



Ville de Lausanne

Contrôle des finances

case postale 6904 – 1002 Lausanne

RAPPORT D'AUDIT INTERNE

Conservatoire de Lausanne

Gouvernance et opérationnel

Destinataires :

Municipalité

Monsieur le Chef du service de la culture

Madame la Présidente du Conseil de fondation

Madame la Directrice Exécutif de la Fondation

Extrait de la directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne¹

Art. 18 – Rapports d’audit interne et recommandations

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

Art. 19 - Diffusions des rapports

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

Remarque

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

¹ Directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne du 14 janvier 2021 et entrée en vigueur le 14 janvier 2021 : [Directive municipale sur le CFL](#)

Synthèse du CFL

L'HEMU-CL (la Fondation de la Haute École de Musique Vaud, Valais, Fribourg et du Conservatoire de Lausanne) est une institution pédagogique reconnue pour sa formation musicale. Cette fondation inclut l'enseignement supérieur de la Haute Ecole de Musique Vaud Valais Fribourg (classique, jazz et musique actuelle) et l'enseignement initial et pré-professionnel (Conservatoire).

Cette dernière est subventionnée, en 2020, par la Ville de Lausanne à hauteur de CHF 2.15 millions (y compris le loyer de CHF 831'000) et par la Fondation pour l'enseignement de la musique (FEM) à hauteur de CHF 3.57 millions. Le personnel du Conservatoire est composé au 31.12.2020 de 41 collaborateurs administratifs et techniques (EPT 12) et de 97 professeurs titulaires et invités (37 EPT) qui enseignent à environ 1'200 élèves.

Suite à une crise de gouvernance en 2018, la fondation HEMU-CL a été réorganisée et la Direction renouvelée. L'organisation a été passablement modifiée pour être plus inclusive, certains changements sont en cours et des ajustements doivent encore être faits pour arriver à une organisation harmonieuse. Le Conservatoire doit également diminuer ses coûts afin d'atteindre l'équilibre financier. Une consultation a été entreprise afin de diminuer les charges du personnel enseignant.

Le CFL a orienté son approche d'audit sur les thématiques suivantes :

- Gouvernance ;
- Gestion financière et opérationnelle de la structure ;
- Ressources humaines.

Le CFL constate que les objectifs opérationnels sont atteints, mais que la nouvelle organisation doit encore être ajustée afin d'être plus efficiente et permettre une meilleure gestion des deniers publics.

Les principaux constats du CFL sont les suivants :

Gouvernance :

- La stratégie pour le Conservatoire reste à finaliser ;
- La Ville de Lausanne a défini des objectifs dans le préavis 2015/01, mais ceux-ci n'ont pas été déclinés dans une convention. Les subventions réparties entre les trois écoles de musique lausannoises sont octroyées sur une base historique et non sur des critères objectifs définis ;
- La nouvelle organisation est complexe et doit être ajustée pour donner plus d'indépendance au Conservatoire. Le Conseil représentatif ne joue actuellement pas son rôle. Un manque de communication entre la Direction du Conservatoire et les enseignants affecte la gestion au quotidien ;
- Par la qualité et les missions de son enseignement, le Conservatoire a un rôle cantonal, ce qui implique que la subvention lausannoise finance la formation d'élèves en provenance d'autres communes (hors missions particulières). Cette spécificité n'est donc que partiellement prise en compte par la FEM (Fondation pour l'enseignement de la musique) ;
- Aucun règlement de la Ville de Lausanne n'existe sur les aides individuelles. Bien qu'un tarif soit accordé aux lausannois, ce dernier ne prend pas en compte les revenus familiaux individuels. La Ville subventionne tous les élèves de manière uniforme. La Fondation Culturelle HEMU-CL octroie des aides sur dossier, prenant en compte les revenus de la famille et l'implication des élèves dans leur cursus. Toutefois, les critères d'accessibilité à ces aides ne sont pas clairement définis.

Gestion financière et opérationnelle de la structure :

- Une partie des activités de musique de chambre étaient jusqu'ici réalisées de manière informelle et sans concertation avec la Direction. Elles n'étaient donc pas éligibles aux subventions de la FEM ni aux écolages.
- Le fond de réserves pour le renouvellement des instruments (KCHF 362) est investi en bourse dont 42 % en actions. La gestion de ce portefeuille ne fait pas l'objet d'un règlement, d'un comité d'investissement et d'une surveillance ;
- Aucun bon de commande n'existe, chaque responsable de budget peut le dépenser, et réceptionne lui-même la marchandise sans qu'il n'y ait une séparation des tâches. Néanmoins, un contrôle sur la cohérence de la charge et de la signature autorisée s'effectue a posteriori par le responsable des finances ;

- L'HEMU-CL est soumis à la loi sur les marchés publics. Le CFL relève que les contrats de prestations ne sont pas toujours renégociés et qu'un questionnement sur le bienfondé des dépenses n'est pas fait systématiquement ;
- Le bâtiment loué par l'HEMU-CL a pour propriétaire une société immobilière appartenant à parts égales à la Ville, au Canton et à l'HEMU-CL. Une diminution du loyer est intervenue en 2019. Une négociation à la baisse devrait encore pouvoir être envisagée.
- Les frais communs à la fondation sont répartis entre l'HEMU et le Conservatoire. Les clés de répartition ne sont pas suffisamment documentées et n'ont pas fait l'objet d'une revue régulière jusqu'en 2019 ;
- Le processus d'inventaire devrait être centralisé et une séparation des tâches doit être instaurée.

Ressources humaines :

- Des modifications prenant en compte les directives FEM sont intervenues en 2021. Une consultation sur un réajustement des grilles salariales des professeurs du Conservatoire est en cours et aurait dû être finalisée d'ici fin décembre 2021. Les deux autres écoles lausannoises (EJMA/EML) n'ont pas les mêmes conditions salariales ;
- En 2020, aucun entretien de collaboration n'a eu lieu avec le personnel administratif et technique. Les professeurs n'ont pas encore de cahier des charges formalisé ;
- Un formulaire d'activité accessoire n'est pas demandé chaque année. Des musiciens employés par un orchestre cumulent plus de 120% d'activité ce qui est contraire au droit du travail. Les Locaux du Conservatoire sont utilisés par certains professeurs pour donner des cours privés à des élèves qui ne sont pas inscrits au Conservatoire.

Sur la base des constats identifiés, le CFL a formulé 15 recommandations visant à améliorer les processus et la gouvernance au sein du Conservatoire.

Préambule de l'audit : Rappel de la situation actuelle du Conservatoire de Lausanne

Le Conservatoire de Lausanne fête cette année 2021-2022 ses 160 ans d'histoire. Jusqu'à l'apparition des Hautes écoles, il assurait l'ensemble de l'enseignement de la musique, depuis leur plus tendre enfance jusqu'au diplôme professionnel pour celles et ceux qui voulaient en faire leur métier.

Actuellement, il assume les parties « Ecole de musique » et « Pré-HEM » et reste, par volonté politique*, adossé à la Haute Ecole de Musique HEMU, et chapeauté par la « Fondation HEMU Vaud Valais Fribourg et Conservatoire de Lausanne » (anciennement « Fondation du Conservatoire de Lausanne »).

Suite à la crise institutionnelle de mars 2018, la refondation de l'ensemble a débuté avec l'accompagnement d'un comité de suivi politique jusqu'aux conclusions de l'audit externe sur la gouvernance conduit par M. Dominique Arlettaz, ancien recteur de l'UNIL (juillet 2018) ; Mme Barbara Vauthey, désignée directrice - déléguée à 20% (détachée du Service des Affaires universitaires de l'Etat de Fribourg) et Mme Josiane Aubert, présidente du Conseil de Fondation désignée par les 3 cantons et la Ville de Lausanne ont joint leurs efforts à l'équipe opérationnelle en place pour permettre aux étudiants HEMU et aux élèves du Conservatoire de poursuivre leurs cursus dans les meilleures conditions possibles, au sein d'une institution déstabilisée.

En mars 2019, les nouveaux statuts étaient sous toit ; la nouvelle Directrice générale, Mme Noémie Robidas, entrait en fonction, ainsi qu'un nouveau Conseil de Fondation.

Les valeurs sur lesquelles la nouvelle équipe a souhaité appuyer son travail ont été présentées dès le début : transparence, participation, respect et confiance. Pour les faire vivre dans une institution chamboulée, il faut du temps et de la patience, des années de persévérance, car il s'agit d'un changement profond de « culture d'entreprise » que la pandémie n'a pas facilité...

Depuis mars 2019, la gouvernance telle que préconisée par le rapport d'audit de 2018 est en grande partie implémentée et les équipes renouvelées travaillent d'arrache-pied pour amener l'ensemble de l'institution, Conservatoire et HEMU au niveau des exigences actuelles et en conformité avec les cadres légaux qui ont énormément évolués ces dernières années. Le Conseil de Fondation a aussi constaté que le corps professoral n'a pas bénéficié de l'accompagnement au changement nécessaire face aux nombreux changements intervenus cette dernière décennie autant dans le cadre institutionnel qu'au niveau sociétal.

Le Conseil et la Direction sont conscients des manquements constatés par le CFL sur l'exercice comptable 2019 (qui touche pour le Conservatoire les années scolaires 2018-2019 et 2019-2020) ; ces manquements ont été identifiés avant le rapport du CFL et sont pour la grande partie en travail actuellement, ou en voie de résolution. Dans le cadre de la LEM, la nécessité pour le Conservatoire de Lausanne d'équilibrer les budgets à long terme dans le respect des directives FEM a contraint le Conseil de Fondation à revoir les grilles salariales, à faire élaborer un nouveau cahier des charges des professeurs et un nouveau règlement du personnel (le statut du personnel actuellement en vigueur date de 2004); les consultations avec les professeurs et leurs représentants syndicaux prennent du temps, et des problèmes au niveau de la gouvernance du Conservatoire s'y sont mêlés, retardant d'autant l'avancement d'une stratégie souhaitée participative et la conclusion des conventions de subventionnement avec la FEM et la Ville de Lausanne.

En conclusion, les recommandations présentées par le CFL et son analyse externe de la situation sont des points de repère précieux qui renforcent le Conseil et la Direction dans les actions en cours et viennent compléter les conclusions de l'audit sur le climat de travail et la gouvernance commandé par le Conseil de Fondation en fin d'année 2021, dont le rapport est attendu dans le courant de mai. Le Conseil de Fondation aura alors une vision d'ensemble étayée par des analyses externes objectivées pour réformer en profondeur la gouvernance du Conservatoire et poursuivre l'assainissement de sa situation financière pour amener l'institution aux niveaux nécessaires de stabilité structurelle. Tous ces éléments permettront à cette belle institution de poursuivre ses missions au service des élèves avec tout le savoir-faire et le professionnalisme des professeurs, et de se projeter avec sérénité dans l'avenir, c'est le vœu le plus cher du Conseil de Fondation et de la Direction de l'HEMU-CL.

* Par ses missions particulières partiellement reconnues par la LEM et la FEM, le Conservatoire de Lausanne occupe avec excellence et depuis longtemps une place particulière dans l'accompagnement des jeunes talents et le suivi de la relève, assurant ainsi une pépinière de futurs professionnels du territoire vaudois. Ce savoir-faire a été reconnu au niveau national et international par l'octroi en juin 2021 du label « Pre-College ». Le positionnement financier de ce précieux maillon de la formation musicale n'a pas complètement été pris en compte lors de la mise en œuvre de la LEM en 2012.

Tableau des recommandations

N°	Année	Sujet	Responsables	Risques	Priorité
R1	2021	Détermination et suivi d'une stratégie	Direction l'HEMU-CL	Gouvernance	Elevée
R2	2021	Formalisation de la convention de subventionnement	Service de la Culture/ HEMU-CL	Gouvernance	Elevée
R3	2021	Ajustement de l'organisation	Direction HEMU-CL	Gouvernance opérationnel	Elevée
R4	2021	Valorisation de la mission cantonale du Conservatoire	Direction HEMU-CL/Service de la Culture	Gouvernance Financier	Elevée
R5	2021	Mise en place d'aides individuelles et modalités d'octroi des aides de la fondation Culturelle HEMU-CL	Municipalité (1ère partie) / HEMU-CL (2ème partie)	Conformité	Moyenne
R6	2021	Prise en compte de toutes les minutes d'enseignement par la FEM	Direction CL	Financier Gouvernance	Moyenne
R7	2021	Formalisation de la surveillance du portefeuille de titres	Direction HEMU-CL	Financier Opérationnel	Moyenne
R8	2021	Système de contrôle sur l'engagement des charges	Direction HEMU-CL	Financier Opérationnel	Moyenne
R9	2021	Renégociation des contrats, demande de plusieurs devis et économicité	Direction HEMU-CL	Financier Opérationnel	Moyenne
R10	2021	Demande de diminution de loyer à la SI Conservatoire Lausanne SA	Municipalité / HEMU-CL	Financier	Faible
R11	2021	Documentation et revue des clés de répartitions.	Direction HEMU-CL	Financier	Moyenne
R12	2021	Mise en place d'un inventaire global et un suivi de la maintenance	Direction HEMU-CL	Opérationnel	Moyenne
R13	2021	Adaptation de la politique salariale	Direction HEMU-CL/Service de la Culture	Conformité Financier Gouvernance	Elevée
R14	2021	Mise en place d'un entretien de collaboration et d'un cahier des charges	Direction HEMU-CL	Conformité	Elevée
R15	2021	Approbation des activités accessoires	Direction HEMU-CL	Conformité	Elevée

Note de synthèse du suivi des recommandations (élaborée par l'audit)

Prise de position générale

Le rapport d'audit interne du Contrôle des finances de la Ville de Lausanne s'inscrit dans un contexte de profonds changements initiés par le Conseil de Fondation HEMU-CL et la Direction HEMU-CL en ce qui concerne la vision, la stratégie, la gouvernance et le modèle économique du Conservatoire de Lausanne. Cette dynamique ouvre une réflexion institutionnelle de fond sur le positionnement du Conservatoire de Lausanne vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes. Le travail de clarification apporté par le Contrôle des finances est ainsi accueilli de manière favorable, permettant d'approfondir de manière objective des problématiques déjà identifiées dans le cadre de la refonte évoquée.

Commentaire général sur les prises de position sur les recommandations

L'institution accueille avec grand intérêt les diverses recommandations émises. Nos réponses s'efforcent de rester fidèles à l'esprit des points de vigilance soulevés, tout en s'adaptant au contexte spécifique au Conservatoire de Lausanne.

Etat du suivi des recommandations

Un calendrier tenant compte des délais et priorités est communiqué dans le présent rapport. Il constitue un élément essentiel de la feuille de route institutionnelle du Conservatoire de Lausanne, dont l'objectif est d'apporter toute la stabilité institutionnelle nécessaire pour la réalisation optimale de ses missions. Cet agenda induit une transformation de fond d'éléments structurants (stratégie, modèle économique, mises en conformité, actualisation et redéfinition des bases réglementaires internes et des processus). Le travail déjà en cours porte sur une clarification de la stratégie et des missions (R1 – décembre 2022 / R4 – décembre 2024), la structuration des objectifs et de leur suivi au moyen d'une convention de subventionnement (R2 – décembre 2023). Afin de placer l'institution en conformité avec son environnement légal, plusieurs mesures organisationnelles, financières et réglementaires sont également en cours d'implémentation (R3 – décembre 2023 / R5 – décembre 2023 / R6 – décembre 2022), portant notamment sur les modalités d'aides financières individuelles (écolages), de mise en conformité des circuits budgétaires et financiers internes (R7 – décembre 2022 / R8 – décembre 2023 / R9 – décembre 2023 / R10 – juin 2022 / R11 – décembre 2023 / R12 – décembre 2024). Certaines mesures et recommandations s'insèrent dans des projets déjà identifiés et de grande ampleur (politique salariale, statut du personnel, cahiers des charges des enseignant.e.s, évaluations, activités annexes) en termes d'actualisation et de structuration des ressources humaines (R13 – décembre 2023 / R14 – septembre 2023 / R15 – décembre 2022).

Table des matières

SYNTHÈSE DU CFL	3
PRÉAMBULE DE L'AUDITÉ : RAPPEL DE LA SITUATION ACTUELLE DU CONSERVATOIRE DE LAUSANNE	5
TABLEAU DES RECOMMANDATIONS	6
NOTE DE SYNTHÈSE DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS (ÉLABORÉE PAR L'AUDITÉ)	7
1. DÉROULEMENT DE L'AUDIT	9
1.1 Contexte	9
2. CONSTATS	14
2.1 Gouvernance	14
2.1.1 Stratégie pour le Conservatoire de Lausanne	14
2.1.2 Convention de subventionnement	14
2.1.3 Structure organisationnelle	15
2.1.4 Financement des élèves non lausannois	17
2.1.5 Aides individuelles	17
2.1.6 Développement du sponsoring	18
2.2 Finance	19
2.2.1 Reconnaissance de toutes les minutes de cours par la FEM	19
2.2.2 Gestion du fonds de réserve pour le renouvellement des instruments	19
2.2.3 Bon de commande et engagement des charges	20
2.2.4 Économicité, renégociation des contrats et marchés publics	21
2.2.5 Gestion des Excédents	22
2.2.6 Loyer de Grotte 2 et Société immobilière Conservatoire Lausanne SA	23
2.2.7 Clés de répartition HEMU-CL	23
2.3 Gestion opérationnelle	24
2.3.1 Gestion du matériel et des instruments	24
2.4 Ressources humaines	25
2.4.1 Politique salariale	25
2.4.2 Entretien de collaboration et cahier des charges	26
2.4.3 Activité accessoire	27

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 et a été amendé en fonction des compléments d'informations 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 :

Lettre de mission	31.08.2021
Réunion d'ouverture	30.08.2021
Remise du projet de rapport	04.11.2021
Réunion de clôture	18.11.2021
Rapport en version projet avant réponses de l'audité	16.12.2021
Remise des réponses de l'audité aux recommandations	03.05.2022

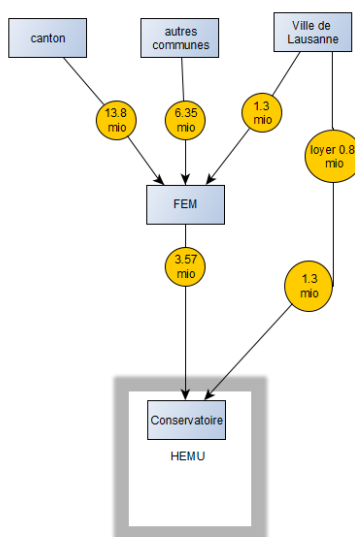
1.1 Contexte

L'HEMU-CL (la Fondation de la Haute École de Musique Vaud, Valais, Fribourg et du Conservatoire de Lausanne) est une institution pédagogique reconnue pour sa formation d'excellence, exigeante et complète ainsi que pour sa proximité avec les milieux professionnels et son engagement dans la vie musicale.

Pluridisciplinaire et multi-styles, elle couvre tous les profils de formation en musique classique, jazz et musiques actuelles (enseignement professionnel).

La Ville de Lausanne subventionne uniquement les activités du Conservatoire de la fondation (en 2020, CHF 2.15 millions dont KCHF 831 de loyer). Le Conservatoire est également subventionné par la FEM (Fondation pour l'enseignement de la musique) à hauteur de CHF 3.57 millions (2020) pour l'enseignement non professionnel.

La FEM est un fonds régi par la LEM (lois sur les écoles de de Musique) et est financé à la fois par les communes (CHF 9.5 par an par habitant) et par le Canton. La FEM redistribue ensuite les fonds à 29 écoles de musique du Canton selon une clé de répartition qui prend en compte notamment les minutes d'enseignement pour les élèves jusqu'à 25 ans domiciliés dans le Canton.

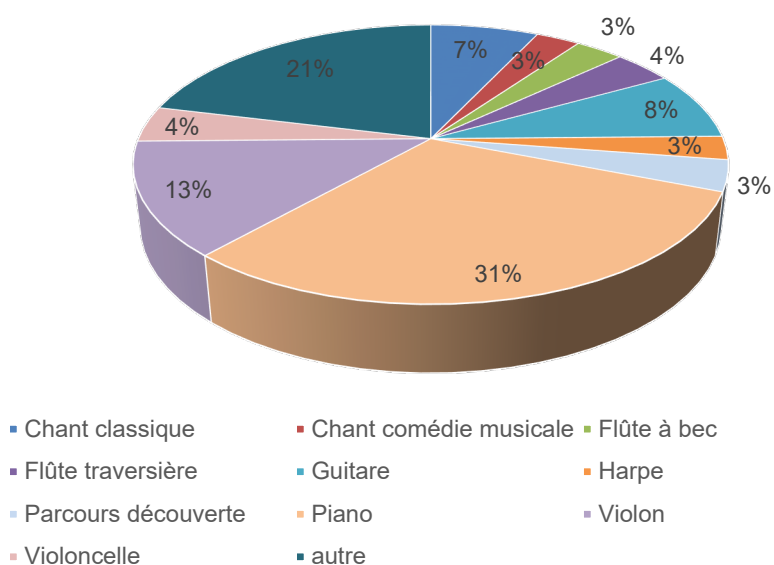


Personnel affecté pour le Conservatoire au 31.12.2020.

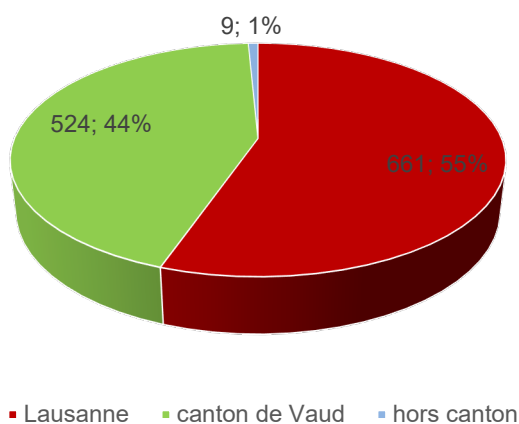
2020	EPT	Nombre de personne
Personnel administratif et technique	12	41
Personnel enseignant (invité et titulaire)	37	97
Total	49	138

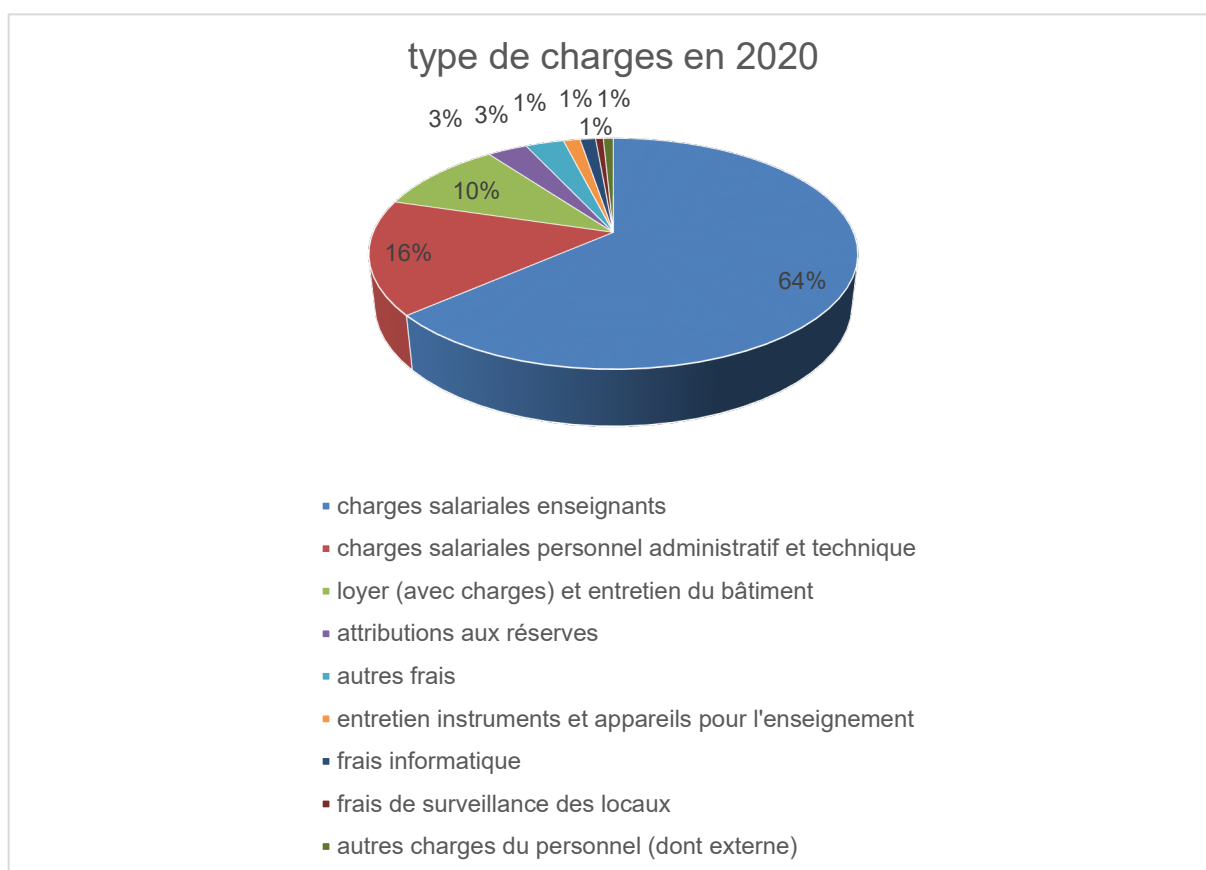
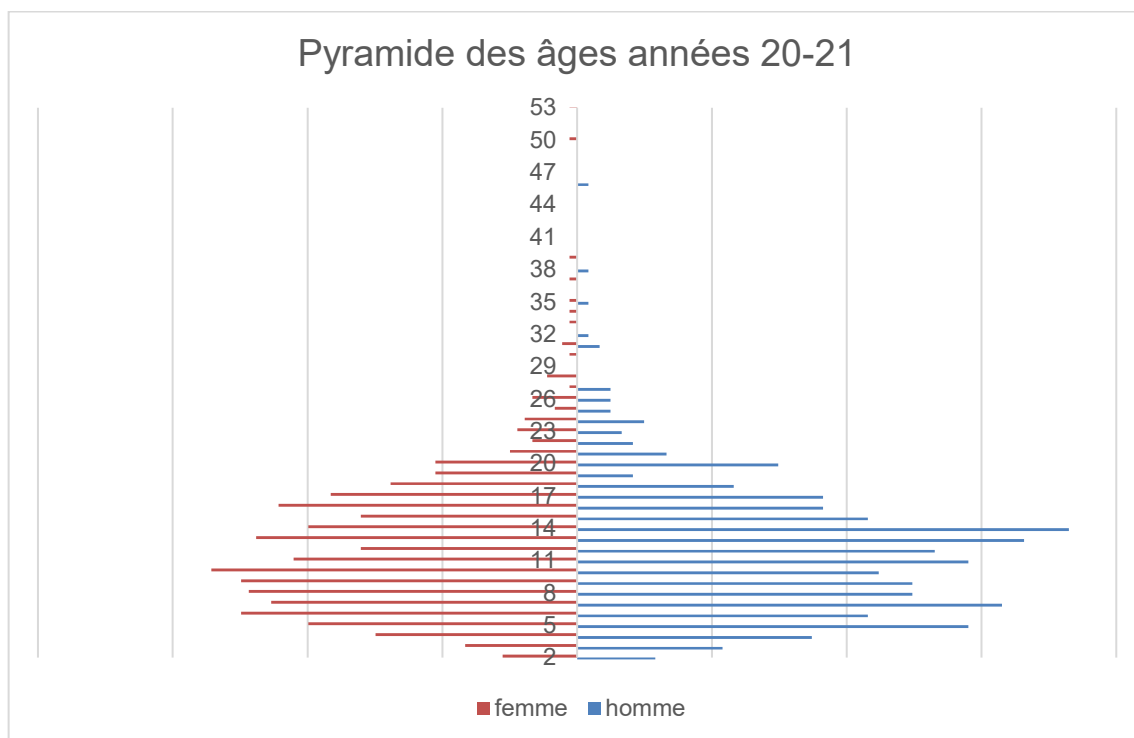
Le Conservatoire assure l'enseignement de la musique à 1'194 élèves dans 27 branches (instruments, chants, etc)

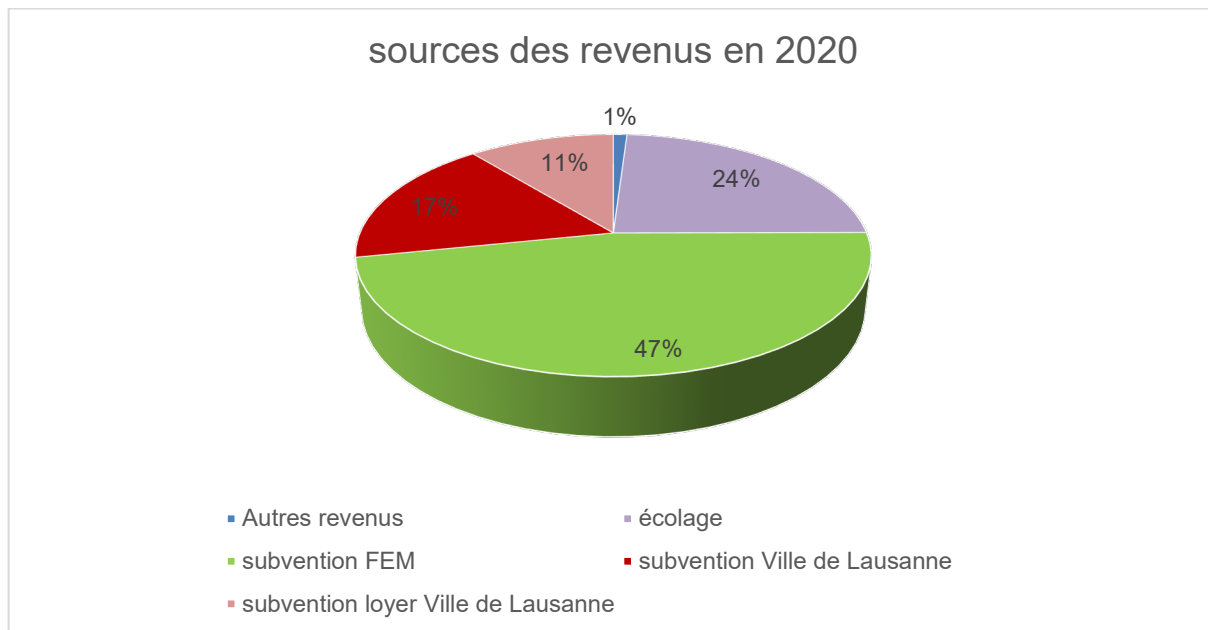
Cours individuel par instruments au 31.12.2020



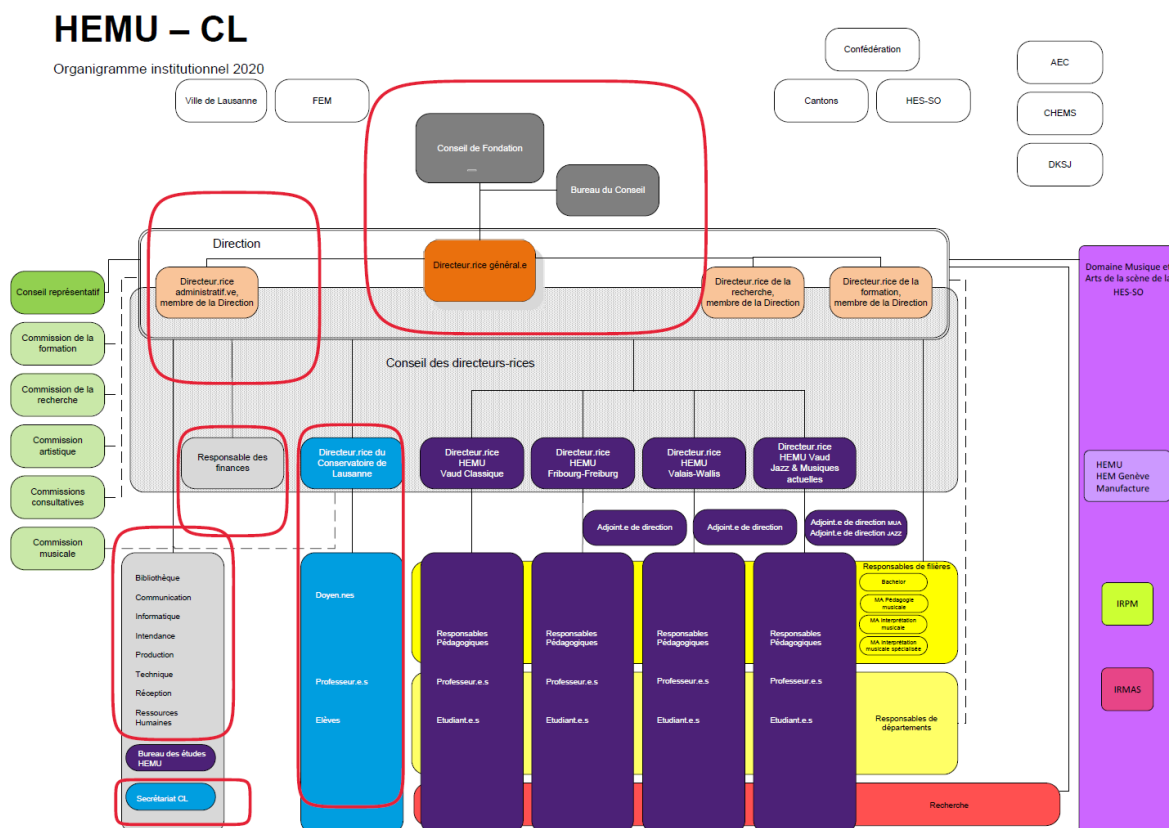
Provenance des élèves du Conservatoire au 31.12.2020







L'audit s'est concentré uniquement sur les parties entourées en rouge dans l'organigramme ci-dessous, les frais transversaux sont répartis entre le Conservatoire et les différents sites de la Haute Ecole de Musique Vaud Valais Fribourg.



L'audit a traité des points suivants :

- **Gouvernance**
 - Examen du fonctionnement des organes dirigeants, conseil de fondation, direction, commissions ;
 - Examen du respect des objectifs donnés par la Ville et la FEM ;
 - Examen du pilotage des activités (budget, connaissance des élèves, qualité de l'enseignement) ;
 - Examen et comparaison d'indicateurs-clé (tarifs, nombre d'élèves, nombre de certificats obtenus, etc...) ;
 - Examen de la gestion des excédents de produits.
- **Gestion financière et opérationnelle de la structure**
 - Examen du processus d'acquisition des revenus, dont les écolages et les actions de recherche de don/sponsoring ;
 - Examen du traitement des charges hors salaire ;
 - Examen du suivi analytique des budgets et coût réel par heure d'enseignement ;
 - Examen du système de contrôle interne (procédures clés, gestion des risques, culture et valeurs) ;
 - Examen du processus de gestion des actifs : instruments, matériel informatique et scénique (achats, entretien et location).
- **Ressources humaines**
 - Examen du processus de traitement des salaires ;
 - Examen de la politique de Ressources humaines pour les professeurs et le personnel administratif (politique salariale, description de postes, turnover, processus de recrutement, gestion des absences et évaluation du personnel).

2. Constats

2.1 Gouvernance

2.1.1 Stratégie pour le Conservatoire de Lausanne

Selon l'art. 5 du règlement du Conservatoire « la Direction du Conservatoire propose à la Direction de l'HEMU-CL la stratégie de développement du CL ». Le CFL relève qu'à ce jour, aucune stratégie n'a été finalisée pour le Conservatoire, même si des réflexions participatives sont en cours.

Cette stratégie doit notamment être liée aux objectifs des contributeurs (cf. recommandation R2). Il n'y a donc pas d'objectifs formalisés liés à la stratégie ni d'indicateurs mesurables pour évaluer ces objectifs et les comparer aux données de la FEM (prix par minutes de cours, etc.).

R1. Détermination et suivi d'une stratégie

La Direction doit proposer au Conseil de Fondation une stratégie pour le Conservatoire lié aux objectifs des contributeurs. Des indicateurs mesurables doivent être mis en place afin d'évaluer l'atteinte des objectifs.

Risque	Responsables	Priorité
Gouvernance	Direction HEMU-CL	Elevée

Position de l'audité	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre : Groupe de travail avec les enseignants et les doyens en 2020 et 2021 ; frein suite annonces budgétaire et salariales, COVID et la crise actuelle au CL Stratégie en cours de rédaction. Elle sera adoptée et communiquée avant la fin de l'année.			
Personne responsable de la recommandation	Directrice générale de la Fondation et Directeur du Conservatoire	Délai	31.12.2022

2.1.2 Convention de subventionnement

Le préavis 2015/01 définit les objectifs de la Municipalité pour les écoles de musique. Six ans après, seul le projet de fusion des 5 écoles de musique a abouti (EML). Le rapprochement EJMA - Conservatoire n'a pas été concrétisé. Cet objectif n'est plus un objectif de législature alors qu'il l'était dans la législature 2016-21. De plus, la formation pour adulte (non subventionnée par la FEM) est très peu subventionnée par la Ville. Seules 41 personnes de plus de 25 ans prennent des cours au Conservatoire en 2020-21.

Pour mettre en place les stratégies de la Ville, la « Directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne » impose l'établissement d'une convention de subventionnement (art. 9) dont le contenu est défini dans son article 12 pour chaque subventionné.

Le CFL constate que :

- L'HEMU-CL ne disposait pas d'une convention de subventionnement avec la Ville de Lausanne déclinant les objectifs du préavis 2015/01 en critère mesurable. Le service de la Culture planche sur des conventions pour les écoles de musique avec une base commune pour les trois écoles lausannoises qui sont l'EJMA, le Conservatoire et EML. La fixation d'objectifs permettra à la FEM et à la Ville de s'assurer de l'efficacité du subventionnement et d'en assurer le suivi avec la Direction et le Conseil de fondation. Les subventionneurs pourraient également revoir le montant de la subvention en cas de non atteinte des objectifs ;
- La Ville de Lausanne octroie des subventions à l'EJMA, l'EML et le Conservatoire. Ces subventions existent depuis de nombreuses années sous forme d'enveloppes budgétaires globales. Il n'existe pas de critères objectifs, tels que minima de minutes de cours enseignés, nombre de projets spéciaux et productions à effectuer, nombre de cours dans les APEMS, etc. permettant d'octroyer ces

subventions de manière ciblée. Il en résulte des disparités de tarifs mais aussi d'échelles salariales au sein même des trois écoles lausannoises ;

- Enfin, la représentante de la Ville de Lausanne au conseil de Fondation de l'HEMU –CL dispose seulement depuis le 27 octobre 2021 d'une lettre de mission octroyée par la Municipalité.

R2. Formalisation de la convention de subventionnement

Afin de décliner les objectifs stratégiques, de garantir l'équité entre les trois écoles de musique et de se conformer à la directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne, le CFL recommande :

- D'établir une convention entre la Fondation HEMU-CL et la Ville ;
- D'intégrer dans la convention de subventionnement des indicateurs permettant un suivi de la réalisation des objectifs fixés par les parties prenantes ;
- De répartir les montants de subventionnement pour les trois écoles lausannoises sur des critères objectifs formalisés dans la convention et non sur des montants historiques ;

Risque	Responsables	Priorité
Gouvernance	Service de la Culture/ HEMU-CL	Elevée

Position de l'audit	Acceptée partiellement						
Éléments clés de la mise en œuvre :							
<p>Il est prévu que la Ville de Lausanne et le Conseil de fondation signent une convention de subventionnement, comprenant des indicateurs permettant un suivi de la réalisation des objectifs fixés. Les travaux préparatoires ont commencé.</p> <p>Les subventions historiques versées aux trois écoles de musique participent de manière essentielle à leur équilibre financier. Toute modification de la répartition des subventions ayant pour conséquence une baisse du montant de subventionnement de la Ville doit s'inscrire dans une démarche institutionnelle cohérente et concertée pour ne pas mettre en péril le fonctionnement de l'école concernée. En collaboration avec les écoles, le Service de la culture mènera les analyses nécessaires afin d'établir des scénarii de répartition nouvelle des montants de subvention, d'après des critères objectifs, sans pouvoir cependant garantir qu'une telle nouvelle répartition pourra être concrétisée.</p>							
Personne responsable de la recommandation	<table border="1"> <tr> <td>Chef du Service de la culture</td> <td>Délai</td> <td>31.12.2023</td> </tr> <tr> <td>Directeur administratif de la Fondation</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Chef du Service de la culture	Délai	31.12.2023	Directeur administratif de la Fondation		
Chef du Service de la culture	Délai	31.12.2023					
Directeur administratif de la Fondation							

2.1.3 Structure organisationnelle

L'organisation telle que présentée en 1.1 a été pensée par un expert mandaté suite à la crise de 2018. L'organigramme de la fondation HEMU-CL se veut inclusif via par exemple le Conseil représentatif ou le Conseil des directeurs et permet des prises de décisions transversales. Des décisions politiques fortes ont été prises pour que le Conservatoire et l'HEMU s'enrichissent mutuellement de leur proximité et restent dans la même fondation.

Suite à son analyse, le CFL constate que :

- Le Conservatoire est la seule section de l'HEMU-CL qui enseigne à des élèves non professionnels. Les charges administratives et techniques sont d'environ 20% de la charge salariale totale pour le Conservatoire. Mais le Conservatoire n'a pas les mêmes besoins que l'HEMU-CL. C'est pourquoi le Conservatoire devrait bénéficier de plus d'autonomie tout en profitant de services transverses. Il est important de préciser que le poste de directeur du Conservatoire est passé de 50% à 80% en septembre 2020. Suite à la refonte de la gouvernance, le pourcentage dédié à la Direction Générale et la Direction Administrative a été réajusté de 23.5% à 10% dès le 01.01.2022.
- Cette structure alourdit le schéma décisionnel. En effet, chaque décision du directeur du Conservatoire impactant le budget doit être validée par la Direction générale et administrative. La

nouvelle organisation doit pouvoir être efficace en étant inclusive tout en limitant les séances trop chronophages qui nuisent au travail de fond ;

- Les professeurs du Conservatoire et la Direction du Conservatoire et de l'HEMU-CL peinent à trouver une communication adéquate pour résoudre un grand nombre de problèmes pratiques. Alors que tous (professeurs et Direction) approuvent le fait de valoriser la musique d'ensemble, six mois après l'annonce de rendre la musique d'ensemble obligatoire dès le niveau secondaire 2, de nombreux points organisationnels restent en suspens ;
- Le conseil représentatif permet d'être informé et consulté par la Direction, de débattre et de faire des propositions à l'intention de la Direction sur tous les objets concernant l'ensemble de l'institution. Selon les statuts il doit être composé de dix membres ordinaires de l'HEMU et cinq membres associés issus du Conservatoire. Or, tous les enseignants du CL qui en faisaient partie ont démissionné en février 2021 au moment de la mise en consultation des mesures salariales en lien avec l'assainissement budgétaire. Cet organe n'a dès lors plus la forme et l'utilité nécessaire pour une bonne gouvernance. De plus, le règlement ne mentionne la présence d'aucun parent d'élève alors que la moitié des élèves du Conservatoire ont moins de 12 ans (bien qu'il y ait un étudiant du Conservatoire). Cette organisation ne prend donc en compte actuellement ni la majorité des employés ni la moitié des étudiants du Conservatoire ;
- Par ailleurs, le CFL considère que la présence d'une représentante de la Ville de Lausanne au Conseil de fondation est source de conflits d'intérêts. La position de la Municipalité étant contraire à notre interprétation, nous n'émettons pas de recommandation sur cette thématique.

R3. Ajustement de l'organisation

Afin d'améliorer la gouvernance de l'HEMU-CL et de l'amener à plus d'efficacité tout en étant inclusif, le CFL recommande :

- Plus d'autonomie pour le Conservatoire et la Direction du conservatoire, tout en accédant aux services transverses de la fondation HEMU-CL pour s'enrichir mutuellement. Cela permettra aussi d'alléger la charge administrative ;
- Que le conseil représentatif pour sa part Conservatoire doit être mieux investi par les parties prenantes de l'organisation. Actuellement, pour sa part Conservatoire, il ne joue pas son rôle.

Risque	Responsables	Priorité
Gouvernance Opérationnel	Direction HEMU-CL	Elevée

Position de l'audit	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre : Audit sur le climat de travail et la gouvernance du Conservatoire de Lausanne commandé par le Conseil de Fondation fin 2021 dont les résultats sont attendus pour mai 2022. Analyse et implémentation des recommandations de l'audit Réélection des membres du Conseil Représentatif pour le CL			
Personne responsable de la recommandation	Présidente de la Fondation / Directeur administratif de la Fondation	Délai	31.08.2023

2.1.4 Financement des élèves non lausannois

L'Ecole de Jazz et Musique Actuelle (EJMA) et le Conservatoire sont les seules écoles reconnues par la FEM dans le Canton pour les missions particulières (la filière pré-HEM). En plus de la filière pré-HEM, qui bénéficie depuis octobre 2021 du label de qualité Pre-College Music CH, délivré conjointement par l'Association des écoles de musique suisse (ASEM) et la Conférence des hautes écoles de musique suisse (CHEMS), le Conservatoire organise la structure musique-école.

Les deux institutions bénéficient de ce fait d'un financement forfaitaire supplémentaire. Le Conservatoire jouit d'une bonne réputation et 44% (au 31.12.2020) des élèves proviennent d'autres communes du Canton. Le CFL constate que:

- 47% de la subvention lausannoise sont utilisés pour financer la formation des élèves d'autres communes ;
- Un tarif d'environ 20% plus onéreux est appliqué aux élèves non lausannois, mais celui-ci ne couvre pas la totalité des coûts financés en majorité par la Ville et la FEM. Ce rabais de 20% octroyé au Lausannois est évalué à KCHF153 pour l'année scolaire 2018/2019. Ce montant fait partie de la subvention en espèce de la Ville ;
- Les missions particulières représentent un coût pour la Ville de KCHF 119 (loyer). La Ville subventionne pour KCHF 902 l'enseignement à des élèves non lausannois (hors mission particulière). Si la FEM prend en compte dans son financement les missions particulières, elle ne prend pas en compte l'intercommunalité du Conservatoire.

R4. Valorisation de la mission Cantonale du Conservatoire

L'HEMU-CL et le Service de la Culture doivent pouvoir faire reconnaître auprès de la FEM la mission cantonale du Conservatoire et d'obtenir les financements en conséquence.

Risque	Responsables	Priorité
Gouvernance Financier	Direction HEMU-CL/Service de la Culture	Elevée

Position de l'audité	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre : Cette demande a déjà été soulevée, sans résultat positif, en 2020. De nouvelles discussions ont été initiées avec le Canton et la FEM pour une meilleure prise en compte des missions spécifiques du CL, dans le cadre notamment de l'encouragement des jeunes talents et de la relève. La révision de la LEM actuellement en cours pourrait offrir cette opportunité.			
Personne responsable de la recommandation	Chef du Service de la culture Présidente de la Fondation	Délai	31.12.2023

2.1.5 Aides individuelles

Selon l'art 32 de la Loi sur les Ecoles de Musique (LEM) « Pour assurer l'accessibilité financière à cet enseignement, les communes accordent des aides individuelles en vue de diminuer les écolages. Elles décident du montant et des modalités de ces aides. ». Actuellement, la Ville n'a pas de règlement, car la Ville de Lausanne n'octroie pas de subventions individuelles, mais a maintenu une subvention globale qui permet un tarif plus abordable pour tous les élèves lausannois, sous forme d'une aide individuelle collective (tarifs lausannois et hors Lausannois). Ce système ne permet pas une approche individualisée pour des élèves dont les parents ont un revenu limité.

Des aides individuelles sont octroyées par la fondation Culturelle HEMU-CL. Celle-ci est chargée de récolter des dons et des legs et redistribue ces fonds à des élèves qui en ont besoin ou pour des projets spéciaux. L'attribution se fait sur présentation d'un dossier.

- Seules 24 familles en ont bénéficié depuis 2019 pour un montant de KCHF 43, très peu de dossiers ont été refusés ;

- Aucun règlement précis n'est communiqué aux élèves pour savoir qui a le droit ou non à des aides individuelles octroyées par cette fondation ;

R5. Mise en place d'aides individuelles et modalités octroi des aides de la fondation Culturelle HEMU-CL

Afin de pouvoir répondre à la loi sur les écoles de musique, la Ville de Lausanne doit mettre en place un système d'aides individuelles ;

Une plus grande transparence doit être apportée par le Conservatoire (en collaboration avec la fondation culturelle HEMU-CL) sur les modalités d'octroi des aides individuelles afin de permettre aux élèves qui en ont besoin d'en bénéficier.

Risque	Responsables	Priorité
Conformité	Municipalité (1 ^{ère} partie)/ HEMU-CL (2 ^{ème} partie)	Moyenne

Position de l'audité	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre :			
1 ^{ère} partie :			
La Ville de Lausanne s'engage à mettre en place un règlement communal d'aides individuelles tel que prévu par le projet de LEM révisé.			
2 ^{ème} partie :			
Mise en œuvre du système d'aide individuelle défini par la Ville (identique pour les 3 écoles)			
Publication et communication par différents canaux (site internet du CL, courrier de rentrée, ...) des possibilités d'allègement des écolages.			
Offrir plus largement la possibilité de paiements fractionnés des écolages.			
Bourses spécifiques (par la FC HEMU-CL), publication du règlement d'octroi de bourses sur le site internet.			
Personne responsable de la recommandation	Chef du Service de la culture	Délai	2 ans suivant l'entrée en vigueur de la LEM révisée (1 ^{ère})
	Directeur administratif de la Fondation		31.12.2023 (2 ^{ème})

2.1.6 Développement du sponsoring

Le Conservatoire doit pouvoir rechercher des dons et du sponsoring pour effectuer des projets spéciaux (tel que des camps de musique). Actuellement, aucun partenariat ou sponsoring avec des entreprises n'a été mis en place avec le Conservatoire.

2.2 Finance

2.2.1 Reconnaissance de toutes les minutes de cours par la FEM

Aucune analyse n'a été faite avec les professeurs pour s'assurer que toutes les minutes qui peuvent être déclarées à la FEM le sont. Certains ensembles de musique de chambre existent sans que ces minutes ne soient valorisées auprès de la FEM. Les professeurs organisent ces ensembles de manière non officielle dans l'intérêt des élèves. Une réflexion est en cours pour étudier la valorisation de ces pratiques d'ensembles existantes.

R6. Prise en compte de toutes les minutes d'enseignement par la FEM

Afin d'augmenter ses revenus, le Conservatoire devrait valoriser toutes les minutes d'enseignement, y compris l'enseignement des musiques de chambre non officielles.

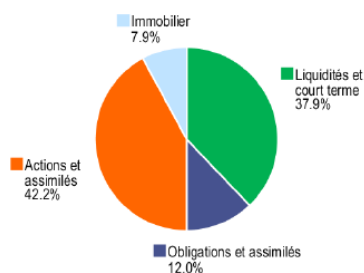
Risque	Responsable	Priorité
Financier Gouvernance	Direction CL	Moyenne

Position de l'audité	Contestée		
Éléments clés de la mise en œuvre :			
<p>Toutes les minutes d'enseignement effectuées à la demande de l'institution sont planifiées, inventoriées, et déclarées à la FEM. L'institution ne peut pas déclarer des activités dont elle ignore l'existence, organisées sur initiative spontanée par certains professeurs sans anticipation au niveau de la planification institutionnelle des activités.</p> <p>La problématique des minutes d'enseignement concernant la musique de chambre est liée à une divergence ponctuelle entre la direction du Conservatoire de Lausanne et les professeurs suite à la mise en place de cours de musique d'ensemble à la rentrée 2021/2022.</p> <p>Nous avons planifié un renforcement de nos processus de déclaration et de contrôle d'activités accessoires, ce qui contribuera à améliorer ce point (cf. R15, activités accessoires).</p>			
Personne responsable de la recommandation	Directeur administratif de la Fondation	Délai	31.12.2022

2.2.2 Gestion du fonds de réserve pour le renouvellement des instruments

Le fonds pour renouvellement des instruments du Conservatoire de KCHF 362 est placé auprès de la BCV. Au 31 août 2021, ce portefeuille a une valorisation boursière de KCHF 417 KCHF uniquement pour la partie Conservatoire, un fonds pour fluctuation des cours a été constitué pour KCHF 75 pour le Conservatoire.

- Ces placements sont constitués à 42% d'actions;
- La gestion de ce portefeuille ne fait pas l'objet d'un règlement, d'un comité d'investissement et d'une surveillance ;
- Bien que ces placements aient rapporté KCHF 20 pour le Conservatoire sur les huit premiers mois de l'année, nous ne pouvons pas exclure une baisse significative des actions/obligations.
- Aucun achat/vente d'actifs n'a été fait cette année.



R7. Formalisation de la surveillance du portefeuille de titres

- Le CFL recommande à l'HEMU-CL de mettre en place un règlement de placement et d'instaurer une surveillance du portefeuille de titre afin de mieux cadrer et contrôler les placements du fonds de renouvellement des instruments.

Risque	Responsable	Priorité
Financier Opérationnel	Direction HEMU-CL	Moyenne

Position de l'audité	Acceptée		
Etablissement d'un règlement de placement Constitution d'un comité de placement et suivi et/ou mandat de gestion			
Personne responsable de la recommandation	Directeur administratif de la Fondation	Délai	31.12.2022

2.2.3 Bon de commande et engagement des charges

Le CFL relève des déficiences de contrôle interne relatif au processus des achats :

- Il n'existe pas de bon de commande ;
- Il n'existe pas de séparation des tâches : chaque responsable de budget peut à la fois dépenser son budget et réceptionner la marchandise. Néanmoins, un contrôle sur la cohérence de la charge, et de la signature autorisée s'effectue a posteriori par le responsable des finances lors de la saisie comptable et du paiement. L'existence de chaque fournisseur est vérifiée dans le registre du commerce. Ce système peut être amélioré en effectuant un contrôle en amont de l'engagement de la charge et en effectuant un contrôle des quatre yeux à la réception des fournitures.

R8. Système de contrôle sur l'engagement des charges

Afin de réduire le risque de fraude, un système de bon de commande avec une séparation des tâches lors de la réception de la marchandise doit être mis en place.

Risque	Responsable	Priorité
Financier Opérationnel	Direction HEMU-CL	Moyenne

Position de l'audité	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre : Dans le cadre de la révision du Système de Contrôle Interne : - révision du processus des achats et des investissements avec définition des points de contrôle. - recherche de solution informatique pour la gestion des achats (définition d'un périmètre) - analyse des possibilités de se doter d'une GED (Gestion Electronique des Documents)			
Personne responsable de la recommandation	Directeur administratif de la Fondation	Délai	31.12.2023

2.2.4 Économicité, renégociation des contrats et marchés publics

Le CFL a examiné un échantillon de charges et constate que :

- L'engagement de charge ne fait pas systématiquement l'objet de devis ;
- Certains contrats, comme par exemple les contrats liés au nettoyage, à la téléphonie ou à la sécurité, ne sont pas renégociés régulièrement ;
- L'HEMU-CL fait appel à des prestataires depuis de nombreuses années sans contrat pour formaliser la relation d'affaires. Par exemple, le recouvrement des débiteurs est fait par une société externe, aucun contrat n'existe ;
- Selon l'article 1 de la Loi sur les marchés publics (LMP-VD), les entités subventionnées à plus de 50% y sont soumises, ce qui est le cas de l'HEMU-CL. Lors d'engagement de plus de KCHF 150 par an pour les services et de plus de KCHF 100 par an pour les fournitures, une procédure sur invitation doit être faite. Cette règle n'était pas connue de l'HEMU-CL, et n'a donc jamais été appliquée ;
- Le bien-fondé de certaines prestations peut être questionné. A titre d'exemple :
 - L'engagement d'un service de sécurité pour gérer la venue des parents en temps de Covid-19 n'est pas obligatoire (env. KCHF 30 en 2020). A titre de comparaison, aucun établissement scolaire n'a eu recours à un service de sécurité en 2020. Nous n'avons pas pu obtenir de devis comparatifs avec d'autres entreprises ;
 - En 2020, une indemnité de KCHF 9 a été octroyée à un fournisseur, à bien plaire lors de la cessation de son contrat, sans aucune obligation contractuelle ;
 - KCHF 24 de frais de communication ont été dépensé en 2020 dont KCHF 5 pour des vidéos de promotion. Sans compter les charges salariales qui se montent à KCHF 64 (Conservatoire uniquement).
- Le bâtiment situé à la Rue Grotte 2 coûte par an 1.12 millions pour le Conservatoire (sécurité comprise) dont KCHF 792 de loyers et de charges de chauffage subventionnées par la Ville. Nous estimons à KCHF 331 la charge du Conservatoire uniquement pour l'entretien du bâtiment de Grottes 2. Le bâtiment est bien tenu, mais des améliorations peuvent être faites sur la gestion des prestataires (devis comparatifs, contrat écrit).

R9. Renégociation des contrats, demande de plusieurs devis et économicité

Afin d'utiliser les deniers publics de manière optimale et d'éviter des procédures juridiques :

- Chaque charge engagée devrait faire l'objet d'une comparaison avec plusieurs prestataires et d'un questionnement sur le bienfondé de la charge ;
- Lorsque ces charges sont supérieures au seuil défini dans la loi sur les marchés publics, une procédure sur invitation doit être faite ;
- Un contrat doit être systématiquement signé pour formaliser la relation d'affaires.

Risque	Responsable	Priorité
Financier Opérationnel	Direction HEMU-CL	Moyenne

Position de l'audit	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre :			
Contrôle, inventaire et documentations des contrats			
Listes des contrats devant faire l'objet d'une comparaison avec plusieurs partenaires			
Prise en compte de la Loi sur les marchés publics dans le processus des achats et investissements			
Personne responsable de la recommandation	Directeur administratif de la Fondation	Délai	31.12.2023

2.2.5 Gestion des Excédents

La Fondation HEMU-CL réaffecte ses excédents de bénéfice dans le fonds de réserves risques et innovation (FRI). Selon la directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne à l'art 20. Alin. 2 « Lorsque le montant de toutes les subventions versées annuellement à une entité est supérieur ou égal à KCHF 100, la dotation annuelle totale de ces fonds sera en principe limité à un maximum de 5% de la subvention annuelle, et leur avoir total à 10% de la subvention reçue pour l'exercice précédent. Il n'est pas tenu compte de la dotation du capital initial des entités dans la limitation à 10% de l'avoir total. ».

La même règle s'applique pour la part du Conservatoire financée par la FEM. Par contre, la part d'excédent en provenance des ressources propres de l'école peut être conservée intégralement, soit environ 25% de l'excédent pour le conservatoire.

Le CFL constate que :

- Le fonds de réserves risque et innovation CL (Ville) (FRI) se monte à KCHF 335 alors que le maximum selon la directive de la Ville est de KCHF 220 (au 31.12.2020). L'excédent à retourner à la Ville est de KCHF 115.
- De plus, ce montant n'inclut pas les autres fonds assimilables à un fonds de péréquation tel que :
 - le fonds de réserves pour développement informatique (KCHF 24 au 31.12.20) ;
 - le fonds de réserves pour le renouvellement des instruments (KCHF 362 au 31.12.20) ;
 - le fonds de réserves pour fluctuation des cours des titres (KCHF 75 au 31.12.20) ;

Pour ces fonds une quote-part appartenant à la Ville doit être recalculée et restituée à la Ville.

Cependant, une note municipale du 1er juillet 2021 a octroyé une dotation supplémentaire de KCHF 95 au FRI du Conservatoire qui permettra de financer « des mesures compensatoires dans le cadre des démarches d'assainissement structurel en cours. ». Ce bénéfice est dû entre autres à un renoncement de loyer de la Société immobilière Conservatoire Lausanne S.A. En effet, une réduction de loyer de 304 KCHF a été accordée (KCHF 125 pour le Conservatoire).

Par la même note, la Municipalité a chargé le Service de la culture de faire une analyse du risque réel de l'activité des écoles de musique et des implications financières y relatives, et de lui soumettre une proposition

concrète et motivée s'agissant du plafond des avoirs des trois écoles de musique. Ce travail est en cours en collaboration avec les écoles de musique.

2.2.6 Loyer de Grotte 2 et Société immobilière Conservatoire Lausanne SA

La société immobilière Conservatoire Lausanne S.A (SI), qui détient le bâtiment de Grotte 2, est détenue à parts égales par la Ville, le Canton et l'HEMU-CL. Le loyer payé par l'HEMU-CL est de CHF 1.825 million par an. Approximativement 33 CHF le m2 sont accordés pour l'entretien du bâtiment par la SI ce qui comparé au ratio de la branche est relativement élevé. Une baisse de loyer avait été octroyée par la SI au 01.01.2019 (KCHF 200 de moins), mais une baisse supplémentaire pourrait être demandée.

R10. Demande de diminution de loyer à la SI Conservatoire Lausanne SA

Afin de rationaliser les coûts de l'HEMU-CL, le CFL recommande d'évaluer la possibilité de demander une baisse de loyer.

Risque	Responsable	Priorité
Financier	Municipalité/HEMU-CL	Faible

Position de l'audit	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre : Une baisse de loyer est déjà intervenue en 2019 La question d'une baisse de loyer sera à nouveau discutée lors de la prochaine séance annuelle et ordinaire du Conseil d'administration de la SI Conservatoire Lausanne SA en date du mercredi 1er juin 2022.			
Personne responsable de la recommandation	Directeur administratif de la Fondation	Déla	30.06.2022

2.2.7 Clés de répartition HEMU-CL

Actuellement les salaires du personnel administratif et de la Direction ainsi que les charges sont répartis entre l'HEMU et le Conservatoire selon des clés de répartition historiques ou liées à la masse salariale. Nous n'avons pas eu d'explication documentée sur le rationnel des clés de répartition utilisées.

- La répartition des salaires du personnel administratif et technique (environ 20% de la charge salariale du conservatoire) est faite selon une base historique et ne se base pas sur des heures réelles. Il n'existe pas de feuille de temps ;
- Pour les charges, les clés de répartition sont entre autres la masse salariale et le nombre d'élèves. D'autres critères plus objectifs existent (m2 utilisés, nombre de contrats, utilisation des salles, etc.) :
 - Par exemple la clé de répartition des frais d'infrastructure du bâtiment du Conservatoire est répartie à 41% pour le Conservatoire et 59% pour l'HEMU. Une analyse plus pertinente pourrait être faite en se basant sur le système de réservation de salle en ligne (analyse sur un mois et extrapolation sur l'année) ;
 - L'entretien des instruments est à 55% pour le Conservatoire et 45% pour l'HEMU. Alors que les achats d'instruments sont à 35% pour le Conservatoire et 65% pour l'HEMU.

R11. Documentation et revue des clés de répartitions.

Afin d'avoir une allocation plus juste des coûts transverses tels que les salaires du personnel administratif et technique et les charges, les clés de répartitions entre l'HEMU et le Conservatoire doivent être revues et documentées et se baser sur des éléments actuels.

Risque	Responsables	Priorité
Financier	Direction HEMU-CL	Moyenne

Position de l'audit	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre : La révision des clés de répartition entre le CL et l'HEMU a été modifiée une première fois 2021 suite à la mise en place de la nouvelle gouvernance de la Fondation HEMU-CL. Cette révision doit se poursuivre en 2022 et aboutir en 2023 sur des clés de répartition validées et documentées.			
Personne responsable de la recommandation	Directeur administratif de la Fondation	Délai	31.12.2023

2.3 Gestion opérationnelle

2.3.1 Gestion du matériel et des instruments

Le HEMU-CL possède des instruments valorisés à 12.2 millions, dont 141 pianos valorisés à 9.4 millions.

- Il existe plusieurs listes d'inventaires en format Excel, mais aucune base centrale n'existe. En 2020 des archets ont été « retrouvés », ce qui montre des lacunes du système d'inventaire ;
- Seul un plan de suivi des maintenances à effectuer existe pour les pianos, pas pour les autres instruments. Un inventaire est fait une fois par an pour les instruments (hors jazz et percussion), mais la responsable des instruments l'effectue seule sans contrôle des 4 yeux.

R12. Mise en place d'un inventaire global et un suivi de la maintenance.

Afin d'avoir un meilleur suivi des actifs, un système d'inventaire global doit être mis en place avec un processus de suivi de la maintenance.

Risque	Responsables	Priorité
Opérationnel	Direction HEMU-CL	Moyenne

Position de l'audit	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre : Nous avons démarré un projet identifiant les outils, le processus et les ressources pour gérer cet inventaire, en tenant compte des priorités de l'institution.			
Personne responsable de la recommandation	Directeur administratif de la Fondation	Délai	31.12.2024

2.4 Ressources humaines

2.4.1 Politique salariale

La FEM impose des salaires minimaux correspondant aux classes 18 à 22 (CHF 67'717-CHF 108'480) de la grille RRCM du Canton de Vaud. En revanche, la FEM ne plafonne pas les salaires. Le format d'enseignement obligatoire correspond à 25 heures de cours devant l'élève durant 36 semaines en 2020, 37 semaines à compter du 01.09.2021.

Le type de cours et le niveau de l'élève définissent la classe salariale. Ainsi, un enseignant dispensant des cours au Conservatoire et à l'HEMU dispose de deux contrats et de deux traitements salariaux différents, selon les bases légales respectives.

Le CFL constate que :

- Les enseignants du Conservatoire ont actuellement des classes salariales qui varient entre 18-28 (67'717-136'321) et non 18 - 22 (minimum de la LEM). L'amplitude de la classe du Conservatoire devrait se réduire. Actuellement, une consultation est en cours dans ce sens afin de réduire les charges salariales du Conservatoire qui actuellement puisent dans les réserves et qui n'est donc pas pérenne ;
- Jusqu'en août 2021 :
 - 56 enseignants travaillaient 23 ou 24 heures par semaine, mais recevaient un salaire qui correspondait à 25 heures, ce taux était appelé taux de maintien ;
 - Les enseignants travaillaient 36 semaines. Dès septembre 2021, une 37ème semaine de cours, ou un équivalent (projet spécial) a été introduite afin de se conformer à la FEM.
- Il n'y a pas d'homogénéité des grilles entre EJMA, EML, et le Conservatoire alors que l'enseignement et le niveau de formation des enseignants sont considérés par la FEM comme étant équivalents par catégorie d'enseignement, tel que prévu par la LEM pour l'enseignement de base (Conservatoire, EJMA et EML) et enseignement particulier (Conservatoire et EJMA). Une homogénéité de ces grilles pour les missions de base permettrait une meilleure cohérence au sein des écoles de musique subventionnées par la Ville. Actuellement, le Conservatoire a la grille salariale la plus haute.

R13. Adaptation de la politique salariale

Afin que le Conservatoire reste dans une situation financièrement pérenne, le CFL recommande :

- Que la Ville de Lausanne s'assure de la cohérence des grilles salariales au sein des différentes écoles de la Ville ;
- De finaliser les nouvelles grilles salariales pour le personnel enseignant du Conservatoire.

Risque	Responsables	Priorité
Conformité Financier	Direction HEMU-CL, Noémie L. Robidas/Service de la Culture	Elevée

Position de l'audit	Acceptée partiellement		
<p>Éléments clés de la mise en œuvre :</p> <p>En l'état, la FEM, autorité de surveillance et de financement des écoles de musique, fixe le cadre pour les salaires pratiqués dans les écoles de musique vaudoises, dans une logique d'harmonisation des règles financières et d'octroi des moyens financiers. La politique salariale ne relève donc pas de la Ville de Lausanne.</p> <p>C'est donc dans le cadre de la FEM qu'une consultation relative aux nouvelles grilles salariales a été lancée l'an dernier auprès du corps enseignant du Conservatoire. Elle est encore en cours. A ce jour aucun accord n'a toutefois été trouvé entre les partenaires sociaux. L'objectif reste l'équilibre financier global, l'alignement avec les traitements du marché, ainsi que le respect du cadre de la FEM ou le cas échéant de la CCT.</p>			
Personne responsable de la recommandation	Chef du Service de la culture Présidente de la Fondation / Directrice générale de la Fondation	Délai	31.12.2023

2.4.2 Entretien de collaboration et cahier des charges

Il est important que chaque collaborateur ait la possibilité de s'exprimer formellement au cours d'un entretien de collaboration, que des objectifs et un cahier des charges claires soient définis pour chaque collaborateur. Le CFL constate que :

- Le règlement du personnel administratif et technique n'inclut pas d'entretien de collaboration annuel ; le personnel administratif et technique n'a pas eu en 2020 d'entretien de collaboration ;
- Il est prévu un entretien de collaboration pour le personnel enseignant, mais seulement tous les quatre ans, six mois avant la fin du contrat (renouvelable tous les quatre ans). Ce qui a été fait ;
- Il n'y a pas de cahier des charges pour les enseignants mais ceux-ci sont en cours de négociation avec la Direction. Ces cahiers des charges devront définir le nombre d'heures de temps « librement géré » etc... De Plus, les cahiers des charges signés par les doyens peinent à être implémentés.
- Nous avons également noté que la responsable du secrétariat a beaucoup de connaissances spécifiques et une absence prolongée de cette personne pourrait mettre la gestion du Conservatoire à mal.

R14. Mise en place d'un entretien de collaboration et d'un cahier des charges

Afin d'améliorer la gestion des ressources humaines, la Direction doit :

- Mettre en place un processus d'évaluation du personnel administratif et technique au bénéfice d'un contrat à durée indéterminée, ainsi qu'un cahier des charges ;
- Finaliser les cahiers des charges du personnel enseignant ;
- S'assurer que chaque tâche puisse être faite par au moins deux personnes afin d'éviter tout risque opérationnel.

Risque	Responsables	Priorité
Conformité	Direction HEMU-CL	Elevée

Position de l'audité	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre : Un entretien de collaboration sera organisé d'ici le 31.12.2022 pour chaque membre du PAT du Conservatoire de Lausanne au bénéfice d'un contrat à durée indéterminée Nous ferons un inventaire par département, service et unité, des tâches récurrentes, avec désignation de la personne titulaire et du suppléant. Les cahiers des charges et le règlement du personnel enseignant sont en cours de révision et seront mis en œuvre après consultation dès le 01.09.2023.			
Personne responsable de la recommandation	Directrice générale de la Fondation / Directeur du Conservatoire / Responsable des RH / Directeur administratif	Délai	01.09.2023

2.4.3 Activité accessoire

Selon l'art. 9 de la loi sur le travail, le maximum d'heures travaillées par semaine ne doit pas dépasser 50 heures, soit un 120%. Le CFL constate qu'entre 2019 et 2020, 17 musiciens de l'OCL sont employés par la fondation HEMU-CL avec un taux supérieur à 20% alors qu'ils sont employés à 100% à l'OCL. Nous rappelons que cette pratique n'est pas conforme au droit du travail.

Un formulaire d'autorisation d'activité accessoire a été mis en place, mais celui-ci a été signé (si nécessaire) uniquement par les personnes engagées ces deux dernières années. Ce formulaire devrait être obligatoire et renouvelé chaque année pour tout le personnel.

Certains professeurs du Conservatoire donnent des cours privés au sein des locaux du Conservatoire. Cette pratique historique est soumise à un règlement approuvé par l'ancienne Direction. En effet, un quota de trois élèves hebdomadaires par enseignant et par an est octroyé à titre gracieux dans le cadre d'un enseignement privé. L'HEMU-CL ne s'assure pas que ces cours sont déclarés alors qu'ils sont effectués dans les locaux du Conservatoire. De manière générale, il est difficile de contrôler l'application de ce règlement. Cette pratique pose également un problème au niveau sécurité : En effet, les élèves privés ont accès libre au bâtiment et en cas d'incendie ou d'évacuation, l'HEMU-CL n'est pas en mesure de savoir qui se trouve dans ses locaux.

R15. Approbation des activités accessoires

Afin d'être en conformité avec le droit du travail, l'HEMU-CL doit :

- Faire signer un formulaire d'activité accessoire à tout le personnel de manière annuelle. Ce formulaire doit contenir les emplois dans les orchestres et les cours privés ;
- S'assurer que le taux d'occupation des professeurs avec d'autres engagements ne dépasse pas 120% ;
- S'assurer que les activités accessoires dans les locaux du Conservatoire sont bien déclarées ;
- Faire approuver le « règlement d'utilisation des studios à titre privé par le personnel enseignant HEMU-CL » par la nouvelle Direction et le cas échéant, le modifier.

Risque	Responsables	Priorité
Conformité	Direction HEMU-CL	Elevée

Position de l'audit	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre : Elaborer un formulaire pour recueillir les informations à chaque rentrée scolaire des activités du personnel en dehors de notre institution, et en assurer le suivi en continu. Revoir le règlement d'utilisation des studios à titre privé, notamment sur les questions de sécurité en cas d'évacuation des locaux et la déclaration de ces activités aux organismes sociaux et fiscaux.			
Personne responsable de la recommandation	Directeur administratif de la Fondation	Délai	31.12.2022

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 12 mai 2022

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten
Chef de service