



Ville de Lausanne

Contrôle des finances



# Rapport d'audit interne

Fondation Mère Sofia

## **Destinataires**

Municipalité

Madame la Directrice du sport et de la cohésion sociale

Monsieur le Chef de Service de l'inclusion et des actions sociales de proximité

Conseil de Fondation de la Fondation Mère Sofia

Madame la Directrice de la Fondation Mère Sofia

## **Contact**

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL)

Avenue Jean-Jacques Mercier 1

Case postale 6904

1001 Lausanne

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

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

## **Impressum**

Photographies : Freepik

### **Remarque**

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

# 1 Synthèse



## Mise en contexte

La Fondation Mère Sofia (ci-après la Fondation) est une entité de droit privé à but non lucratif. Son objectif est de venir en aide aux plus démunis, sans discrimination. Elle offre 3 types de prestations, dont la Soupe Populaire, proposant un repas chaud chaque jour, l'Echelle, qui consiste à offrir un suivi social et la distribution de colis de première nécessité, ainsi que Macadam, programme qui a pour but de maintenir un lien social avec des personnes en situation de précarité en leur proposant un emploi temporaire rémunéré. En 2025, la Ville de Lausanne a octroyé à la Fondation une subvention de CHF 1'614'400 pour ces 3 prestations.



## Pourquoi cet audit ?

L'audit a été conduit conformément aux dispositions de l'article 12 de la « Directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne », qui précise que toutes les entités bénéficiaires acceptent toute révision de ses comptes et de sa gestion globale par le CFL.



## Qu'avons-nous constaté ?

- ▶ Les statuts ne sont plus adaptés et ne reflètent plus les activités actuelles de la Fondation ;
- ▶ Le règlement interne n'est plus à jour ;
- ▶ La Fondation ne dispose pas d'une stratégie formalisée et documentée ;
- ▶ La loi sur la protection des données n'est pas respectée.



## Evaluation globale

Le CFL relève que la gestion financière et opérationnelle de la Fondation Mère Sofia est efficace et adaptée à son but. De plus, la gestion des ressources humaines est bonne. Toutefois, des pistes d'améliorations ont été identifiées, notamment en matière de gouvernance, de système de contrôle interne, ainsi que de protection des données. En conséquence, le CFL a émis 6 recommandations qui ont toutes été acceptées par l'audit.

## 2 Table des matières

<b>3</b>	<b>Introduction</b>	<b>5</b>
3.1	Contexte	5
3.2	Objectif de l'audit et portée des travaux	8
3.3	Méthode d'audit	10
3.4	Calendrier de l'audit	10
3.5	Remerciements	11
<b>4</b>	<b>Constats et recommandations</b>	<b>13</b>
4.1	Statuts et organisation	13
4.2	Stratégie	16
4.3	Indicateurs et tableau de bord	18
4.4	Système de contrôle interne (SCI)	20
4.5	Loi sur la protection des données	23
<b>5</b>	<b>Prise de position générale de l'audité</b>	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>Annexes</b>	<b>27</b>
6.1	Tableau des recommandations	27
6.2	Tableau des abréviations	28
6.3	Extrait de la directive municipale sur le CFL	29

## 3 Introduction

### 3.1 Contexte

Créée en 1992 à Lausanne, la Fondation Mère Sofia s'inscrit dans un contexte social marqué par la croissance progressive des inégalités économiques et par l'émergence d'une précarité urbaine persistante. À l'origine, l'initiative émane de la religieuse orthodoxe Mère Sofia, animée par un engagement spirituel profond et un sens aigu de la justice sociale. La Fondation est aujourd'hui reconnue comme un acteur central de l'aide humanitaire à Lausanne, indépendamment de toute affiliation religieuse ou politique. La mission de la Fondation est de s'engager contre toute forme de précarité et d'exclusion, ainsi que d'accueillir et de soutenir sans discrimination.

La Fondation Mère Sofia offre trois prestations opérationnelles distinctes, chacune répondant à des besoins spécifiques des populations en situation de précarité, tout en s'inscrivant dans une logique d'accueil inconditionnel et de soutien bas seuil :

- La **Soupe Populaire** assure une présence quotidienne et constitue l'un des piliers historiques de la Fondation. Ouverte tous les jours, elle propose un repas chaud chaque soir, ainsi qu'un service de midi du mercredi au dimanche. En moyenne, plus de 250 repas gratuits sont distribués chaque soir ainsi que 170 les midis. Au-delà de la distribution alimentaire, la Soupe Populaire représente également un espace d'accueil, de stabilité et de lien social, offrant un repère régulier aux bénéficiaires.
- **L'Échelle** est un service social à bas seuil d'accessibilité qui distribue des colis de première nécessité à 350 ménages et propose un accompagnement social et administratif. Afin de rejoindre les bénéficiaires au plus près de leur lieu de vie, ses distributions sont organisées sur plusieurs sites, et notamment dans différentes maisons de quartier. Elle organise aussi des permanences sans rendez-vous permettant de traiter les inscriptions, de répondre à certaines problématiques administratives, informer des droits aux prestations sociales et orienter vers les services spécialisés.
- **Macadam** est une prestation d'accompagnement social proposant des emplois à une population particulièrement fragilisée et souvent consommatrice. Quinze personnes bénéficient d'un contrat fixe leur permettant d'effectuer, une à deux fois par semaine, différents mandats tels que des débarras, des travaux de peinture ou d'autres interventions similaires, le tout sous la supervision d'une accompagnante sociale ou d'un accompagnant social. En parallèle, Macadam organise trois jours par semaine, lors d'une permanence à la place de la Riponne, des activités d'environ deux heures destinées à quatre à six personnes par jour, notamment des actions de nettoyage du Vallon.

L'encadrement social est assuré de manière systématique, garantissant un soutien aux bénéficiaires dans la réalisation de leurs tâches et dans leur progression personnelle.

Pour soutenir les activités de la Fondation, cette dernière dispose d'un service direction & support en charge de la logistique, des ressources humaines et de la comptabilité.

Le tableau ci-dessous présente les données sur le personnel par prestation sur l'année 2024 :

Données sur le personnel en 2024	Direction & Support	Soupe Populaire	Macadam	Échelle	Total
ept employé.e.s	5.20	7.50	4.80	2.40	19.90
ept bénévoles	0.00	16.50	0.00	2.80	19.30
Civilistes	0.00	2.00	1.00	2.00	5.00

Les subventions de la Ville de Lausanne représentent la moitié des produits de la Fondation. En complément, elle reçoit une subvention du Canton de Vaud ainsi que de Lausanne Région pour financer la prestation des emplois de Macadam, et bénéficie d'importants dons privés. La Fondation génère également des produits d'exploitation provenant de la location d'un bien immobilier, et de la réalisation de mandats.

Les charges de la Fondation sont principalement composées de frais de personnel, de frais de prestations et d'exploitation. Les frais de prestations comprennent les coûts des denrées alimentaires achetées par la Fondation. À noter qu'une part conséquente des dons en denrées alimentaires ne peut être valorisée. Les frais d'exploitation représentent les loyers, les frais d'entretien, d'assurances et d'énergie. Le tableau suivant présente les données financières pour l'année 2024, par prestation :

Données financières en CHF de l'année 2024	Direction & Support	Soupe Populaire	Macadam	Échelle	Total
Dons	171'352	336'958	60'060	94'775	663'145
Subventions Ville de Lausanne	0	1'017'596	140'895	427'838	1'586'329
Subventions Canton de Vaud	0	0	582'723	0	582'723
Autres subventions / Soutiens	0	52'334	15'929	10'737	79'000
Produits d'exploitation	160'691	0	144'556	0	305'247
<b>Total des produits</b>	<b>332'044</b>	<b>1'406'888</b>	<b>944'163</b>	<b>533'350</b>	<b>3'216'444</b>
Frais de prestations	11'868	209'588	19'146	31'789	272'390
Frais de personnel	203'960	910'534	691'779	389'108	2'195'381
Frais de bénéficiaires	0	250	107'038	21'508	128'796
Frais d'exploitation	96'353	216'561	76'340	66'472	455'726
Frais d'administration	12'609	12'126	13'175	16'946	54'856
Autres charges	7'253	57'829	45'458	14'487	125'027
<b>Total des charges</b>	<b>332'044</b>	<b>1'406'888</b>	<b>952'935</b>	<b>540'309</b>	<b>3'232'176</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-8'773</b>	<b>-6'959</b>	<b>-15'732</b>

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

Le CFL a réalisé un audit interne<sup>1</sup> portant sur la Fondation Mère Sofia. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 30 octobre 2025.

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

Objectif de l'audit	Critères
S'assurer que les mécanismes de gouvernance en place favorisent une bonne surveillance et un bon fonctionnement de la Fondation et sont adaptés au but de cette dernière.	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Les organes légaux et statutaires de la fondation sont opérationnels et fonctionnent de manière adéquate ;</li><li>▶ Une stratégie et un business plan ont été établis et validés par le conseil de fondation ;</li><li>▶ L'organisation est conforme au règlement en vigueur ;</li><li>▶ Un système de contrôle documenté existe et est efficace ;</li></ul>
S'assurer que la gestion financière et opérationnelle est adéquate et adaptée à son but.	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Des procédures documentées en termes d'hygiène, de gestion de stock et de la sécurité existent ;</li><li>▶ Le traitement des bénéficiaires est équitable, et la tenue des dossiers est adéquate ;</li><li>▶ Une stratégie en cas de manque d'approvisionnement en denrées alimentaires est existante ;</li><li>▶ Chaque bénéficiaire de Macadam a un permis de travail et les conditions de travail sont adéquates ;</li><li>▶ La comptabilité analytique est fiable ;</li><li>▶ L'utilisation des fonds est appropriée par rapport aux buts fixés.</li></ul>

<sup>1</sup> En vertu des dispositions de l'article 16 de la « Directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne »

S'assurer de la bonne gestion des ressources humaines.

- ▶ La gestion administrative des ressources humaines est adéquate ;
- ▶ Un plan de formation existe ;

S'assurer de la bonne gestion des systèmes informatiques et de la protection des données.

- ▶ La surveillance des prestataires informatiques est adéquate ;
- ▶ La loi sur la protection des données est respectée.

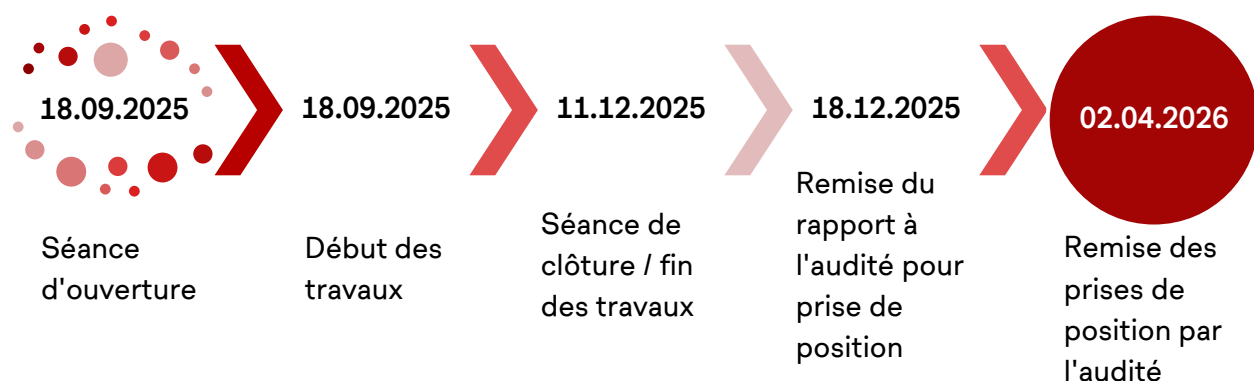
### 3.3 Méthode d'audit

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 la Fondation Mère Sofia pour le soutien apporté à la réalisation de cet audit.

Lausanne, le 9 avril 2026

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten

Chef de service



## 4 Constats et recommandations

### 4.1 Statuts et organisation

#### 4.1.1 Qu'avons-nous constaté ?

Les statuts de la Fondation, adoptés en 1992, n'ont pas fait l'objet de modification depuis leur création. En effet, les prestations se sont transformées au fil des trente dernières années afin de répondre à l'évolution des besoins sociaux et à l'apparition de nouveaux profils de bénéficiaires. Parmi elles, la disposition visant à « offrir des logements et des lieux d'hébergement aux jeunes sans-abri et démunis ainsi qu'une réinsertion socioprofessionnelle » n'est plus applicable. De même, l'objectif consistant à « offrir des alternatives aux jeunes toxicomanes et à adapter leur prise en charge à leurs besoins » ne reflète plus l'activité réelle de la Fondation.

Par conséquent, l'analyse des activités actuelles met en évidence un décalage significatif entre le cadre statutaire initial et la réalité opérationnelle. Malgré cette évolution, la philosophie fondatrice, centrée sur le soutien inconditionnel aux personnes les plus démunies, demeure pleinement ancrée dans l'action de la structure.

Par ailleurs, les statuts prévoient à l'article 8 que « deux membres au moins doivent être âgés de moins de 30 ans » et à l'article 9 une limite d'âge de 70 ans pour les membres du Conseil. Ces dispositions ne sont actuellement pas appliquées.

Enfin, les deux organes de gouvernance, à savoir le Conseil de fondation et le Bureau du Conseil, ont été fusionnés afin de permettre aux 9 membres de participer de manière plus active à la gouvernance. Cette organisation a conduit à une fréquence accrue des séances du Conseil qui se sont tenues neuf fois entre mai 2024 et mai 2025, avec la convocation de l'ensemble des membres. Or, le CFL constate qu'entre deux et cinq membres étaient absents à chaque réunion, et à une reprise le quorum n'a pas été respecté. Dès lors, le règlement interne de la Fondation ne reflète plus la réalité opérationnelle.

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

L'absence de mise à jour des statuts expose la Fondation à un risque de non-conformité, les activités actuelles ne correspondant plus totalement au cadre initial, fragilisant ainsi la gouvernance.

### 4.1.3 Recommandation

**Recommandation n°1**

**Priorité : Moyenne**

#### Mise à jour des statuts

Le CFL recommande de mettre à jour les statuts notamment en termes de mission et d'organisation de la Fondation.

**Responsable :**

Conseil de fondation

**Position de l'audité**

Accepté

Les statuts de la Fondation ont été rédigés en un temps où les réalités et les pratiques étaient différentes. Ils présentent aujourd'hui une forme devenue obsolète. Ils n'en demeurent pas moins un document essentiel et historique, témoignant de la genèse de la Fondation Mère Sofia et porteur de sa philosophie fondatrice. Nous remercions les auditeur·rice·s d'avoir mis en lumière la forte cohérence qui subsiste entre l'esprit de ces statuts et l'action actuelle de la Fondation. Leur révision constituera l'occasion de supprimer certaines dispositions devenues trop restrictives, tout en réaffirmant et en actualisant les principes qui guident notre action.

S'agissant des deux organes de gouvernance, à savoir le Conseil et le Bureau, nous précisons ici que le Conseil a décidé d'augmenter la fréquence de ses réunions en y associant le Bureau. Il s'agissait d'assurer un suivi plus étroit des activités et de mobiliser plus régulièrement toutes les compétences disponibles. Les membres du Conseil se réunissent désormais à un rythme accru, bénéficient d'une meilleure appréhension des dossiers et peuvent mettre leurs expertises au service de la Fondation de façon continue. Cette implication renforcée de tous les membres du Conseil contribue selon nous de manière tangible à améliorer la gouvernance.

**Personne responsable :**

Conseil de Fondation

**Délai :**

Juillet 2027

**Recommandation n°2**

**Priorité : Moyenne**

### Mise à jour du règlement interne

Le CFL recommande de mettre à jour le règlement interne suite à la mise à jour des statuts, en portant une attention particulière sur la définition des rôles et de l'organisation du Conseil.

**Responsable :**

Conseil de fondation

**Position de l'audité**

Accepté

Afin d'assurer une meilleure adéquation entre les dispositions du règlement et la pratique effective de la gouvernance, une révision est envisagée et fera suite à celle des statuts.

**Personne responsable :**

Conseil de Fondation

**Délai :**

Octobre 2027

## 4.2 Stratégie

### 4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

À ce jour, aucune stratégie formalisée n'a pu être obtenue. Un projet est en cours d'élaboration par le Conseil et la direction, mais celui-ci n'est pas reflété dans un document formalisé. Il est toutefois relevé qu'une charte définissant les valeurs de la Fondation a été validée par le Conseil en avril 2025.

Par ailleurs, le CFL met en évidence l'existence d'un bien immobilier, la maison dite « Le Parachute », appartenant à la Fondation et actuellement sous-louée à une autre fondation hébergeant dix étudiantes et étudiants pour un revenu annuel net d'environ CHF 70'000. Ce bien avait été acquis initialement pour offrir un hébergement à de jeunes toxicomanes, mais cette activité a cessé depuis plusieurs années. Il convient de noter que l'accueil d'étudiantes et d'étudiants ne s'inscrit pas dans les statuts de la Fondation Mère Sofia. Une réflexion est en cours par le Conseil de fondation suite à une évaluation du bâtiment, afin de déterminer les options envisageables quant à son utilisation future.

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

L'absence de stratégie formalisée expose la Fondation à un risque de décalage entre ses actions, sa mission statutaire et les exigences de gouvernance, rendant plus difficiles la prise de décisions cohérentes et l'allocation optimale des ressources.

### 4.2.3 Recommandation

#### Recommandation n°3

Priorité : Moyenne

#### Formalisation d'une stratégie

Le CFL recommande de :

- a) Elaborer une stratégie et de la formaliser ;
- b) Faire valider la stratégie par le Conseil de fondation.

**Responsable :**

Conseil de fondation

Direction

**Position de l'audité**

Accepté

La Fondation Mère Sofia dispose d'orientations stratégiques clairement partagées, qui guident ses décisions et ses actions et assurent l'alignement avec sa mission statutaire et les exigences de gouvernance. Ces orientations se sont construites de manière pragmatique, en lien étroit avec l'évolution des besoins, notamment dans le contexte post-Covid et de forte croissance de la Fondation.

La période qui a suivi la crise sanitaire a prioritairement été consacrée à un travail d'étayage et de consolidation de l'organisation, indispensable pour accompagner le développement des activités et garantir la qualité des prestations. Dans ce cadre, la stratégie existante n'a pas encore été formalisée dans un document structuré et partagé.

Aujourd'hui, la Fondation considère que les conditions sont réunies pour formaliser ces orientations au travers de lignes directrices stratégiques. Cette démarche, qui a d'ores et déjà été initiée, vise avant tout à renforcer la lisibilité et la traçabilité des choix institutionnels.

**Personne responsable :**

Direction

**Délai :**

Décembre 2026

## 4.3 Indicateurs et tableau de bord

### 4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

La direction établit et suit plusieurs indicateurs liés aux prestations subventionnées, telles que le nombre de repas servis à la Soupe Populaire, le nombre de petits jobs réalisés dans le cadre de la permanence Macadam (675 en 2024), ainsi que le nombre de colis distribués dans le cadre de la prestation de l'Échelle, ce dernier oscillant entre 180 une semaine sur deux et 220 l'autre semaine.

Bien que les indicateurs de performance soient régulièrement transmis aux organismes subventionneurs, aucun tableau de bord consolidé intégrant ces derniers n'est actuellement présenté au Conseil de fondation. De plus, le CFL observe que ces indicateurs restent incomplets, comme celui relatif à l'approvisionnement.

S'agissant de l'Échelle, la prestation comprend également la conduite d'entretiens sociaux, mais cette activité n'est actuellement pas reflétée dans le système d'indicateurs, bien que les données existent. Lors de l'audit, la direction était en phase de mise à jour de son logiciel afin de faciliter l'extraction de statistiques et de renforcer la valorisation du travail social réalisé lors de ces entretiens. À ce stade, les données reportées se limitent au nombre de colis subventionnés, sans prendre en compte le nombre de colis effectivement distribués ni le nombre d'entretiens menés avec les bénéficiaires.

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

Des indicateurs complets sont essentiels pour mesurer précisément l'efficacité des prestations et refléter l'ensemble du travail social réalisé. Ils garantissent également la transparence envers les financeurs publics et démontrent la bonne utilisation des fonds. De plus, ils constituent un outil de pilotage permettant d'ajuster les actions, d'anticiper les besoins et d'améliorer continuellement les services offerts. Par ailleurs, en l'absence d'un tableau de bord, il demeure difficile pour le Conseil d'apprécier de manière structurée l'atteinte des objectifs stratégiques de la Fondation et d'assurer un pilotage optimal des activités.

### 4.3.3 Recommandation

**Recommandation n°4**

**Priorité : Faible**

#### Renforcement des indicateurs

Le CFL recommande de :

- a) Elargir les indicateurs à d'autres objectifs stratégiques ;
- b) Construire un tableau de bord avec ces indicateurs en lien avec les objectifs ;
- c) Présenter régulièrement le tableau de bord au Conseil de fondation.

**Responsable :**

Direction

**Position de l'audit**

Accepté

La Fondation Mère Sofia partage pleinement le constat selon lequel des indicateurs complets et structurés constituent un levier essentiel tant pour l'évaluation de l'efficacité des prestations que pour la transparence à l'égard des financeurs publics. Ils participent également à un pilotage éclairé des activités, permettant d'ajuster les actions, d'anticiper les besoins et de soutenir une amélioration continue des services rendus.

À ce jour, la Fondation s'appuie sur un ensemble d'outils et de données de suivi opérationnel qui permettent de rendre compte de l'activité, de répondre aux exigences de reporting et de pilotage. Ces indicateurs sont sélectionnés pour leur double pertinence opérationnelle et stratégique. Néanmoins, il est vrai que ces éléments gagneraient à être consolidés et formalisés au sein d'un tableau de bord institutionnel, offrant une lecture transversale des objectifs poursuivis.

Cette démarche visera à renforcer la lisibilité des résultats pour le Conseil et les partenaires, et à soutenir un pilotage stratégique des activités.

**Personne responsable :**

Direction

**Délai :**

Décembre 2026

## 4.4 Système de contrôle interne (SCI)

### 4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le système de contrôle interne (SCI) se définit par l'ensemble des mesures de contrôle interne contribuant à la surveillance des principaux processus opérationnels déployés au sein de la Fondation. Son existence repose notamment sur une adéquation des contrôles avec les risques identifiés et sur une documentation claire et accessible des processus et des contrôles en place. La mise en place d'un SCI pour la Fondation relève des bonnes pratiques, mais n'est à ce jour pas une obligation légale.

En premier lieu, le CFL constate l'absence de l'analyse des risques validée par le Conseil de fondation. Ce document est un outil de gouvernance permettant d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser les risques auxquels la Fondation est exposée, en croisant leur probabilité de survenance avec leur impact potentiel. Elle facilite la prise de décision en aidant les organes dirigeants à anticiper les menaces, prioriser les actions de mitigation et assurer une gestion proactive et maîtrisée des risques.

En second lieu, une première ébauche de SCI a été faite, mais elle n'est pas encore finalisée. Les processus importants, notamment les débiteurs ou le bouclage, sont encore manquants. Par contre, il existe plusieurs contrôles sur le processus des salaires, comme un contrôle des 4-yeux au moment de la préparation des salaires ainsi qu'une comparaison du mois en cours au mois précédent. Ces derniers ne sont toutefois pas formalisés dans le logiciel comptable ou de manière ad hoc.

Par ailleurs, le CFL observe que la surveillance des prestataires informatiques doit être améliorée, cela afin d'assurer que les niveaux de service prévus dans les contrats soient respectés et que les données de la Fondation sont correctement sauvegardées et récupérables.

Concernant les notes de frais, qui se montent à environ CHF 4'000 pour des frais de personnel de CHF 2'195'381 pour l'année 2024, le CFL souligne aussi que le règlement du personnel est lacunaire. En effet, il ne précise pas les types de dépenses autorisées, et la raison pour laquelle elles peuvent être effectuées. Le processus de validation n'est pas formalisé, néanmoins, le CFL note qu'un contrôle compensatoire formalisé existe, les paiements étant soumis à double validation au moment de leur libération.

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

L'absence d'une matrice des risques dans le système de contrôle interne peut entraîner une identification incomplète des risques, une priorisation inefficace et des contrôles inadaptés.

Un système de contrôle interne non adapté et non documenté expose la Fondation à un risque accru d'erreurs, de dysfonctionnements opérationnels et de non-conformité réglementaire, faute de procédures clairement définies et partagées. Cette situation peut également entraîner une perte de maîtrise des processus clés, ou une suppléance non assurée.

#### 4.4.3 Recommandation

**Recommandation n°5**

**Priorité : Faible**

##### **Finalisation du système de contrôle interne**

Le CFL recommande de :

- a) Etablir une analyse des risques et la faire valider régulièrement par le Conseil de fondation ;
- b) Sur la base de cette analyse, établir et communiquer des procédures, ainsi que documenter les contrôles ;
- c) Préciser les règles de validation et remboursement des notes de frais.

**Responsable :**

Direction

Conseil de fondation

**Position de l'audité**

Accepté

Nous prenons bonne note de cette recommandation et confirmons que nous allons y répondre dans un délai raisonnable. La Fondation dispose déjà de solides contrôles et de processus opérationnel fiables, mais ceux-ci ne sont pas encore formalisés ni documentés de manière complète. Nous allons donc finaliser et structurer le système de contrôle interne (SCI) – en commençant par la validation de l'analyse des risques par le Conseil de Fondation - en incluant les processus clés et contrôles existants, notamment sur les salaires, les notes de frais et la surveillance des prestataires informatiques. Cette démarche permettra de renforcer la cohérence et la maîtrise des risques, tout en répondant aux bonnes pratiques recommandées par le CFL. Par ailleurs, le règlement du personnel fait actuellement l'objet d'une révision allant dans le sens des ajustements demandés.

**Personne responsable :**

Direction

**Délai :**

Septembre 2027

## 4.5 Loi sur la protection des données

### 4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

Au 1<sup>er</sup> septembre 2023, la nouvelle loi fédérale sur la protection des données (nLPD) est entrée en vigueur. Les entités se doivent notamment de mettre en place des procédures permettant aux personnes concernées par le traitement des données de rectifier, effacer ou détruire des données inexacts ou incomplètes, ainsi qu'informer les personnes sur le but du traitement. Le CFL constate qu'à ce jour, aucune information ou aucune procédure n'est en vigueur au sein de la Fondation pour le traitement des données personnelles. Néanmoins, une suppression de certaines données obsolètes a eu lieu dans le cadre de la migration de logiciel comptable.

Par exemple, lors de la collecte des données des bénéficiaires de Macadam au moment de leur inscription, la mention de la finalité du traitement des données, ainsi que leur durée de conservation n'est pas formalisée. De plus, le CFL note que certaines données collectées tombent sous la définition de données sensibles, comme le statut des personnes vis-à-vis de l'aide sociale. Les données sensibles doivent faire l'objet d'un consentement explicite lors de leur collecte.

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

La non-conformité à la loi sur la protection des données expose la Fondation à des sanctions, ainsi qu'à une atteinte à sa réputation en cas de fuite de données personnelles.

### 4.5.3 Recommandation

**Recommandation n°6**

**Priorité : Elevée**

#### Conformité avec la loi sur la protection des données

Le CFL recommande de se mettre en conformité avec la loi fédérale sur la protection des données, notamment en :

- Définissant l'identité du responsable du traitement ;
- Définissant le processus à suivre pour la modification ou suppression des données personnelles ;
- Formalisant les durées de conservation ;
- Informant les personnes du traitement de leurs données ;
- Obtenant le consentement explicite lorsque cela est nécessaire.

**Responsable :**

Direction

**Position de l'audité**

Accepté

La Fondation Mère Sofia a entamé sans délai et dès réception du présent rapport un travail de mise en conformité avec la loi fédérale sur la protection des données.

À ce jour :

- l'identité du ou de la responsable du traitement des données est définie ;
- les durées de conservation des données sont formalisées, adaptées aux différents domaines d'activités et types de données traitées ;
- les modalités et le processus permettant l'information formelle des personnes concernées sur le traitement et la durée de conservation de leurs données sont définis;
- les modalités d'obtention du consentement explicite, lorsque celui-ci est requis, le sont également.
- Le processus à suivre pour la modification ou la suppression des données personnelles est connu. Le travail en cours vise désormais à s'assurer qu'il soit aisément mobilisable et mis en œuvre de manière systématique.

La Fondation entend poursuivre cette démarche afin d'assurer rapidement une conformité complète aux dispositions légales en vigueur en matière de protection des données.

**Personne responsable :**

Direction

**Délai :**

Juillet 2026

## 5 Prise de position générale de l'audit

Il s'agissait du premier audit interne de ce type conduit auprès de la Fondation Mère Sofia. Dès son lancement, nous l'avons abordé comme une opportunité d'amélioration continue, d'apprentissage et de progression collective.

Les recommandations formulées s'inscrivent dans une analyse que nous partageons et ne constituent pas une surprise : elles rejoignent les marges de progression que nous avons identifiées, notamment en matière de formalisation de la gouvernance.

Notre objectif demeure l'alignement des pratiques, la cohérence institutionnelle et la clarté qu'une telle cohérence permet, tant dans le fonctionnement interne que dans le pilotage de l'institution. À ce titre, nous accueillons ces éléments comme des points d'appui pour poursuivre un travail déjà engagé.

Nous tenons également à remercier les auditeur·ices pour l'attention portée à des domaines qui ne font pas l'objet de recommandations dans ce rapport. L'absence de constats relatifs à la gestion des ressources humaines, à la gestion financière, ainsi qu'à la gestion opérationnelle, témoigne de l'efficacité des efforts consentis, tant sur les prestations que sur le déploiement des fonctions RH et administratives. En creux, cette absence constitue pour nous une reconnaissance de cet important travail.

Nous restons pleinement disposé.e.s à poursuivre cette dynamique, dans un esprit de collaboration et d'amélioration continue, convaincu.e.s qu'une structure solide, fondée sur des bases claires et partagées, constitue la condition nécessaire à la flexibilité opérationnelle requise sur le terrain, en particulier dans le domaine de l'aide sociale d'urgence.

## 6 Annexes

### 6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
2025/01	Mise à jour des statuts	Conseil de fondation	Moyenne
2025/02	Mise à jour du règlement interne	Conseil de fondation	Moyenne
2025/03	Formalisation d'une stratégie	Conseil de fondation, Direction	Moyenne
2025/04	Renforcement des indicateurs	Direction	Faible
2025/05	Finalisation du système de contrôle interne	Direction, Conseil de fondation	Faible
2025/06	Conformité avec la loi sur la protection des données	Direction	Elevée

#### 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
ept	Équivalent plein temps
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
nLPD	Nouvelle loi fédérale sur la protection des données
SCI	Système de contrôle interne

## 6.3 Extrait de la directive municipale sur le CFL

### Extrait de la directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne<sup>2</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>2</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)