des obligations quant à l'existence d'un système de contrôle interne, le CFL recommande au conseil d'administration de CSM SA de :

- Procéder à l'évaluation annuelle des risques et à sa formalisation ;
- Assurer la séparation des tâches et l'existence de contrôle de supervision adéquats ;
- Mettre en place toutes les mesures visant à corriger les déficiences identifiées.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Conformité Financier	CSM SA	Elevée

Position de l'audit	Acceptée	
Eléments clés de la mise en œuvre :		
La mise en place de tout système de contrôle interne nécessite un certain temps. Il est normal qu'après un premier exercice, certains processus doivent être complétés ou modifiés et que d'autres doivent être créés. L'analyse des risques sera réexaminée avec le réviseur lors de sa prochaine intervention.		
Personne responsable de la recommandation	Le directeur du CSM	Délai Été 2021

4.5 Revue de la clé de répartition des coûts de construction

Les trois communes fondatrices et majoritaires ont établi une estimation de la répartition du coût d'investissement entre les installations dévolues à la piscine et le tennis de table dont Lausanne supporte seule les charges d'intérêts et l'amortissement, et le centre de glace, les autres installations et aménagements dont les charges sont supportées par l'ensemble des actionnaires selon la convention signée le 6 octobre 2017.

Cette répartition des coûts d'investissements de 40% pour la piscine et le tennis de table et 60% pour le centre de glace, les autres installations et aménagements est la clé utilisée et validée par le Service de l'éducation physique et du sport « SEPS » du Canton de Vaud pour déterminer le montant de la subvention octroyée par l'Etat de Vaud.

Le CFL n'a pas obtenu les données précises de répartition de ces coûts entre les différents bâtiments de la Vaudoise Aréna.

Sur la base des documents suivants, le CFL a effectué une analyse des coûts de construction :

- L'état Messerli de suivi et de contrôle des coûts au 7 novembre 2019 (annexe 1) ;
- La nature des avenants signés avec l'« EG », et l'allocation des coûts induits ;
- Des différents cahiers des charges composant l'offre remise par l'«EG» pour l'ensemble du projet, ventilés par codes de frais de construction (« CFC ») ;
- Les surfaces des différents locaux, les surfaces des façades et des toits définis par l'architecte.

Les résultats de cette analyse montrent qu'au 7 novembre 2019, le coût probable de la Vaudoise Aréna, avant prise en compte des subventions d'investissement, s'élèverait à CHF 235 millions qui se répartiraient de la façon suivante :

- CHF 130 millions (55.3% du total) pour le bâtiment abritant les 2 patinoires et la patinoire extérieure ;
- CHF 78.1 millions (33.2% du total) pour le bâtiment abritant les 4 bassins de natation ;
- CHF 5.7 millions (2.5% du total) pour les salles abritant le tennis de table et l'escrime ;
- CHF 6.8 millions (2.9% du total) pour le parking souterrain payant, offrant 200 places, et ouvert au public ;
- CHF 4.7 millions (2 % du total) pour les aménagements extérieurs ;
- CHF 9.7 millions (4.1% du total) correspondant à des réserves sur les différents CFC et des coûts activés qui doivent être réalloués dans les charges d'exploitation.

Une telle analyse n'a pas été effectuée par CSM. Elle permettrait de calculer avec exactitude et transparence les dotations aux amortissements annuelles pour chaque bâtiment et activité sportive, ainsi qu'une allocation fine des intérêts des emprunts financiers.

R18. Revue de la clé de répartition des coûts de construction

Afin de se conformer au règlement d'organisation interne du conseil d'administration exigeant une comptabilité analytique par activité, ainsi qu'aux conventions d'actionnaires fixant la répartition des déficits, le CFL recommande au conseil d'administration de CSM SA de :

- Revoir avec précision l'allocation, par CFC, des coûts entre les différents bâtiments ;
- Procéder à une analyse des coûts de « l'ouvrage partiel » tel que défini dans le contrat STEINER SA et dans l'outil MESSERLI, et les répartir selon des critères objectifs et mesurables tels que volumes des bâtiments, surface au sol des radiers, surfaces des façades ;
- Faire valider cette analyse et figer les répartitions une fois les investissements terminés par les trois actionnaires participant à la couverture de déficit.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier Conformité	CSM SA	Elevée

Position de l'audité	Contestée		
Eléments clés de la mise en œuvre :			
<p>Le conseil d'administration n'entend pas procéder à une répartition des coûts entre les différentes parties du bâtiment (il n'y a pas plusieurs bâtiments). Les autorités de subventionnement ont adopté la clé de répartition suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le coût de construction de la piscine et du tennis de table représente 40% du coût total, dont la Ville de Lausanne prend à sa charge l'amortissement et les intérêts • Le coût du reste du bâtiment, dont notamment les patinoires, représente 60% du coût total. <p>Les trois actionnaires participant à la couverture de déficit ont validé cette clé de répartition et n'ont pas fait savoir au conseil d'administration qu'ils avaient l'intention de modifier leur décision.</p> <p>Le Contrôle cantonal des finances a admis cette répartition pour le calcul de la subvention cantonale de la patinoire.</p>			
Personne responsable de la recommandation	Le président du CA	Délai	échu

4.6 Contrôle des coûts d'approvisionnement en électricité et de leur refacturation aux locataires

Les SiL fournissent à CSM l'énergie électrique nécessaire à leur exploitation. Une facture mensuelle est émise pour chacun des trois transformateurs de moyenne tension installés sur le site de la Vaudoise Aréna.

- Selon l'«énergie puissance » utilisée par les trois transformateurs, le tarif utilisé n'est pas correct. Une analyse interne est en cours et le CFL estime que le gain réalisable s'élèverait, annuellement, à CHF 0.05 millions ;
- CSM a également informé le CFL que certaines factures étaient actuellement bloquées et en cours de revue par les SiL, afin de vérifier l'existence ou pas d'une double facturation de l'énergie consommée par LAZUR SA dans le cadre du « contracting » énergétique ;
- Le contrat de bail de la location de la patinoire principale signé avec Lausanne Hockey Club SA, et celui pour la location des espaces de restauration (restaurant Spot Café, Espace Capitale Olympique, buvettes, vestiaires, etc...) signé avec Restostep SA, prévoient que « les charges d'électricité et de chauffage des locaux mis à disposition sont basées sur le relevé du compteur et facturées au locataire mensuellement ».

A ce jour compte tenu des divers retards et réserves sur la construction, CSM SA n'a pas été en mesure d'effectuer les relevés depuis le 1^{er} match du LHC le 24 septembre 2019, et n'a donc jamais facturé ses deux locataires.

R19. Contrôle des coûts d'électricité et de leur refacturation

Afin de garantir l'exactitude et l'exhaustivité des charges d'exploitation et de certains revenus de location de la société, et la conformité avec les contrats de bail signés, le CFL recommande à la direction de CSM de :

- Revoir avec le fournisseur d'énergie électrique, les conditions tarifaires de leurs contrats de fournitures ;
- Revoir avec les SiL et LAZUR SA l'exactitude des quantités d'énergie facturées sur chacun des trois transformateurs ;
- Facturer mensuellement à ses locataires les charges d'électricité et de chauffage des locaux mis à disposition, sur la base des relevés de compteurs.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Conformité Financier	CSM SA	Elevée

Position de l'audit	Acceptée
Eléments clés de la mise en œuvre :	
<p>Il faut rappeler que le chantier est loin d'être terminé. Le système de comptage n'est pas complètement installé.</p> <p>Ce n'est qu'après la mise en service de l'ensemble des installations qu'il sera possible de revoir avec le fournisseur d'énergie électrique les conditions tarifaires de ses contrats de fourniture.</p> <p>Des vérifications sont en cours, tenant compte de la situation provisoire actuelle.</p> <p>Des acomptes ont été facturés aux locataires pour les charges d'électricité et de chauffage, sur la base d'estimations.</p>	
Personne responsable de la recommandation	Le directeur du CSM
Délai	automne 2021

Compte tenu des remarques et recommandations figurant dans le corps du présent rapport, et tout en formulant les réserves d'usage pour le cas où des documents, des renseignements ou des faits susceptibles de modifier nos considérations n'auraient pas été portés à notre connaissance au cours de nos travaux, cet audit n'appelle pas d'autre commentaire de notre part.

Lausanne, le 28 avril 2020

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Eva Bauer
Cheffe de service