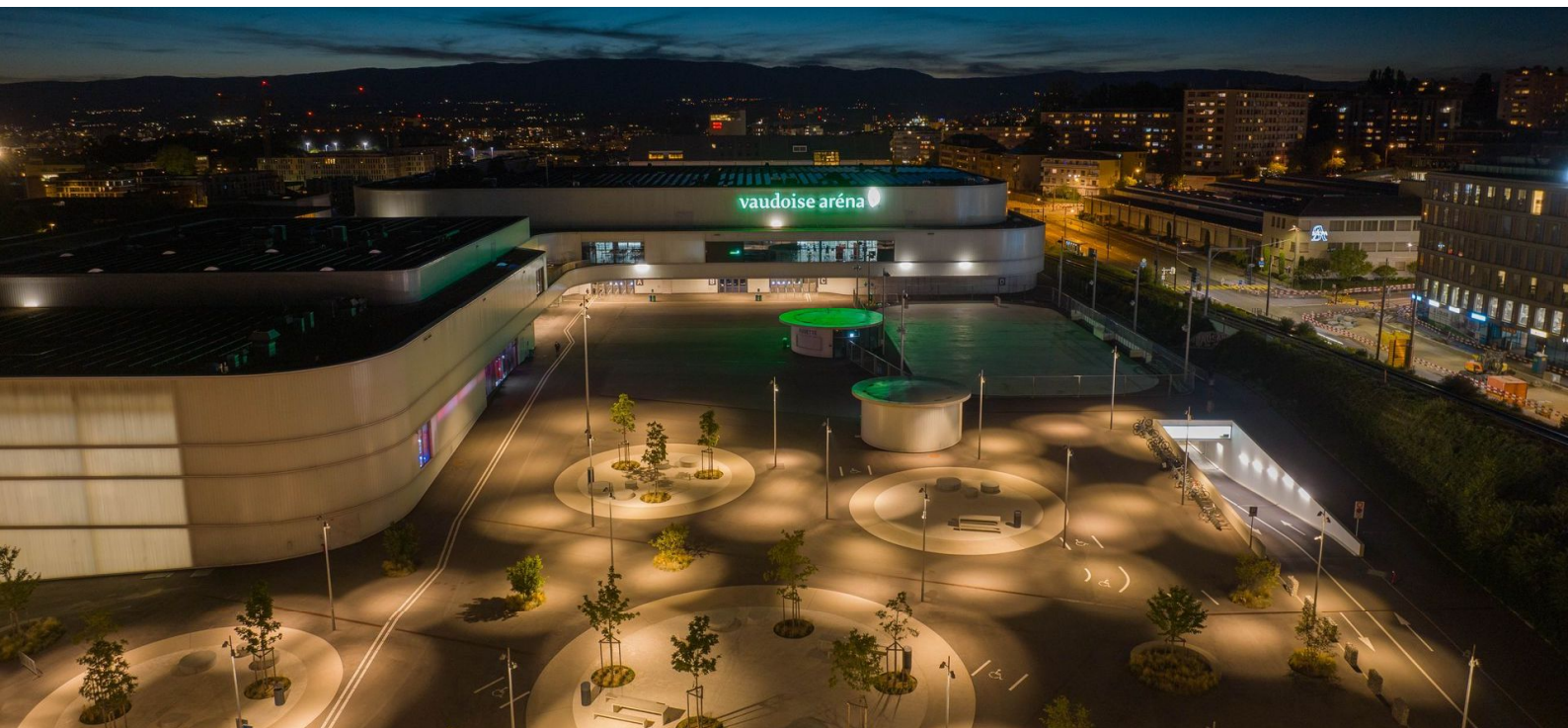




Ville de Lausanne

Contrôle des finances



# Rapport d'audit interne

Centre sportif de Malley SA

## **Destinataires**

Municipalité

Madame la Directrice de la Direction de sports et de la cohésion sociale

Conseil d'administration de CSM SA

Madame la Directrice générale de CSM SA

## **Contact**

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL)

Avenue Jean-Jacques Mercier 1

Case postale 6904

1002 Lausanne

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

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

## **Impressum**

Photographies : Centre sportif de Malley SA

### **Remarque**

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

# 1 Synthèse



## Mise en contexte

Le Centre Sportif de Malley SA (ci-après CSM SA) est une société anonyme de droit privé à mission publique. CSM SA est le propriétaire et l'exploitant de la Vaudoise aréna, dédiée à la pratique de plusieurs disciplines sportives, mais également à l'organisation d'événements culturels. Le site a été ouvert par étape entre 2019 et 2022. CSM SA est soutenu par les collectivités publiques qui garantissent son déficit.



## Pourquoi cet audit ?

L'audit a été conduit conformément aux dispositions de l'article 25 de la « Directive relative au suivi des participations de la Ville à des personnes morales », qui impose au CSM SA de se soumettre à un audit effectué par le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (ci-après CFL) aussi souvent que nécessaire, mais tous les trois ans au minimum.



## Qu'avons-nous constaté ?

- ▶ La stratégie développée par CSM SA n'a pas été déclinée en objectifs chiffrés au niveau de la société. De fait, aucun indicateur n'a été mis en place pour suivre cette stratégie ;
- ▶ Il n'existe pas de processus d'identification des conflits d'intérêts et des parties liées ;
- ▶ Les loyers et tarifs dont bénéficient les clubs résidents ne permettent pas de couvrir les coûts d'exploitation de CSM SA. Certains espaces sont également sous-utilisés ;
- ▶ La société dispose d'une structure administrative/de support importante au regard de sa taille et de sa complexité.
- ▶ Il existe des lacunes dans la documentation du système de contrôle interne. De plus, la matrice des risques est incomplète ;
- ▶ Le règlement d'organisation n'est pas à jour et doit faire l'objet d'une révision ;



## Evaluation globale

Le CFL note que la gestion administrative et opérationnelle du CSM SA sont conduites de façon professionnelle et efficace. Les déficits actuels et projetés sont significativement supérieurs aux budgets initiaux dès lors la direction doit mettre l'accent sur la maîtrise de ses coûts et l'optimisation des revenus afin de limiter son déficit. Sur la base des constats identifiés, le CFL a formulé six recommandations afin de permettre à la société d'optimiser sa gouvernance ainsi que sa gestion opérationnelle et financière.

## 2 Table des matières

<b>3</b>	<b>Introduction</b>	<b>6</b>
3.1	Contexte	6
3.2	Objectif de l’audit et portée des travaux	8
3.3	Méthode d’audit	9
3.4	Calendrier de l’audit	9
3.5	Remerciements	10
<b>4</b>	<b>Constats et recommandations</b>	<b>12</b>
4.1	Stratégie, objectifs et indicateurs	12
4.2	Gestion des conflits d’intérêts et des parties liées	16
4.3	Politique tarifaire et comptabilité analytique	18
4.4	Rationalisation des dépenses	22
4.5	Gestion des risques et système de contrôle interne.	26
4.6	Mise à jour et respect du règlement d’organisation	28
<b>5</b>	<b>Prise de position générale de l’audité</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>Annexes</b>	<b>31</b>
6.1	Tableau des recommandations	31
6.2	Tableau des abréviations	32
6.3	Extrait de la directive municipale sur le CFL	33

## 3 Introduction

### 3.1 Contexte

Le Centre Sportif de Malley SA (ci-après CSM SA) est une société anonyme de droit privé effectuant une tâche publique. CSM SA est le propriétaire et l'exploitant de la Vaudoise aréna. Le site comprend notamment :

- Un centre de glace, qui est composé d'une aréna modulaire (« Aréna », salle de spectacle et patinoire), d'une deuxième patinoire intérieure dite « Cooly » et d'une patinoire extérieure dite « Yodli » ;
- Un centre aquatique, composé d'un bassin de plongeon, d'un bassin olympique, d'un bassin d'entraînement, d'un bassin de détente et d'une pataugeoire ;
- Des espaces de tennis de table et d'escrime ;
- Des salles de conférences (« Business Center »), des bureaux, un restaurant et une boutique ;
- Un parking souterrain de 200 places.

Le centre de glace a été inauguré en 2019, les centres de tennis de table et d'escrime en 2021 tandis que le centre aquatique a ouvert au public le 1<sup>er</sup> septembre 2022. La construction de l'ensemble de l'ouvrage a été financée grâce à des emprunts cautionnés principalement par les communes de Lausanne, Prilly et Renens.

Le capital-actions est détenu majoritairement par les collectivités publiques (36% par la commune de Lausanne, 12% par la commune de Prilly, 12% par la commune de Renens et 12% par Lausanne Région), 24% sont détenus par des investisseurs privés et le solde par le CSM SA. Le Conseil d'administration compte actuellement neuf membres, dont 5 désignés par la commune de Lausanne, un par la commune de Prilly, un par la commune de Renens, un par Lausanne Région et un membre par l'assemblée générale.

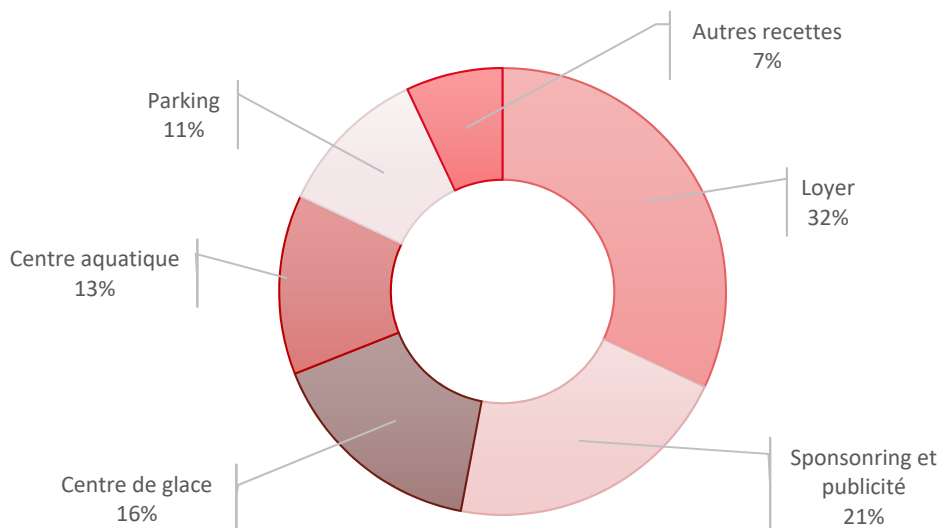
CSM SA est soutenu par les pouvoirs publics qui garantissent son déficit. Une convention d'actionnaire signée en 2016 et amendée en 2017 régit le système de répartition de la couverture de déficit du CSM SA entre les communes signataires.

Répartition du déficit du CSM SA (en milliers de CHF)	2022	2021
Lausanne	8'119	4'993
Renens	980	966
Prilly	796	782
Lausanne Région	2'408	2'254
<b>Total</b>	<b>12'303</b>	<b>8'995</b>

Les budgets 2023-2027 prévoient un déficit en augmentation avec une stabilisation à environ CHF 15 millions. Ce montant est largement supérieur aux prévisions présentées dans le préavis 2015/23 adopté par le Conseil communal de Lausanne le 2 juin 2015 (CHF 12.4 millions après indexation).

Le site héberge différents clubs sportifs (notamment natation, hockey, patinage, tennis de table, escrime) et accueille les écoles et le public. La gestion du Business Center, l'organisation de la plupart des événements non sportifs dans l'Aréna, le restaurant et le shop ont été délégués à LHC Group SA. Le graphique ci-dessous montre la source des revenus de CSM SA, hors subventionnements publics en 2022 :

Chiffre d'affaire par activité - 2022



## 3.2 Objectif de l'audit et portée des travaux

En vertu des dispositions de l'article 25 de la « Directive relative au suivi des participations de la Ville à des personnes morales », le CFL a réalisé un audit interne portant sur le Centre Sportif de Malley SA. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 1 janvier 2021 au 30 juin 2023.

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

Objectif de l'audit	Critères
S'assurer que les mécanismes de gouvernance en place favorisent une bonne surveillance et un bon fonctionnement de la société et soient adaptés au but de cette dernière.	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Le fonctionnement des organes dirigeants (Conseil d'administration et Direction) et l'organisation de la société sont adaptés ;</li><li>▶ La société a mis en place des outils adaptés pour le pilotage de ses activités (budget, indicateurs clés, satisfaction client, etc.) ;</li><li>▶ Les statuts sont respectés ;</li><li>▶ Il existe un système de contrôle interne (SCI) adapté à la taille et à l'activité de la société.</li></ul>
S'assurer que la gestion financière et opérationnelle soit adéquate et adaptée au but de la société	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ La tarification des prestations est basée sur une comptabilité analytique et permet de participer à la réduction du déficit ;</li><li>▶ Les procédures RH en place sont adaptées à la taille et à l'organisation de la société ;</li><li>▶ Respect de la loi sur les marchés publics.</li></ul>

La gestion du projet de construction du complexe sportif a été exclue du périmètre du présent audit, ceci ayant déjà fait l'objet d'un audit du CFL en 2019.



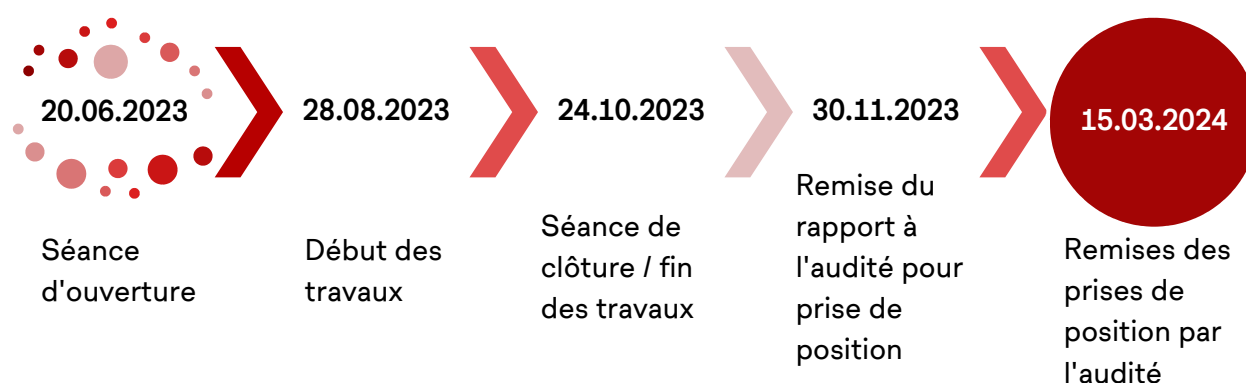
### 3.3 Méthode d'audit

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

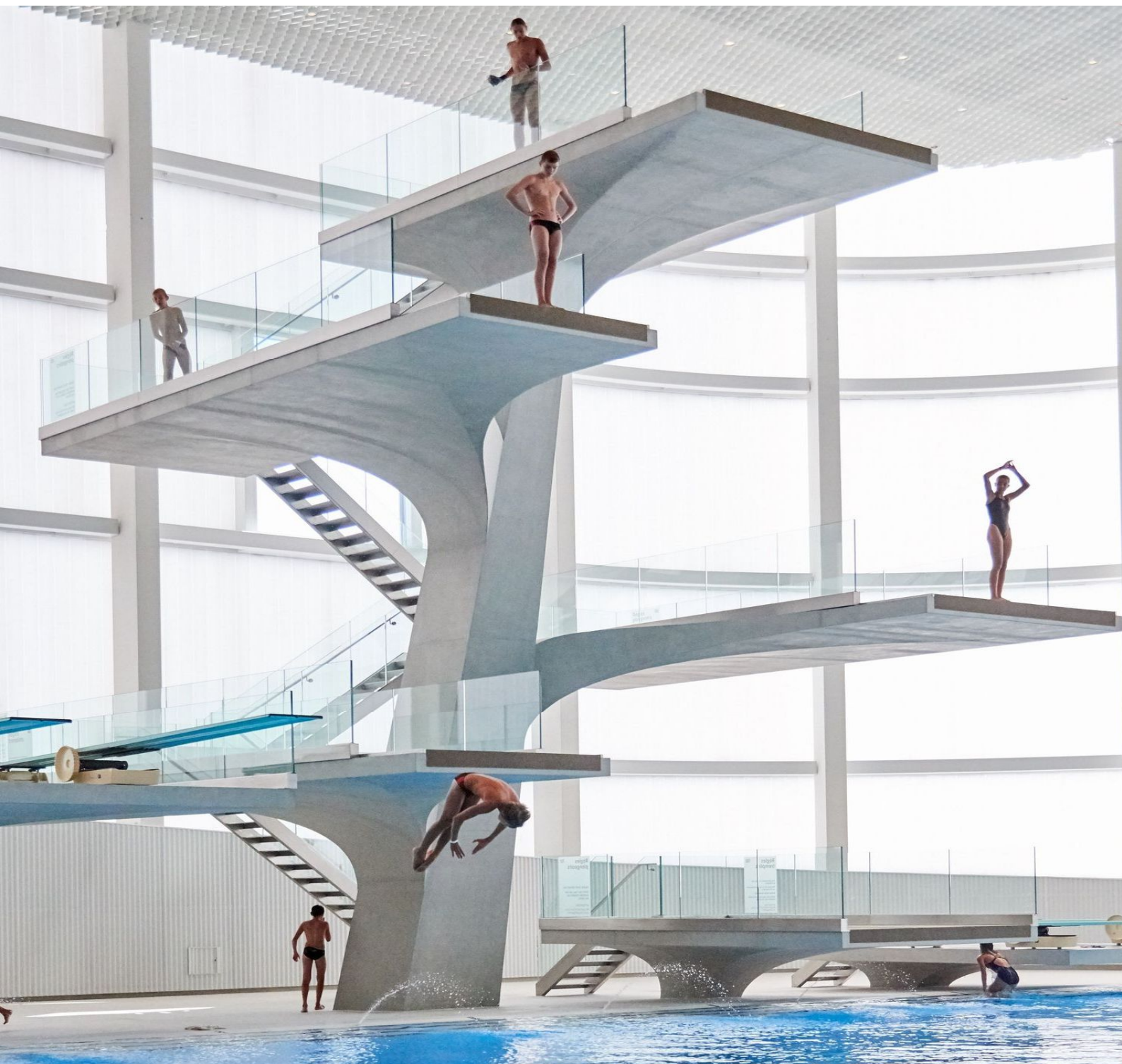
Le CFL tient à remercier la direction et le personnel de CSM SA pour le soutien apporté à la réalisation de cet audit.

Lausanne, le 18 mars 2024

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten

Chef de service



## 4 Constats et recommandations

### 4.1 Stratégie, objectifs et indicateurs

#### 4.1.1 Qu'avons-nous constaté ?

Une stratégie a été développée et adoptée par le Conseil d'administration et présentée à l'Assemblée générale en 2022 et se décline en quatre axes :

- Sport & Santé
- Événementiel
- Expérience utilisateur
- Durabilité

Cette stratégie n'a toutefois pas été déclinée en objectifs chiffrés au niveau de la société et par conséquent aucun indicateur n'a été mis en place pour suivre cette stratégie. De plus, cette stratégie ne détaille pas non plus les ressources nécessaires à son accomplissement.

Concernant l'axe « durabilité », celui-ci se concentre uniquement sur la dimension énergétique et environnementale et ne tient pas compte, notamment, de la durabilité économique.

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

Une stratégie sans objectifs chiffrés au niveau de la société ni d'indicateurs ne permet pas de s'assurer que la société se développe dans le sens voulu par la stratégie.

CSM SA ayant une activité fortement déficitaire qui nécessite le soutien des pouvoirs publics, il est important que la stratégie prenne en compte la dimension économique de la durabilité et développe des objectifs à même de limiter au maximum son déficit.

### 4.1.3 Recommandation

**Recommandation n°1**

**Priorité : Moyenne**

#### Mise en place d'objectifs et d'indicateurs

Le CFL recommande de :

- Décliner la stratégie en objectifs au niveau de la société et mettre en place des indicateurs pour en assurer le suivi ;
- Inclure dans l'axe « Durabilité » les autres composants de la durabilité, notamment la durabilité économique.

**Responsable :**

**CSM SA**

Plusieurs actions ont été lancées en ce sens :

1) CSM SA se dote des bons outils de gestion permettant de mettre en place les indicateurs et leur suivi raison pour laquelle CSM SA a investi dans :

1.1) un ERP qui sera opérationnel dès le 01.01.2024.

Les indicateurs de suivi d'activité pourront être implémentés et les objectifs fixés avec la mise en place d'un reporting efficace et d'outils d'aide à la décision.

1.2) un outil de planification robuste permettant une gestion précise et fiable de l'activité et de sa facturation.

Une planificatrice professionnelle a été engagée dans ce sens et des benchmarks ont été effectués sur le marché pour choisir le meilleur outil. Le projet Visual Planning est lancé et l'outil sera opérationnel le 01.01.2025. Cet outil sera interfaçable avec Abacus (ERP) et nous permettra de lier l'activité à la facturation.

Cette professionnalisation permettra d'une part d'optimiser les processus de facturation avec nos locataires sur site ainsi que de gagner en transparence dans la gestion. Les indicateurs pourront être implémentés notamment ceux du chiffre d'affaires et des revenus. A l'heure actuelle, nous extrapolons nos charges et revenus de façon empirique étant donné que la gestion de l'exploitation n'a pas été anticipée ni planifiée lors de la période de construction.

1.3) CSM SA a renforcé son équipe de marketing & de ventes afin de permettre une accélération des prises de marché et le développement de son attractivité pour les sponsors et partenaires stratégiques. Un travail conséquent est actuellement en cours pour définir des "packages" et des contre-prestations en vue de recherche de partenaires stratégiques et de sponsors. A ce stade, les axes explorés sont la santé et le bien-être d'une part, et l'événementiel d'autre part. Par ailleurs, nous explorons aussi les possibilités de partenariat dans les domaines de durabilité énergétique ainsi que de l'innovation.

1.4) CSM SA a commandé une étude afin d'effectuer un diagnostic du modèle économique de la Vaudoise aréna. L'enjeu étant de rendre tangibles les contraintes et opportunités réelles d'exploitation entre les parties prenantes de l'infrastructure. Les résultats de ces études seront présentés au Conseil d'administration durant le premier semestre 2024. Basé sur les résultats de cette étude, le Comité de Direction proposera d'éventuelles évolutions du business modèle au CA

1.5) Durabilité économique : notre politique de remboursement des dettes ainsi que du remboursement de l'emprunt non cautionné et l'échelonnement des emprunts avec différentes échéances permet d'atténuer le risque de taux avec une duration quasi parfaite selon les institution financières partenaires

En conclusion, avant de poser des objectifs et des indicateurs et d'envisager une augmentation des revenus qui est une évidence, il est essentiel que CSM SA se dote d'outils d'analyse et des données lui permettant d'adopter le bon modèle d'affaires et une proposition de valeur pérenne. L'année 2024 sera d'une part consacrée à la mise en place de cette culture centrée sur les datas et d'autre part à la consolidation des processus de gestion. Les années 2024-2025 seront aussi celles de l'exploration et de l'ouverture du champ des possibles pour la diversification et le développement des activités de CSM SA.

**Personne responsable :** Comité de direction

**Délai :** 31.12.2025

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

### 4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

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

- Identifier les parties liées et les transactions conclues avec celles-ci ;
- Analyser et approuver les transactions et les accords importants conclus avec les parties liées y compris ceux sortant du cadre normal des activités.

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

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

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



### 4.2.3 Recommandation

**Recommandation n°2**

**Priorité : Elevée**

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

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

- Répertorier l'ensemble des parties liées, par exemple par la mise en place d'une déclaration annuelle à chacun des membres du Conseil d'administration ainsi qu'au personnel ayant un contact direct avec des fournisseurs ;
- Mettre en place une procédure d'autorisation et d'approbation spécifique pour les transactions avec des parties liées.

**Responsable :**

CSM SA

**Position de l'audit**

Accepté

La direction a proposé une procédure et un formulaire au Conseil d'administration qui devra le valider lors de sa séance du mois de novembre 2023.

Par ailleurs, l'article 11 du nouveau règlement d'organisation du CA est consacré aux conflits d'intérêts.

En ce qui concerne le renouvellement des emprunts bancaires, la Commission Finances & Risques demande au minimum trois offres.

**Personne responsable :**

Président du CA

**Délai :**

31.12.2023

## 4.3 Politique tarifaire et comptabilité analytique

### 4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

En sus des subventions publiques permettant de couvrir le déficit, les principales sources de revenus de CSM SA sont les suivantes :

- Loyers facturés aux différents clubs sportifs résidents. Le CFL note qu'un important travail a été réalisé en 2021/2022 pour réviser l'ensemble des baux à loyer liant CSM SA à ces clubs ;
- Location de la glace à l'heure pour les différents clubs résidents ;
- Entrées du public et des écoles au centre aquatique ;
- Sponsoring et publicité, provenant essentiellement du contrat de naming avec la Vaudoise Assurances.

Le locataire le plus important du complexe sportif est le LHC Group SA, qui s'est vu confier une partie de l'exploitation du site (organisation de spectacles, restaurant, catering, boutique). CSM SA est ainsi lié avec ce dernier par neuf baux à loyer qui sont entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2022, pour une durée de 5 à 20 ans en fonction des baux, dont notamment :

- La location de l'aréna pour les matchs de la 1<sup>ère</sup> équipe du LHC (bail avec Lausanne Hockey Club SA) ;
- Un bail événementiel qui accorde une immobilisation de 80 jours par an de l'Aréna ainsi que l'exclusivité de l'organisation de tous les événements (concert, spectacles humoristiques, conférences, etc.) hormis quelques exceptions, notamment tout événement souhaité par les actionnaires et le propriétaire des lieux.
- La location du Business Center (bail avec LHC Gourmet SA). CSM SA peut toutefois disposer des espaces, en fonction des disponibilités, pour des événements propres ;
- La location des bureaux, du restaurant ou encore du magasin.

Sur la base de la revue des contrats et de la politique tarifaire de CSM SA, le CFL dresse les constats suivants :

- De manière générale, les loyers perçus de la part de LHC Group SA ne permettent pas de couvrir les coûts d'exploitation de CSM SA ;
- Le loyer net annuel pour les surfaces mises à disposition du Lausanne Club de Tennis de Table (1'299 m<sup>2</sup>) et du Cercle des Armes Lausanne (1'232 m<sup>2</sup>) a été fixé à CHF 12'000 et CHF 14'000 respectivement, ce qui est très largement inférieur au coût de revient pour

CSM SA. Ces tarifs s'apparentent de fait à un soutien indirect à ces deux clubs. De plus, selon nos analyses, le taux d'utilisation des salles ne dépasse pas les 40% ;

- Le prix pour la location de la glace pour les entraînements de la 1<sup>ère</sup> équipe du LHC a été fixé à CHF 100 par heure, ce qui est identique au prix pratiqué pour les autres clubs résidents qui n'évoluent pourtant pas au même niveau. Ce tarif horaire est largement inférieur au prix de revient de l'heure de glace pour CSM SA, qui a été évalué à plus de CHF 400 ;
- L'utilisation, à des fins publicitaires par le LHC, des bandes et ronds de glace de la patinoire de l'Aréna ne fait pas l'objet d'un contrat avec le LHC et n'est pas facturé par CSM SA ;
- La gestion partagée du Business Center avec LHC Gourmet SA n'est pas optimale. Les deux parties étant en concurrence pour les mêmes espaces.

Enfin, le CFL note que la comptabilité analytique établie par le CSM SA n'est pas automatisée. Dès lors, le suivi des coûts par domaine (piscine, patinoire, escrime, tennis de table, Business Center, parking, etc.) est fastidieux. Ceci est notamment dû aux limitations du logiciel comptable actuel. Il est primordial de suivre les coûts avec précision afin de négocier les tarifs les plus justes pour chaque activité.

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

CSM SA étant majoritairement financé par de l'argent public, elle doit tout mettre en œuvre afin de limiter son déficit. Il s'agit notamment de maximiser l'utilisation des espaces et de déterminer des tarifs permettant de couvrir au mieux ses coûts d'exploitation. Les loyers et tarifs dont bénéficient les clubs résidents peuvent s'apparenter à du soutien, ce qui n'est pas prévu dans les buts statutaires de CSM SA. La perte économique résultant de cette situation est estimée par le CSM SA à CHF 2.5 millions par an.

### 4.3.3 Recommandation

**Recommandation n°3**

**Priorité : Elevée**

#### **Revue de la politique tarifaire**

Le CFL recommande au CSM SA de :

- Automatiser la comptabilité analytique afin de suivre avec précision le coût des différents domaines/parties du site et ainsi pouvoir renégocier les tarifs les plus justes ;
- Réévaluer le tarif horaire de location de la glace facturé aux clubs résidents, au plus proche du coût complet, tout en tenant compte du caractère amateur ou professionnel des clubs ;
- Optimiser l'utilisation des locaux dédiés actuellement au tennis de table et à l'escrime.
- Renégocier les contrats avec échéance en 2027 et évaluer l'opportunité notamment de récupérer la gestion directe du Business Center.

**Responsable :**

**CSM SA**

**Position de l'audité**

Accepté

1) La comptabilité analytique sera améliorée et opérationnelle avec la mise en fonction d'Abacus dès le 01.01.2024. Cela permettra de générer du reporting par domaine de manière automatisée.

2) LHC a été averti que le tarif de location de la glace pour la première équipe allait être révisée dès la saison 2024/2025. Le LHC s'est vu confié une partie de l'exploitation du site afin d'assurer l'autonomie financière du club.

3) Une étude détaillée et des projections quant à la révision de l'ensemble des tarifs pour les autres locataires ont été réalisées et seront présentées au Conseil d'administration durant le premier semestre 2024.

4) Le Comité de Direction a créé une Commission tarification afin de répertorier l'ensemble des services supports que CSM SA donne aux clubs résidents (technique, informatique, accueil, gestion de colis & courrier, sécurité, communication, support events, recherche et facilitation de sponsors). L'objectif de cette Commission est de définir une grille tarifaire transparente et de préparer un service level agreement (SLA) dès l'exercice 2025.

5) Des négociations sont à l'heure actuelle en cours afin de flexibiliser le bail Business Center en vue d'une récupération en 2027.

**Personne responsable :**

Comité de direction

**Délai :**

2024 - 2027

## 4.4 Rationalisation des dépenses

### 4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

CSM SA dispose d'une structure administrative/de support importante au regard de sa taille (environ 50 collaborateurs et collaboratrices) et de sa complexité.

Plus précisément, le service informatique se compose de deux ETP, tandis que la gestion de l'infrastructure informatique, y compris la bureautique et le réseau, est en grande partie externalisée au Service d'Organisation et d'Informatique de la Ville de Lausanne.

En ce qui concerne le service Marketing et Communication Institutionnelle, il est composé de deux ETP, complété par des prestataires externes pour diverses missions, notamment un mandat d'agence de presse et de création de contenu.

Enfin, les départements des Finances et des Ressources Humaines de CSM SA sont constitués d'un total de quatre personnes (3.7 ETP).

Il est à noter que la direction de l'entreprise explique cette organisation par une volonté de se doter des compétences nécessaires pour soutenir les ventes et augmenter les revenus de CSM SA, pour garantir les suppléances, pour offrir un service de support aux différents clubs résidents et de développer un état d'esprit campus en rapprochant les entités résidentes et en mutualisant les services. Ces services se traduisent notamment par des prestations de marketing, de communication, de support informatique et de sécurité qui sont effectuées à titre gratuit.

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

En raison du déficit du CSM SA et de sa couverture par des collectivités publiques, une gestion rationnelle des dépenses et une optimisation de la refacturation des coûts sont nécessaires.

### 4.4.3 Recommandation

**Recommandation n°4**

**Priorité : Moyenne**

#### Optimisation des dépenses administratives

Le CFL recommande à CSM SA de :

- Procéder à une évaluation des besoins afin d'optimiser les coûts ;
- S'assurer de facturer les services rendus afin à minima de couvrir les coûts engendrés par ceux-ci.

**Responsable :**

CSM SA

## Position de l'audit

## Contesté

Analyse sur les effectifs contestés et recommandation acceptée si l'optimisation des coûts exclut les effectifs. La société dispose d'une structure de support importante mais tient compte de sa complexité.

En effet, la Direction de CSM SA a procédé à une analyse fine des effectifs prévus dans le préavis 2015/23 basé sur une activité non comparable aussi bien en termes de complexité, de modèle d'affaires et de public cible desservi.

Basé sur cette analyse, il y a un delta de 18 EPT au CSM SA. Sans tenir compte des 100 collaborateurs·trices travaillant en permanence sur le site, ni des 600'000 visiteurs·euses annuels dont la sécurité et l'accueil ainsi que la qualité des services sur le Campus relève de la responsabilité de CSM SA.

1) Le personnel IT de CSM SA intervient sur les dépannages informatiques de premier niveau.

Le bâtiment de la Vaudoise aréna étant piloté par des réseaux informatiques et fortement digitalisés, les deux techniciens·ennes IT gèrent aussi l'ensemble des circuits du bâtiment ainsi que leur maintenance qui ne dépendant pas du réseau SOI.

De plus, les techniciens·ennes IT interviennent régulièrement sur les événements organisés par les clubs résidents sur le campus. A titre d'exemple, lors du dernier match de HC Prilly contre Viège, dans le cadre de la coupe Suisse, la ligue a demandé la retransmission en live streaming ce qui a dû être géré dans l'urgence par nos équipes IT sur site. Ce type d'intervention par les équipes support IT est récurrente lors d'événements multiples et quotidiens.

2) L'équipe IT fait partie intégrante de l'ensemble des projets transversaux de CSM SA (Abacus, internet, outil de planification, vidéosurveillance, etc.).

Quant aux effectifs finances & rh, les engagements ont été effectués afin de répondre aux besoins et demandes relevées lors du précédent audit CFL ainsi que de l'audit du service de l'emploi. La gestion des salaires a été totalement internalisée afin d'optimiser et de fiabiliser le processus, éviter les doublons et les erreurs. La gestion administrative des plannings du personnel est complexe et chronophage : en effet, CSM compte 25 métiers différents avec des contraintes de gestion différenciées. Afin d'éviter une culture managériale autoritaire et non respectueuse des collaborateurs, les RH ont été renforcées pour de soutenir les managers de proximité et d'accompagner le changement de culture d'entreprise. Un nouveau



rôle a également été confié aux RH comme facilitateur et coordinateur de la communication interne du Campus inter-clubs résidents.

Quant à la fonction finances, elle évolue d'une gestion de comptabilité et de facturation vers une vraie fonction transverse et de contrôle de gestion.

3) Marketing & Communication : les deux EPT sont en charge de la digitalisation de la communication, de la création de contenus ainsi que de la gestion des communautés sur les différents réseaux sociaux. Ce qui permet de s'adresser à toutes les générations et de promouvoir le sport auprès des jeunes. Ainsi, cette activité étant internalisée, le mandat de l'agence externe en charge de la communication digitale est revu nettement à la baisse dès 2024. Cette internalisation a permis de gagner en efficacité et en maîtrise sur notre communication digitale. La promotion des ventes en ligne sur les différents réseaux a permis une augmentation des revenus conséquente.

Ce service sert également de support à la vente et désormais devra développer et travailler sur l'amélioration de l'expérience utilisateur en collaboration avec la vente aussi bien en ligne que sur le site.

4) La gestion et le traitement de la presse étant une activité ponctuelle et nécessitant une expertise spécifique, elle est et restera externalisée auprès de professionnels du domaine en fonction des besoins. Le travail avec l'agence de presse externe a permis de faire évoluer l'image de la Vaudoise aréna auprès du public rapidement et avoir une ligne éditoriale positive et plus objective. Par ailleurs, le rapport Argus sur les retombées de la presse démontre une nette progression de notre présence et des citations positives dans les médias. Ce point a fortement contribué à l'atteinte des objectifs fixés par le naming partner et à la prolongation du contrat naming jusqu'en 2033.

**Personne responsable :** Comité de direction

**Délai :** 31.12.2024

## 4.5 Gestion des risques et système de contrôle interne.

### 4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

La société CSM SA étant soumise à un contrôle ordinaire, elle est confrontée à l'exigence de la mise en place d'un système de contrôle interne (SCI). Une analyse de cette documentation amène les constatations suivantes.

La matrice des risques actuelle se limite essentiellement à la prise en compte des risques financiers, négligeant d'autres catégories de risques tels que les risques stratégiques, opérationnels ou juridiques. De plus, les mesures identifiées dans la matrice des risques se sont avérées être davantage des descriptions des risques plutôt que des actions concrètes visant à les atténuer. Il est essentiel, le cas échéant, que les mesures permettant d'atténuer ou d'éviter les risques soient clairement définies afin de s'assurer de leur correcte mise en œuvre.

Concernant les processus liés aux revenus, il a été observé que la documentation est insuffisante, notamment dans le cas du processus de facturation à partir du logiciel de réservation (GELORE). De plus, certains contrôles importants, tels que les réconciliations des versements effectués par le transporteur de fonds et les émetteurs de cartes de crédit avec les systèmes de ventes ne sont pas réalisés.

Enfin, le plan de continuité des activités (PCA) de l'entreprise se concentre uniquement sur les interruptions d'alimentation électrique, sans prendre en compte d'autres aspects tels que la dimension IT.

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

Le SCI a pour objet la réalisation des objectifs de l'entreprise, la garantie de processus efficaces et sûrs, ainsi que la détection et la prévention des erreurs et irrégularités (volontaires ou non). De plus, la formalisation des processus permet de garantir la suppléance des personnes responsables et de faciliter le transfert des tâches en cas de départ d'un collaborateur.

De plus, la focalisation de la matrice des risques sur les risques financiers peut représenter une limitation dans la gestion globale des risques de l'entreprise.

### 4.5.3 Recommandation

**Recommandation n°5**

**Priorité : Moyenne**

#### Amélioration du système de contrôle interne

Dans un but d'amélioration continue de son SCI, le CFL recommande à CSM SA de :

- Intégrer des risques non financiers à la matrice des risques ;
- Formaliser le processus liés aux revenus et implémenter les contrôles pertinents afin de limiter les risques d'erreur et de fraude ;
- Développer un plan de continuité des activités (PCA) couvrant d'autres aspects que les interruptions d'alimentation électrique.

**Responsable :**

CSM SA

**Position de l'audit**

Accepté

1) La Direction générale a demandé à chaque membre du Comité de Direction d'identifier les risques inhérents à son périmètre. Les plans d'action et la gestion des risques seront déclinés et mis en place à l'issue de cette analyse.

2) Le processus de contrôle interne de la gestion du cash et des caisses a été renforcé. Un responsable de l'accueil et du service client a été engagé afin de renforcer les compétences de gestion et l'encadrement du personnel de ce service. Le personnel a été formé afin de respecter les procédures de contrôle qui ont été renforcées.

3) Le PCA en cas d'attaque cyber devra être formalisé, les PCA en cas d'attaque terroriste ou d'incendie, etc... sont en cours de formalisation.

**Personne responsable :**

Commission Finances & Risque  
du Conseil d'administration

**Délai :**

31.12.2025

## 4.6 Mise à jour et respect du règlement d'organisation

### 4.6.1 Qu'avons-nous constaté ?

Un règlement d'organisation adopté en 2021 établit les responsabilités et compétences du Conseil d'administration, de la Présidente du Conseil d'administration, de la Direction et des délégations.

Conformément à une résolution du Conseil d'administration datant de 2021, ses membres perçoivent une rémunération depuis le 1er janvier 2022 pour leurs fonctions au sein de la société. Il est à noter que le règlement d'organisation n'a pas encore été mis à jour pour refléter cette modification. En effet, tel qu'il existe actuellement, ce règlement exclut expressément la rémunération du Conseil d'administration. De plus, il a été constaté que le Conseil d'administration n'a pas effectué d'évaluation interne, comme stipulé par les dispositions du règlement d'organisation.

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

CSM SA doit veiller au respect de son règlement d'organisation et veiller à ce que ce dernier soit à jour.

### 4.6.3 Recommandation

**Recommandation n°6**

**Priorité : Faible**

#### Mise à jour et respect du règlement d'organisation

Le CFL recommande à CSM SA de :

- Mettre à jour le règlement d'organisation qui ne prévoit actuellement pas de rémunération pour les membres du Conseil d'administration ;
- Réaliser une auto-évaluation du Conseil d'administration comme prévu par le règlement d'organisation.

**Responsable :**

CSM SA

**Position de l'audit**

Accepté

1) le nouveau règlement d'organisation sera présenté lors de la séance du CA en novembre 2023.

2) L'auto-évaluation sera effectuée en octobre 2024. La précédente évaluation n'a pas été faite suite aux divers changements organisationnels et de période transitoire de gouvernance.

**Personne responsable :**

Président du Conseil d'administration

**Délai :**

31.12.2024

## 5 Prise de position générale de l'audit

Nous remercions les auditeurs du CFL pour le rapport d'audit et Les recommandations constructives qui soutiennent le déploiement des futurs jalons.

Nous relevons également que les recommandations du rapport d'audit 2020 n'ont pas fait l'objet de remarques ou de constats dans le présent rapport. Ce qui confirme le travail en profondeur et le sérieux avec lequel les fondations ont été posées.

Désormais, il s'agit de repenser le modèle d'affaire et définir une stratégie qui permettra de pérenniser l'infrastructure en maîtrisant le déficit public et en générant des revenus propres à CSM SA.

Les années 2024 et 2025 seront consacrées au positionnement stratégique de la Vaudoise aréna.

## 6 Annexes

### 6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
1	Mise en place d'objectifs et d'indicateurs	CSM SA	Moyenne
2	Mise en place d'un processus d'identification et de suivi des parties liées	CSM SA	Elevée
3	Revue de la politique tarifaire	CSM SA	Elevée
4	Rationalisation des dépenses	CSM SA	Moyenne
5	Amélioration du système de contrôle interne	CSM SA	Moyenne
6	Mise à jour et respect du règlement d'organisation	CSM SA	Faible

#### Priorités des recommandations

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

## 6.2 Tableau des abréviations

CFL	Contrôle des finances de la Ville de Lausanne
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
SCI	Système de contrôle interne
ETP	Equivalent temps plein
PCA	Plan de continuité d'activité



## 6.3 Extrait de la directive municipale sur le CFL

### Extrait de la directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne<sup>1</sup>

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

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

#### Art. 19 - Diffusions des rapports

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

<sup>1</sup> VILLE DE LAUSANNE, 2021. Directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne du 14 janvier 2021. Etat au 14 janvier 2021. Disponible à l’adresse : [https://www.lausanne.ch/apps/actualites/index\\_recueil.php?id\\_domaine=8](https://www.lausanne.ch/apps/actualites/index_recueil.php?id_domaine=8)