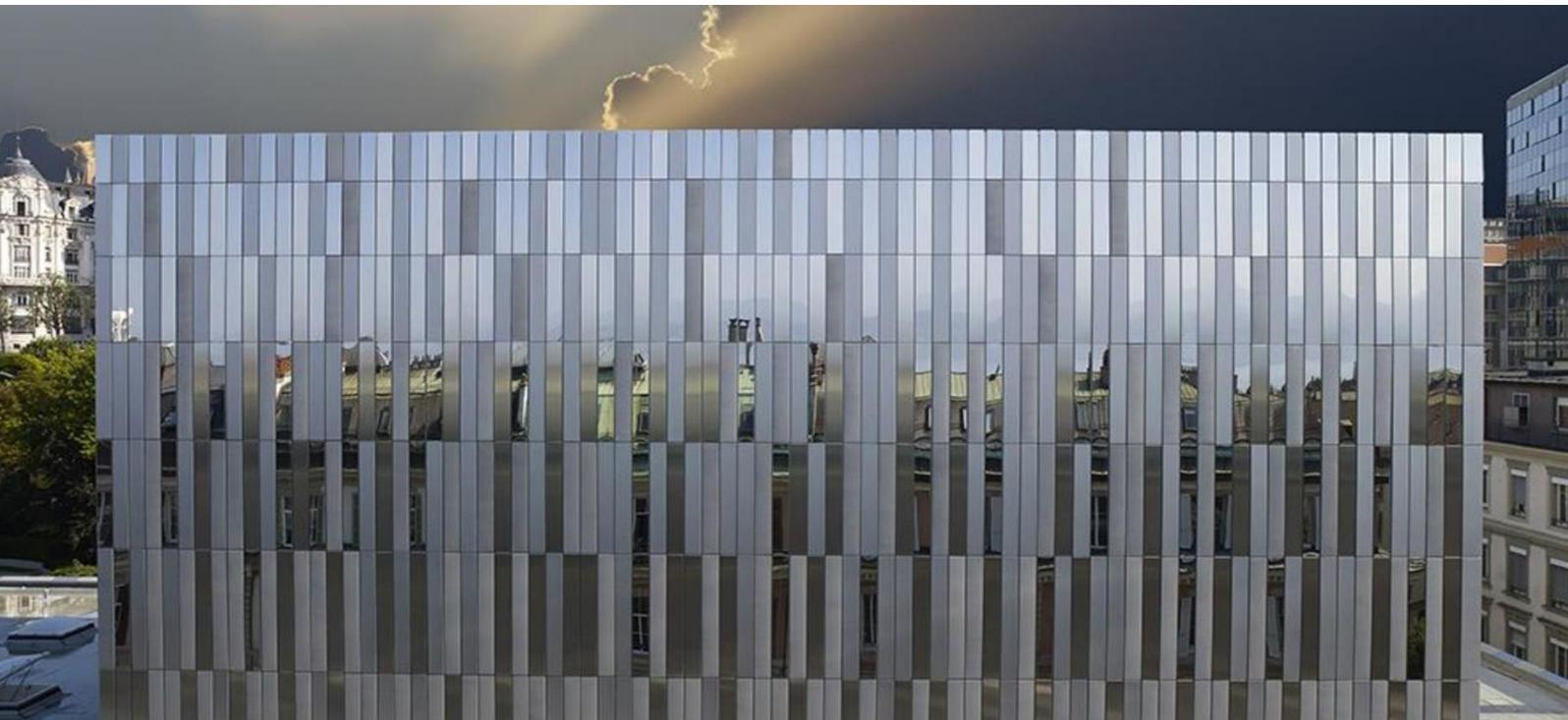




Ville de Lausanne

Contrôle des finances



Rapport d'audit interne

Fondation pour l'art musical, lyrique
et chorégraphique

Opéra de Lausanne

Destinataires

Municipalité

Monsieur le Syndic, Directeur de la direction Culture et développement urbain

Monsieur le Chef du Service de la culture

Conseil de fondation de la fondation pour l'art musical, lyrique et chorégraphique/Opéra de Lausanne

Monsieur le Directeur de la fondation pour l'art musical, lyrique et chorégraphique/Opéra de Lausanne

Contact

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL)

Avenue Jean-Jacques Mercier 1

Case postale 6904

1001 Lausanne

cfl@lausanne.ch

web.lausanne.ch/cfl

Impressum

Photographies : Cyril Zingaro (Cendrillon-Pauline Viardot)

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 pour l'art musical, lyrique et chorégraphique - Opéra de Lausanne (ci-après Opéra) est une fondation de droit privé, à but non lucratif. Cette fondation a pour but la promotion et la défense de l'art musical, lyrique et chorégraphique, notamment la gérance et l'exploitation de l'Opéra de Lausanne et de ses dépendances - à l'exception du Restaurant du Théâtre - ainsi que l'organisation de spectacles lyriques, chorégraphiques et musicaux.

Pour la saison 2022-2023, l'Opéra est subventionné par la Ville de Lausanne à hauteur de CHF 6.99 millions en espèces, de CHF 1.84 millions de loyer et indirectement par une subvention liée à 75 services de l'orchestre de chambre de Lausanne (OCL) qui sont dû à l'Opéra, valorisés à CHF 1.50 millions. L'Opéra est l'entité culturelle lausannoise bénéficiant de la plus grande subvention.

L'Opéra compte pour la saison 2022-2023, 48 collaboratrices et collaborateurs (44.4 ept), 57 auxiliaires (principalement du personnel technique et d'accueil) et a engagé 187 artistes.



Pourquoi cet audit ?

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



Qu'avons-nous constaté ?

- ▶ Certains points des statuts ne sont pas respectés. Une refonte de ceux-ci est toutefois en cours et une normalisation de la situation est attendue prochainement. Une commission nommée à cet effet travaille également sur la création d'un règlement d'organisation et de règlements complémentaires.

- ▶ Un point mesurable de la convention tripartite avec le Canton de Vaud et la Ville de Lausanne n'est pas respecté pour la saison 2023-2024. Le reste des objectifs de la convention sont parfois flous et seule une minorité ont une valeur cible. Le Service de la Culture n'exerce pas un contrôle formel des objectifs durant la période couverte par la convention.
- ▶ Nous n'avons pas pu obtenir une stratégie documentée et validée par le Conseil de fondation. Des réflexions stratégiques pourraient être menées, par exemple au niveau du stockage des productions (décors, costumes et accessoires) et de la communication. La direction utilise principalement un seul indicateur (le suivi des ventes de billets).
- ▶ Un processus d'identification des relations et transactions avec les parties liées doit être instauré afin de prévenir tout conflit d'intérêts.
- ▶ Une directive sur les notes de frais doit être mise en place.
- ▶ La salle de l'Opéra est utilisée pour des représentations publiques, à raison de 46 levers de rideau la saison 2022-2023. La salle n'a été louée qu'une fois lors de la saison 2022-2023.
- ▶ Des améliorations doivent être apportées au système de contrôle interne notamment en termes de documentation et en matière RH.
- ▶ Plusieurs domaines, notamment la billetterie, la communication et le bar doivent faire l'objet d'une analyse afin d'être rationalisés.
- ▶ La convention de mise à disposition du théâtre doit faire l'objet d'une refonte afin de régler, notamment, les obligations opérationnelles et financières de chacun.
- ▶ Un renforcement des processus RH est nécessaire notamment dans les évaluations, et la formalisation des processus dont les entrées et sorties du personnel.
- ▶ Une politique salariale doit être mise en place et les postes colloqués.



Evaluation globale

Nous saluons la bonne santé financière de l'Opéra avec des budgets tenus et un très bon taux de remplissage qui reste stable depuis 10 ans. L'apport des financements de soutiens privés, de sponsors et de mécènes est toujours élevé en comparaison d'autres institutions. La gestion administrative et opérationnelle de l'Opéra est globalement bonne, néanmoins, nous notons que la formalisation des processus peut être renforcée et la gestion de certains domaines peut être améliorée. A la lumière de ces constats, le CFL a formulé douze recommandations.

2 Table des matières

3	Introduction	6
3.1	Contexte	6
3.2	Objectif de l’audit et portée des travaux	11
3.3	Méthode d’audit	12
3.4	Calendrier de l’audit	12
3.5	Remerciements	13
4	Constats et recommandations	15
4.1	Organisation	15
4.2	Respect de la convention	18
4.3	Stratégie	21
4.4	Politique tarifaire	24
4.5	Processus d’identification des parties liées	26
4.6	Directive sur les notes de frais	28
4.7	Convention d’entretien et d’utilisation du bâtiment	30
4.8	Location des salles	32
4.9	Rationalisation des dépenses	34
4.10	Système de contrôle interne	37
4.11	Ressources humaines	40
4.12	Politique salariale	42
5	Prise de position générale de l’audité	44
6	Annexes	45
6.1	Tableau des recommandations	45
6.2	Tableau des abréviations	46
6.3	Extrait de la directive municipale sur le CFL	47

3 Introduction

3.1 Contexte

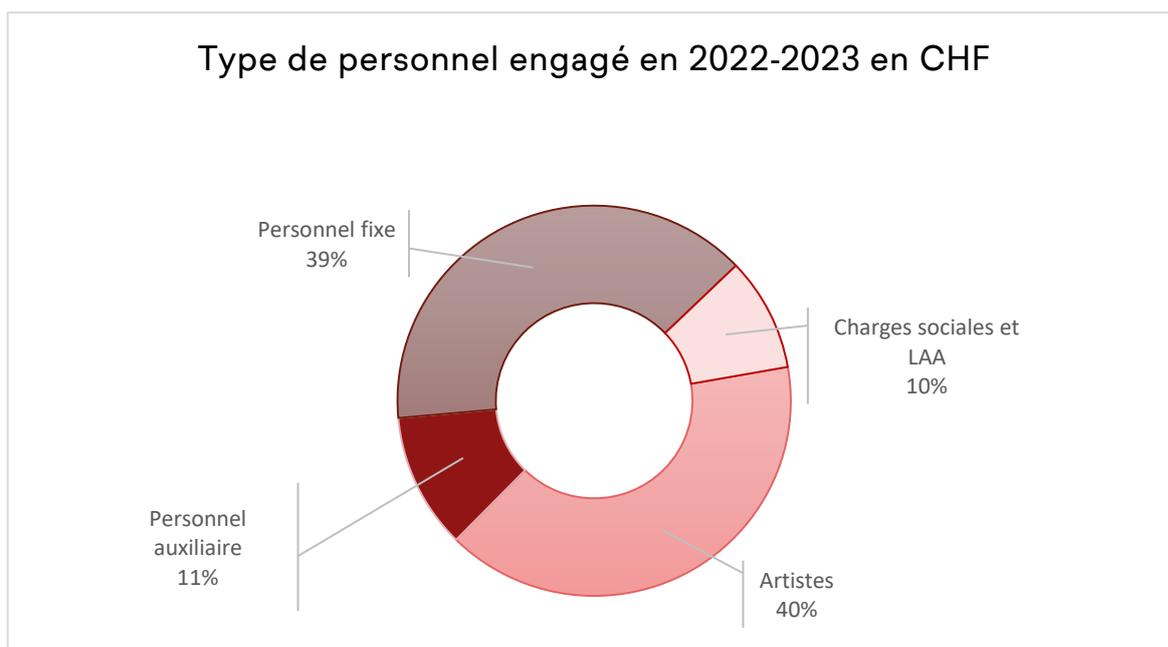
L'Opéra de Lausanne est une institution vieille de plus de 150 ans. Une importante rénovation s'est terminée en 2012. L'Opéra programme chaque saison des spectacles lyriques, des concerts et des ballets, ainsi qu'un opéra jeune public. En plus de la découverte du monde lyrique proposée annuellement à plus de 2'000 élèves vaudois, l'Opéra aide à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés de l'HEMU.

Après 20 ans à la tête de l'Opéra, le directeur va partir au 30 juin 2024. C'est l'opportunité pour le Conseil de fondation de l'Opéra de réfléchir sur une éventuelle refonte de sa gouvernance. Une révision des statuts et l'adoption d'un règlement d'organisation établiront la nouvelle organisation mise en place par le conseil.

L'Opéra a dégagé près de 900 KCHF de bénéfice lors de ces deux précédentes saisons qui ont été utilisées pour l'aménagement d'une nouvelle halle de stockage et pour la réalisation et l'équipement d'un atelier de construction des décors, en accord avec le Conseil de fondation et la Municipalité de Lausanne. Ces bénéfices sont importants en comparaison d'autres institutions et devraient faire l'objet d'une réflexion du conseil et des autorités s'ils devaient perdurer, en regard des objectifs fixés à l'Opéra de Lausanne.

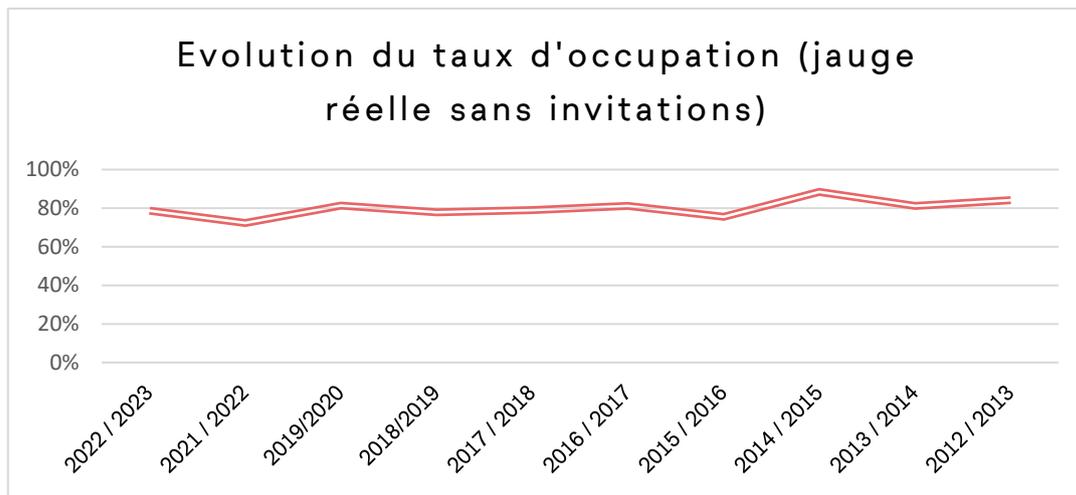
L'Opéra compte pour la saison 2022-2023, 48 collaboratrices et collaborateurs (44.4 ept), comprenant du personnel administratif (comptabilité, direction, communication, médiation culturelle, accueil, billetterie, etc.) et technique (machinerie, lumière, régie, construction, accessoires, costumes, etc.). Les 57 auxiliaires correspondent à du personnel qui renforce les équipes fixes tels que des costumières et costumiers, machinistes, etc. De plus entre 10-70 artistes (solistes, équipes de production, figurantes et figurants, chœur, etc.) sont engagés pour chaque production.

Type de personnel engagé en 2022-2023 en CHF



L'Opéra de Lausanne est composé d'une salle avec une jauge de 958 places (en cas d'usage de la fosse), d'une salle de répétition avec les mêmes dimensions que la scène (toutefois sans les dégagements et sans machinerie, ni cintre) et d'un salon « Alice Bally » pour l'accueil de son public avant les spectacles et durant les entractes, pouvant également être loué pour des événements (200 places assises).

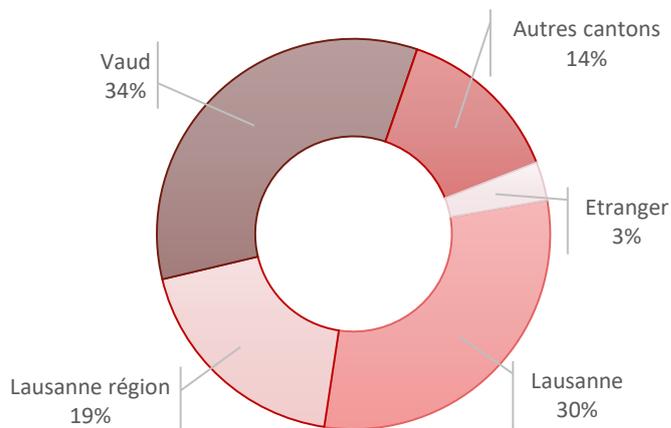
Le taux de remplissage est stable, avec un pourcentage moyen à 80% de places vendues. L'Opéra de Lausanne peut compter sur un public fidèle d'abonnées et d'abonnés dont le nombre des ventes est toutefois passé de 35% à 30% du total des billets vendus depuis 10 ans, même si, sur la saison 2023-2024, on constate une augmentation de 10%. Le renouvellement du public doit rester un objectif permanent pour l'Opéra de Lausanne en continuant à présenter une offre artistique attrayante et populaire. Il est quand même à constater, au lendemain de la période COVID, les habitudes des spectateurs ont changé au profit d'achats de dernière minute (effet Easyjet) plutôt que de se sentir liés par un abonnement de saison pour des dates fixes.



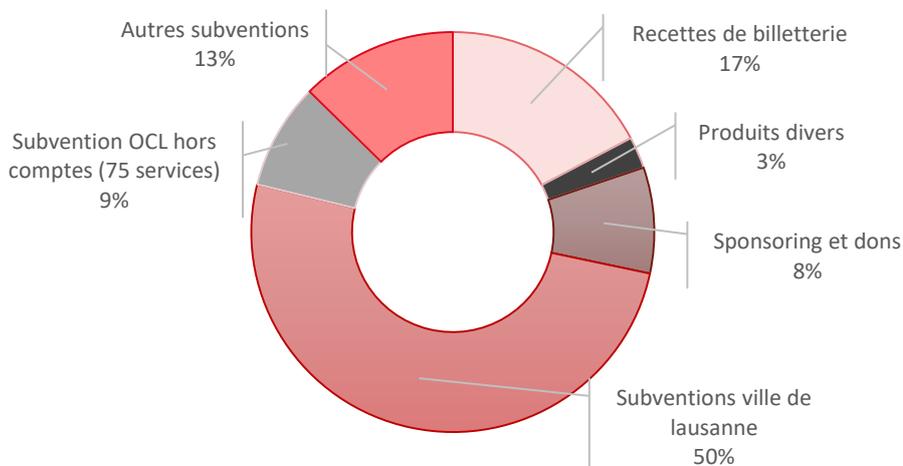
L'Opéra produit ses propres spectacles, c'est-à-dire qu'il crée ses propres décors et costumes, engage un metteur en scène et des artistes pour un opéra qui donne lieu entre 4 et 6 représentations à Lausanne. Des coproductions sont également créées avec d'autres opéras, principalement en France, mais également à l'international (Belgique, Etats-Unis, Israël, Espagne, etc.) Il s'agit de partager les coûts des décors, de costumes et les droits des équipes de création (metteur en scène, scénographe, costumier, etc.). La distribution (solistes, choristes, danseurs, etc.) est quant à elle laissée au choix des directions de coproducteurs. Nous dénombrons 2 à 4 coproductions par an. Une fois joués, les décors-costumes-accessoires peuvent être loués à d'autres opéras et/ou stockés pour être repris plusieurs années après, en général avec une autre distribution afin d'amortir les coûts de production (par exemple Cendrillon de Pauline Viardot ou l'Elisir d'Amore,). Le stockage des décors peut représenter, en termes de volume, jusqu'à six semi-remorques, ce qui peut représenter un coût de plus de CHF 1'000 par mois pour stocker une production (coûts fortement à la baisse avec la location de la nouvelle halle à Ropraz).

Le public est majoritairement vaudois 83% dont 30 % lausannois, alors que son financement est majoritairement lausannois : 59% des produits en prenant en compte la valorisation des services de l'OCL. L'Opéra a donc une vocation aussi bien cantonale que communale.

Provenance du public

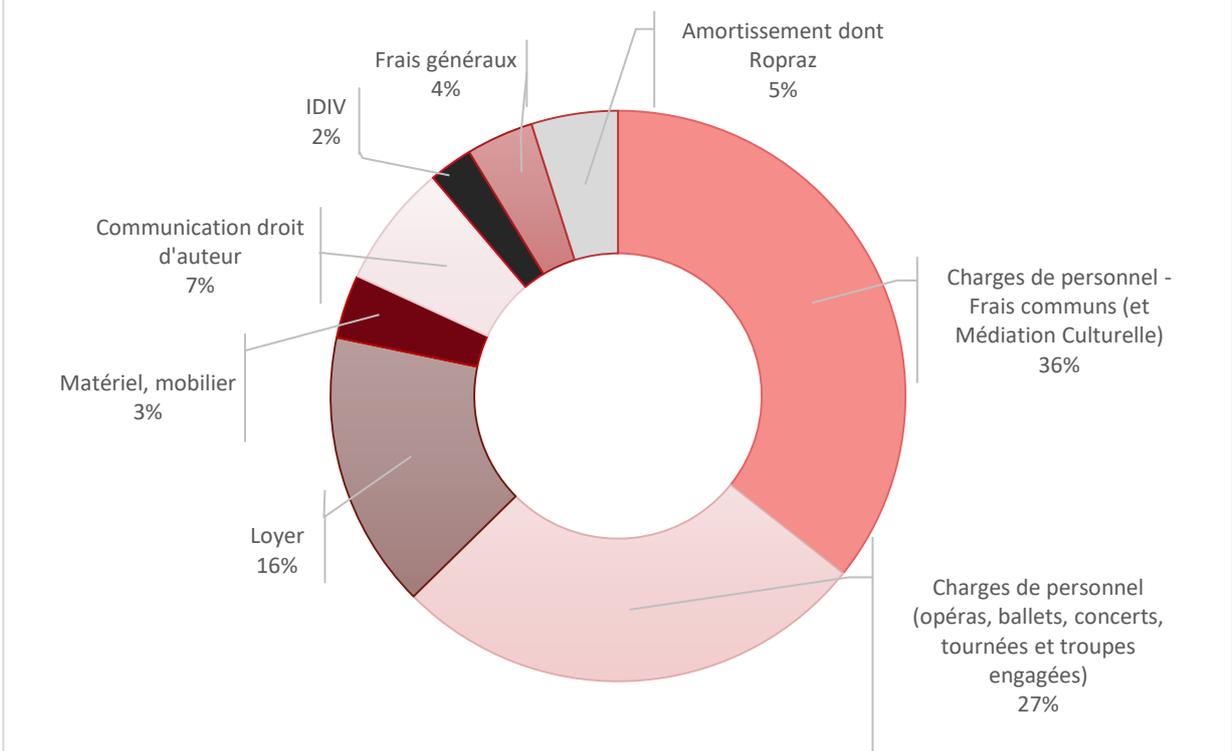


Répartition par type de revenu



Le budget de l'Opéra se monte à CHF 17.4 millions pour la saison 2023-2024, sans compter la subvention en nature de 75 services de l'OCL (environ 5 opéras par saison) valorisée à CHF 1,5 million (à noter que la Convention qui lie l'Opéra de Lausanne et l'OCL valorise à CHF 4'000.- le service supplémentaire facturé si le quota de 75 services est dépassé) ; le 6^{ème} opéra est dévolu depuis 2005 au Sinfonietta. Cette subvention en nature de l'OCL n'est pas comptabilisée dans les budgets.

Répartition par type de charges



3.2 Objectif de l'audit et portée des travaux

En vertu des dispositions de l'article 16 de la « Directive relative à l'octroi et au suivi des subventions accordées par la Ville de Lausanne », le CFL a réalisé un audit interne portant sur l'Opéra. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 31 octobre au 30 novembre.

Objectif de l'audit	Critères
S'assurer que les mécanismes de gouvernance en place favorisent une bonne surveillance et un bon fonctionnement de la fondation et soient adaptés au but de cette dernière. Les éléments suivants seront notamment examinés	<ul style="list-style-type: none">▶ Fonctionnement des organes dirigeants : Conseil de fondation, Direction et Organisation ;▶ Stratégie & business plan ;▶ Respect des objectifs convenus avec la Ville de Lausanne dans la convention de subventionnement ;▶ Pilotage des activités.
S'assurer que la gestion financière et opérationnelle soit adéquate et adaptée au but de la fondation. Les éléments suivants seront notamment examinés :	<ul style="list-style-type: none">▶ Gestion des risques (y.c. fraude) & système de contrôle interne ;▶ Gestion et vente des billets ;▶ Gestion des productions et co-productions ;▶ Gestion des infrastructures, décors et costume ;▶ Gestion financière ;▶ Comptabilité générale et comptabilité analytique ;▶ Gestion des liquidités.
S'assurer de l'efficacité et de l'efficience du processus RH	<ul style="list-style-type: none">▶ Les procédures RH en place sont adaptées à la taille et à l'organisation de la fondation.
S'assurer de l'efficacité et de l'efficience du processus IT	<ul style="list-style-type: none">▶ Gestion des systèmes informatiques, de la protection des données (LPD) et de la sécurité physique.

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 l'Opéra pour le soutien apporté à la réalisation de cet audit.

Lausanne, le 28 août 2024

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten

Chef de service



4 Constats et recommandations

4.1 Organisation

4.1.1 Qu'avons-nous constaté ?

Les statuts de la fondation ont été validés par le Conseil Communal de la Ville de Lausanne en septembre 2005. Le CFL a effectué une revue de ces statuts et a constaté que les points suivants n'étaient pas alignés entre ces derniers et la réalité opérationnelle :

- Le Conseil de fondation est composé de 10 membres alors que les statuts en demandent entre 11 et 15 ;
- L'âge limite de deux membres a dépassé le maximum fixé à 70 ans ;
- La fréquence du Comité du Conseil est fixée en principe à une par mois, mais elle a lieu généralement trimestriellement ;
- Le délai du dépôt du rapport de révision des comptes à 3 mois n'a pas été respecté ;
- Les statuts prévoient qu'ils soient validés par le Conseil Communal alors que suite à l'adoption du préavis 2023/09, les statuts doivent désormais être validés par la Municipalité de Lausanne et non plus par le Conseil Communal.

De plus, de par notre revue des documents ainsi que de nos entretiens avec la direction, nous notons qu'il n'existe pas à ce jour de règlement d'organisation ce qui n'est pas en ligne avec les bonnes pratiques décrites dans la recommandation 3 du « Swiss Foundation Code ». Outre la recommandation 3, les meilleures pratiques édictées dans le code précité font état des points suivants qui ne sont actuellement pas suivis par la fondation :

- Le nombre minimal de séances de Conseil de fondation fixé dans les statuts est inférieur aux deux mentionnées dans la recommandation. Nous notons cependant que dans les faits, le Conseil de fondation se réunit plusieurs fois par an.
- Il n'existe pas de procédure de détection de conflits d'intérêts pour les membres du Conseil. Ce point sera développé au chapitre 4.4.

Le CFL note également que, outre la taille de sa composition, le Conseil de fondation ne comporte pas de membre ayant une formation artistique. Actuellement, le directeur est responsable de la gestion artistique, financière et administrative. Le Conseil de fondation est compétent pour approuver l'activité du directeur, qui comporte notamment la préparation des programmes

artistiques, présentés par tradition lors du dernier Conseil de fondation de l'année civile. Or aucun membre du conseil de fondation n'a d'expertise dans le domaine lyrique et musical.

Une commission du conseil a été nommée visant à la refonte des statuts ainsi qu'à la création d'un règlement d'organisation pour une entrée en vigueur prévue en mi-2024.

4.1.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

La non-conformité aux statuts et l'absence de règlement d'organisation peuvent conduire à des inefficiences opérationnelles.

4.1.3 Recommandation

Recommandation n°1

Priorité : Moyenne

Modification des statuts et création d'un règlement interne

Le CFL recommande de :

- Poursuivre le travail de refonte des statuts et la création du règlement d'organisation en suivant les recommandations édictées dans le « Swiss Foundation Code » ;
- S'assurer de la conformité de l'institution avec les statuts ;
- Amener une expertise lyrique et musicale au sein du Conseil de fondation.

Responsable :

Conseil de fondation

Position de l'audité

Accepté

En juin 2023, le Conseil de fondation a nommé une commission spécifique dont la mission est notamment de proposer une refonte des statuts et d'édicter divers règlements nécessaires au bon fonctionnement de l'Opéra de Lausanne, dont le règlement d'organisation. En février 2024, la commission a soumis à l'autorité de surveillance (AS-SO) pour préavis les projets de nouveaux statuts et de règlement d'organisation. Suite à cette consultation, les modifications éventuelles seront intégrées et les deux projets seront soumis à la Municipalité de Lausanne pour préavis. La dernière étape consistera à une validation par le Conseil de fondation avant l'entrée en vigueur des nouveaux statuts et du règlement d'organisation de l'Opéra de Lausanne. Les statuts révisés et le règlement d'organisation intègrent un renforcement des exigences et de la diversité des compétences du collège des membres du Conseil de fondation, les connaissances et l'intérêt de l'art lyrique en faisant partie.

Personne responsable :

Président du Conseil de fondation

Délai :

31.12.2024

4.2 Respect de la convention

4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

La surveillance effective de la fondation par les entités publiques subventionnantes s'exerce au travers d'une convention tripartite. Le CFL a donc passé en revue la convention de subventionnement signée entre la Ville de Lausanne, le Canton de Vaud et la Fondation pour l'art musical, lyrique et chorégraphique pour la période couvrant trois saisons courant de 2022 à 2024.

La convention tripartite fixe plusieurs objectifs qui peuvent être quantifiés comme le nombre d'opéras, de ballets ou de concerts. Parmi ceux-ci, nous avons noté que sur la saison 2023-2024, la fondation n'a pas respecté un objectif. En effet, aucun ballet n'a été programmé. La convention requiert de la fondation qu'elle accueille ou produise deux représentations de ballets par saison.

Le non-respect du nombre de représentations de ballets n'a pas conduit à une diminution de subvention en 2023-2024.

D'autres objectifs sont décrits dans la convention, mais utilisent des termes qui manquent parfois de précision qui peuvent être sujets à interprétation selon les destinataires, notamment dans l'article 6.9 traitant de l'accueil et des partenariats artistiques locaux :

- « des collaborations en termes de programmation ou des coproductions avec d'autres institutions sont souhaitées [...] » ;
- « des locations du théâtre à des tiers, hors programmation, sont à encourager dans la mesure des disponibilités »

Une annexe à la convention contient 49 indicateurs par saison qui est complétée par la fondation (nombre de représentation scolaire, nombre de services de l'OCL, nombre de musiciens et solistes locaux, etc.). Nous relevons que seules cinq valeurs cibles ont été définies dans cette annexe.

Le service de la Culture prend connaissance de l'annexe remplie et évalue de manière informelle cette annexe durant la période couverte par la convention.

De par l'utilisation d'un vocabulaire flou et le manque d'indicateurs cibles quantifiables dans la convention, l'atteinte des objectifs de la convention est difficilement mesurable par le subventionneur.

4.2.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Un manque de clarté dans les objectifs définis dans la convention peut engendrer des différences d'interprétation et une difficulté dans la surveillance de leur atteinte. La non-atteinte des objectifs fixés par la convention peut amener à une utilisation de la subvention qui n'est pas conforme aux attentes des entités publiques subventionnantes.

4.2.3 Recommandation

Recommandation n°2

Priorité : Moyenne

Respect de la convention

Le CFL recommande de :

- Définir des objectifs quantitatifs ciblés clairs dans la convention ;
- Mettre en place une surveillance du respect des objectifs fixés par saison.

Responsable :

Service de la Culture, Direction de l'Opéra

Position de l'audit**Contesté**

Les objectifs fixés par la Convention tripartite sont définis et adaptés au domaine artistique. Le Service de la culture de la Ville de Lausanne et le SERAC soumettent annuellement à l'Opéra de Lausanne une grille des indicateurs à documenter, y compris les éventuels écarts par rapport aux objectifs de la Convention. Dans le domaine artistique, la programmation d'une saison peut être soumise à des aléas difficiles à anticiper telles que des annulations, l'augmentation des frais divers, Covid, etc., mais aussi le niveau des propositions artistiques reçues, la pertinence et la qualité des spectacles souhaités. En particulier, les ballets et les concerts, au vu de l'offre pléthorique dans la région lausannoise, ne sont pas toujours au niveau recherché par notre institution.

Il convient de considérer, aux côtés des indicateurs quantitatifs, les comptes rendus de l'Opéra de Lausanne fournis à la Ville et au Canton, au terme de chaque saison, avec les circonstances spécifiques pour juger si les objectifs de la Convention ont été atteints dans leur globalité.

Dans le cadre du renouvellement de la convention, une attention particulière sera portée sur la précision du texte et des indicateurs pertinents.

Personne responsable : Directeur de l'Opéra et Service de la culture de la Ville

Délai : 31.12.2024 (renouv. Conv. Tripartite)

4.3 Stratégie

4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

Aucune stratégie n'a été formalisée et validée par le Conseil de fondation jusqu'à présent. Au plan artistique, la stratégie et les choix appartiennent au directeur, conformément aux statuts de la fondation, au cadre fixé par la convention tripartite et aux budgets alloués. Au plan opérationnel, les décisions stratégiques de grande importance (par exemple la réouverture d'ateliers de construction) peuvent faire l'objet d'échanges au sein du comité et du Conseil de fondation, tandis que les décisions stratégiques de moindre importance font l'objet d'une information au Conseil de fondation (pour rappel : la Ville dispose de 3 sièges dans le conseil), par exemple des choix et opportunités en matière de communication.

Par exemple, une halle a été louée pour le stockage et la construction de décors et accessoires pour un prix de KCHF 380 par an. L'aménagement (construction de casiers, participation aux coûts d'un monte-charge, équipement complet d'un atelier de construction, d'un atelier de couture, etc.) pour KCHF 946 a été financé avec les bénéfices des deux dernières saisons de l'Opéra, sans surcoût ou demande complémentaire adressée à la Ville. Cette halle permet d'entreposer tous les décors, costumes et accessoires ce qui évitera en moyenne KCHF 300 de frais de stockage actuellement payé pour d'autres lieux de conservation qui sont toutefois constitués de surface plus réduite et à un coût par m² bien plus élevé. De plus, des décors pourront être construits sur place pour l'Opéra voire pour d'autres institutions ; des sous-locations d'espaces de stockage sont également à disposition et en cours de négociation avec d'autres institutions lausannoises.

A ce jour, malgré les montants en jeu, nous n'avons pas eu connaissance d'un « business plan ». Nous n'avons pas eu une idée claire de combien de décors seront créés dans cette halle par saison, ou combien de personnel fixe ou auxiliaire devrait être engagé pour la construction de décors. Il n'existe pas non plus d'analyse chiffrée et documentée sur les avantages et inconvénients en termes de coûts, de durabilité ou de création artistique de les faire soi-même ou d'en externaliser la création.

Concernant la communication, il existe une feuille de route qui est ajustée en fonction des ventes qui sont suivies de près. Mais les impacts sur les ventes de telle ou telle campagne de communication ne sont pas mesurés de manière formelle. Par exemple, un montant de communication plus important a été investi en 2022-2023, sans avoir une idée précise du résultat obtenu. En effet, le tableau de bord en tant que tel ne permet pas d'avoir une vision historique sur les mouvements journaliers et d'en tirer des statistiques sur les pics des ventes ; l'administrateur garde toutefois pour chaque saison un historique sous forme de classeur des ventes journalières.

Une responsable médias digitaux, dont le cahier des charges ne se limite pas aux médias sociaux, mais englobe également la gestion du site internet et la réalisation des animations vidéos, a été engagée, mais nous notons un nombre d'abonnés relativement faible en comparaison d'autres opéras (7'765 abonnés sur Instagram).

4.3.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'absence de documentation de la stratégie et le manque d'objectifs pourrait conduire à des dépenses inutiles et la réalisation d'objectif qui ne sont pas en ligne avec la convention et la stratégie déterminée par le Conseil de fondation.

4.3.3 Recommandation

Recommandation n°3

Priorité : Elevée

Mise en place d'une stratégie validée par le Conseil de fondation

Le CFL recommande de :

- Etablir une stratégie formalisée avec des objectifs clairs à atteindre. Cette stratégie devra inclure entre autres la stratégie des décors, de la communication et doit être validée par le Conseil de fondation ;
- Mettre en place plus d'indicateurs quantitatifs ;
- Effectuer un suivi régulier des indicateurs et formaliser leur évaluation périodique en gardant un historique au cours de la saison.

Responsable :

Direction de l'Opéra

Position de l'audité

Partiellement accepté

Une stratégie formalisée dans un plan stratégique a été prévue dans le cadre de la révision des Statuts de la fondation. Le contenu et le suivi du plan stratégique seront placés sous le contrôle du Conseil de fondation. Sur ce point, la recommandation est admise.

Les recommandations portant sur les éléments à inclure dans le plan stratégique et sur le nombre d'indicateurs ne sont pas admises en l'état. En particulier, les constatations faites dans le rapport d'audit concernant les décors et la communication sont contestées telles que présentées et les conclusions prises ne sont pas forcément applicables à l'Opéra de Lausanne. La fixation et la nature des objectifs sont de la compétence du Conseil de fondation, avec le choix du type et du nombre d'indicateurs pertinents.

Personne responsable :

Conseil de fondation et Directeur de l'Opéra

Délai :

31.12.2024

4.4 Politique tarifaire

4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

Pour chaque opéra, les tarifs sont définis lors de l'établissement des budgets en fonction du type d'opéra et du plan de salle. Les prix varient de CHF 30-180 la place (plein tarif), bien que des places à CHF 30 ou CHF 35 restent marginales (respectivement huit et soixante-six places). Toutefois, nous pouvons considérer que ce prix est abordable par rapport au coût de la place qui est d'environ CHF 365¹. Lors de ses travaux, le CFL a constaté :

- L'absence de politique tarifaire dynamique, en effet, les prix des places ne changent pas en fonction du taux de remplissage ;
- Les abonnements ne donnent pas lieu à un rabais si des billets sont pris pour tous les opéras de la saison ; cette constatation ne vaut pas pour les abonnements famille ;
- Aucune promotion n'est faite pour vendre des billets à Noël comme cadeaux par exemple.
- Les Lausannoises et les Lausannois ne bénéficient pas de rabais particulier alors qu'ils représentent 30% des spectateurs et qu'ils financent 59 % de l'Opéra.

4.4.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une politique tarifaire inadaptée (mauvais rapport qualité-prix) pourrait avoir des conséquences négatives pour l'Opéra. En effet, elle peut conduire à une perte de clients, ou à une absence de croissance de la fréquentation.

4.4.3 Recommandation

Recommandation n°4

Priorité : Moyenne

Mise en place d'une politique tarifaire différenciée

Le CFL recommande d'effectuer une analyse du public existant et potentiel, puis d'adapter sa politique tarifaire en conséquence.

Responsable :

Direction de l'Opéra

¹ Charges totales de l'Opéra/(jauge x levers de rideau)

Position de l'audité**Contesté**

Le taux de fréquentation de l'Opéra de Lausanne est important et constant, y compris après la période de fermeture due au COVID. L'Opéra de Lausanne connaît précisément son public et ses attentes, qui ne sont pas motivées par une politique tarifaire fluctuante, mais par le rapport qualité-prix des spectacles présentés par rapport aux deux autres grands théâtres lyriques suisses. D'autre part, la question d'un rabais qui ne profiterait qu'aux habitants de Lausanne serait de la compétence des autorités politiques et nécessiterait de tenir compte de plus amples paramètres qu'uniquement la provenance des subventions publiques, par exemple des retombées économiques liées au public de l'Opéra, de la péréquation cantonale, des taxes sur les divertissements, etc.

Personne responsable :

Directeur de l'Opéra

Délai :

néant

4.5 Processus d'identification des parties liées

4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL s'est entretenu avec la direction et a constaté l'absence de procédure visant à encadrer d'éventuelles transactions avec des parties liées. Il s'agit notamment de mesures qui permettent :

- d'identifier les parties liées et les transactions conclues avec celles-ci ;
- d'analyser et approuver ces transactions et les accords importants conclus avec les parties liées y compris ceux sortant du cadre normal des activités.

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

Le CFL a constaté qu'un auxiliaire avec un lien de parenté avec la direction avait été engagé sans un processus d'engagement standard et sans l'accord du Conseil de fondation.

4.5.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

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

4.5.3 Recommandation

Recommandation n°5

Priorité : Moyenne

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

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

- Répertorier l'ensemble des parties liées, par exemple par la mise en place d'une déclaration annuelle à faire remplir par chacun des membres du Conseil de fondation ainsi qu'aux collaborateurs ayant un contact direct avec des fournisseurs/prestataires (notamment l'administrateur, le directeur technique) ;
- Mettre en place une procédure d'autorisation et d'approbation spécifique pour les transactions avec des parties liées.

Responsable :

Direction de l'Opéra

Position de l'audité

Accepté

L'établissement d'un règlement sur les parties liées a été intégré aux missions de la Commission nommée par le Conseil de fondation (voir recommandation n° 1). L'Opéra de Lausanne tient à préciser que les rares engagements de personnes auxiliaires qui auraient un lien de parenté avec un membre de la direction ou du personnel fixe de l'Opéra concernent des emplois sur appel, rémunérés à l'heure, tels que les placeurs de salle ou des missions spécifiques de courte durée répondant à une nécessité immédiate ; ces postes sont repourvus en général au sein des milieux étudiants, ou suite à des candidatures spontanées, sans mise au concours.

Personne responsable :

Administrateur de l'Opéra

Délai :

31.12.2024

4.6 Directive sur les notes de frais

4.6.1 Qu'avons-nous constaté ?

Actuellement, il n'y a pas de directive sur les notes de frais pour le personnel administratif ou la direction qui est amenée à faire de nombreux voyages. Néanmoins, dans le « règlement pour le personnel de la fondation pour l'art musical, lyrique et chorégraphique, Opéra de Lausanne » l'article 29 et 30 fixent le cadre des notes de frais.

De plus, une directive sur les indemnités repas et per diem a été mise en place pour le personnel de l'Opéra détaché dans d'autres institutions. La direction applique soit cette directive soit se fait rembourser les frais effectif en fonction de ses déplacements.

Finalement, la Ville de Lausanne impose, par l'intermédiaire de l'article 13 de sa convention, des règles en matière de développement durable. Par exemple « elle favorisera le déplacement en transports terrestres, ferroviaires lorsque cela est techniquement possible, dans un rayon de mille kilomètres voire au-delà ». Ce cadre devrait être repris dans une directive sur les notes de frais.

La direction valide environ KCHF 37 par an de frais de repas, de voyages et d'hébergements pour le fonctionnement opérationnel de l'institution, y compris les invitations et les dépenses de la direction et de l'administrateur. Ces dépenses sont autorisées sur le plan formel (bien documentées, et signées par le directeur et par l'administrateur), de plus ces dépenses respectent les budgets impartis. En revanche, ces dépenses ne respectent pas toujours la convention de la Ville en termes de développement durable. Il arrive que l'avion soit préféré au transport terrestre même dans un rayon de moins de mille kilomètres.

4.6.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une directive sur les notes de frais doit intégrer toutes les dépenses autorisées pour l'ensemble du personnel de l'Opéra de Lausanne et les conditions pour y avoir droit. De plus, la Ville de Lausanne a des engagements en matière de développement durable, qui s'imposent à l'Opéra de Lausanne et qui doivent trouver leur place dans une telle directive.

4.6.3 Recommandation

Recommandation n°6

Priorité : Elevée

Mise en place d'un règlement de notes de frais

Le CFL recommande de :

- Mettre en place un règlement de notes de frais précis en cohérence avec celui de la Ville de Lausanne, principal subventionneur ;
- Respecter l'art. 13 de la convention tripartite, qui fixe des bonnes pratiques en matière de développement durable.

Responsable :

Direction de l'Opéra

Position de l'audité

Accepté

L'établissement d'un règlement sur les frais a été intégré aux missions de la Commission nommée par le Conseil de fondation (voir recommandation n° 1). Actuellement, les différentes possibilités de se faire rembourser des frais sont intégrées dans des directives, qu'il convient de rassembler dans un règlement unique, en sachant qu'un barème est établi depuis 2008 pour les employés et la direction qui sont amenés à se déplacer. Dans la mesure du possible, l'Opéra de Lausanne opte pour des moyens de transport respectueux du développement durable, sous réserve de circonstances exceptionnelles : le seul cas relevé par le CFL concerne un vol en avion pour le directeur dans le cadre d'un environnement sanitaire encore changeant qui l'a incité à limiter le temps passé dans un transport public (3h50) afin de restreindre tout risque de nouvelle contamination.

Personne responsable :

Administrateur de l'Opéra

Délai :

31.12.2024

4.7 Convention d'entretien et d'utilisation du bâtiment

4.7.1 Qu'avons-nous constaté ?

La convention de subventionnement mentionne à l'article 16 : Subvention en nature : « La Commune apporte un soutien complémentaire à la fondation par la mise à disposition du bâtiment sis à l'avenue du Théâtre 12. Cette prestation est appréciée à un montant annuel équivalent à CHF 1'841'200.- qui est valorisée dans les comptes de la fondation. Une convention devra être conclue entre la Commune et la Fondation afin de régler toutes les obligations financières annexes des parties, en lien notamment avec l'utilisation, l'usure et la conformité du bâtiment ».

La convention sur l'utilisation de locaux appartenant à la Ville de Lausanne n'a pas encore été signée, mais le CFL a obtenu un projet datant de 2016, sur la base duquel nous relevons les éléments énumérés ci-dessous. Nous rappelons, en outre, que la revue de cette convention a fait l'objet d'une recommandation lors de notre précédent audit de 2019, toutefois, dans la mesure où la convention n'est pas encore signée, nous réitérons notre recommandation.

Aucun montant n'est mentionné dans le projet de convention, notamment le prix du loyer annuel du bâtiment mis à disposition et des frais accessoires ou d'entretien pris en charge par la Ville de Lausanne. Il n'est donc pas possible de s'assurer que le montant de subventionnement en nature de CHF 1.8 million mentionné dans la convention tripartite de subventionnement pour les années 2022-2024 est adéquat. Le montant de la subvention allouée annuellement par la Ville à l'Opéra est confirmé par un courrier écrit qui fait état de la subvention de fonctionnement ainsi que du montant du loyer pour le bâtiment du théâtre.

Aucune annexe n'est jointe au contrat. Selon le CFL, les annexes devraient au moins comporter un détail des surfaces et volumes du bâtiment ainsi que l'extrait de contrat d'entretien auquel il est fait référence dans la convention.

Concernant la valorisation du loyer, la méthodologie utilisée par la Ville de Lausanne ne semble pas adéquate. La valorisation du loyer est effectuée par un coût au m², à savoir 132 CHF/m² pour les dépôts et 264 CHF/m² pour la surface de bureau. La salle de spectacle est considérée comme de la surface « Bureau » ce qui représente 979 m², soit 12% de la surface totale du bâtiment de l'Opéra. Ce calcul d'évaluation nous paraît erroné, car :

- La salle de spectacle est grande en volume et non en m² ;

- Le prix du m2 pour un bureau dans l'hyper centre ne peut pas être comparé à une salle d'Opéra.

Le projet de convention détaille spécifiquement les tâches et les charges d'entretien à la charge de chacune des parties. Cette convention n'étant pas standard, la Ville de Lausanne doit s'assurer que le loyer subventionné couvre effectivement les coûts relatifs à cet objet.

4.7.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Les coûts relatifs à l'entretien du bâtiment doivent être clairement définis pour éviter des dysfonctionnements lors de financement de travaux.

4.7.3 Recommandation

Recommandation n°7

Priorité : Moyenne

Mise en place d'une convention sur l'utilisation du bâtiment et réajustement de la valorisation du loyer

Le CFL recommande de :

- Revoir la convention de mise à disposition afin de notamment préciser les données financières absentes du projet actuel ;
- S'assurer que le prix du loyer est cohérent et permet de couvrir les coûts de ce bien immobilier conformément à la répartition des charges établies entre le preneur et le propriétaire du bien.

Responsable :

Direction de l'Opéra, Service des gérances

Position de l'audité

Accepté

Une convention est en cours d'établissement. Cette recommandation s'adresse en priorité au Service des gérances de la Ville de Lausanne.

Personne responsable :

Chef du Service des gérances

Délai :

31.12.2024

4.8 Location des salles

4.8.1 Qu'avons-nous constaté ?

L'Opéra exploite une salle de 993 places qui peut être louée pour des spectacles ou des concerts. Lors de la saison 2022-2023, la salle a été louée une seule fois pour le prix Kattenburg. Nous comprenons que pour chaque production, la salle de spectacle de l'Opéra est utilisée de 3 à 5 semaines avant le spectacle pour le montage des décors et les répétitions. La direction doit être attentive aux possibilités d'intégrer des locations éventuelles dans ce planning sans détériorer la qualité des répétitions de l'Opéra, comme ce fut le cas lors de la saison hors les murs de l'OCL en 2014-2015.

Le nombre de levers de rideau de l'Opéra de Lausanne est d'environ 46 par saison. Par exemple sur la même période, il y a plus de 90 levers de rideau au Stadttheater de Berne pour des opéras. Ce point avait déjà été relevé lors du précédent audit en 2019.

Certaines années, pré-pandémie, un revenu de plus de KCHF 100 avait pu être généré grâce à ces locations. Nous comprenons que la location de salle engendre des efforts organisationnels pour l'Opéra, mais ces locations font partie de la mission de l'Opéra comme mentionné dans la convention à l'article 5.1 : « Cette exploitation passe en particulier par la répétition et la création de spectacles lyriques, chorégraphiques et musicaux ainsi que par la mise à disposition, sous sa responsabilité et dans la mesure du possible, des différents espaces de répétition et de représentation à d'autres acteurs et actrices, essentiellement culturel·le·s, dans le cadre de projet de collaboration artistique ou de location d'espaces » et l'article 6.9 : « des locations du théâtre à des tiers, hors programmation, sont encouragées, dans la mesure des disponibilités ».

4.8.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Les locations de la salle de spectacle représentent des revenus supplémentaires pour l'Opéra de Lausanne. L'offre culturelle lausannoise pourrait être améliorée si la salle était plus utilisée pour d'autres spectacles. L'art. 5.1 de la convention n'est actuellement pas entièrement respecté.

4.8.3 Recommandation

Recommandation n°8

Priorité : Moyenne

Augmentation de la location de salles

Le CFL recommande d'étudier toutes les possibilités de location de l'Opéra à des producteurs de spectacle externes ou pour d'autres événements.

Responsable :

Direction de l'Opéra

Position de l'audité

Accepté

L'Opéra de Lausanne confirme que toutes les demandes de location de salle reçues sont étudiées avec attention. Les plannings de nos propres activités, les plannings de notre personnel technique, la fiche technique de l'Opéra de Lausanne sont, entre autres, les motifs qui ne nous permettent pas de répondre favorablement à toutes les demandes qui nous parviennent. L'art. 5.1 de la convention tripartite mentionne bien « dans la mesure des disponibilités », les parties étant conscientes des limites qui s'imposent à l'Opéra de Lausanne.

Personne responsable :

Directeur de l'Opéra

Délai :

En tout temps

4.9 Rationalisation des dépenses

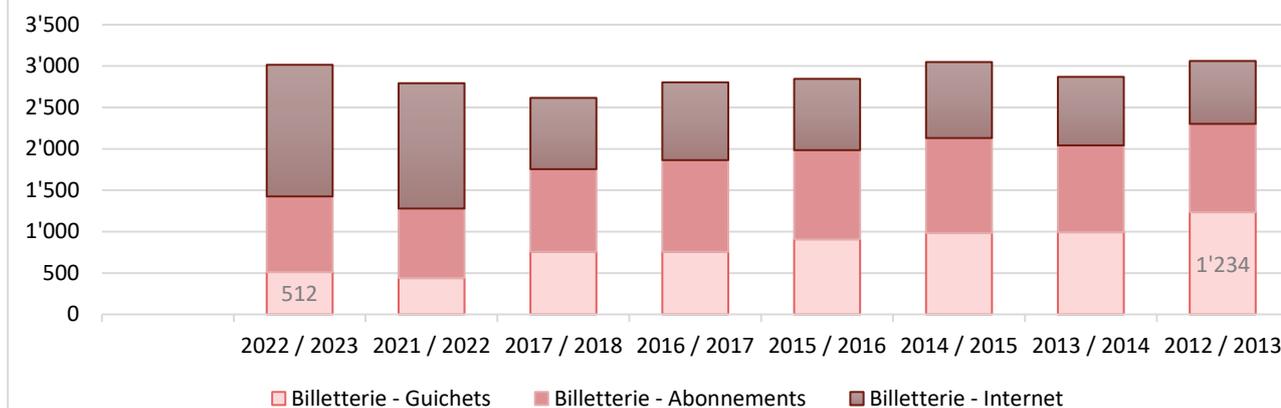
4.9.1 Qu'avons-nous constaté ?

Dans le domaine des arts vivants, il est admis que la subvention couvre une bonne partie des charges. A l'Opéra de Lausanne, la billetterie couvre entre 20-25% des coûts. Les subventions publiques (Lausanne, Vaud et les communes du Grand Lausanne) couvrent 63% du budget. Le solde provient des partenaires privés et des autres recettes de l'Opéra de Lausanne.

Le CFL a relevé certains points à l'attention de la direction en vue de rationaliser certaines dépenses :

- Un barman est engagé à 50%, il effectue les commandes, organise le bon fonctionnement des bars de l'Opéra, notamment en recrutant et en formant les auxiliaires, et gère le bar des mécènes. Le bar est ouvert une heure avant le spectacle et durant l'entracte de 20-30 minutes. Ce bar couvre ses dépenses, mais n'est pas source de profits ;
- Les programmes font partie du spectacle, ils génèrent KCHF 20 de revenus par an pour un coût de KCHF 70. L'Opéra perd donc KCHF 50 par an sur la vente des programmes ;
- L'Opéra a dépensé KCHF 775 de frais de communication en 2022-2023 (KCHF 665 en 2021-2022) auxquels s'ajoutent KCHF 126 de prestations en nature ainsi que 1.8 EPT (KCHF 160). Pour la saison 2022-2023, ces frais de communication représentent 35% des ventes de billet (y compris salaires et prestations en nature) et 25.7% des ventes de billets en comptant uniquement les frais de communication sans les prestations en nature. Ce montant était particulièrement élevé pour la saison 2022-2023, toutefois le taux de remplissage a été en ligne avec les chiffres des saisons pré-pandémie ;
- Les billets sont vendus par internet (53%), à travers des abonnements (30%) et via le guichet (17%). Le guichet est ouvert une heure avant la représentation et durant trois après-midis par semaine, il est également possible de contacter le guichet par téléphone cinq après-midis par semaine. La vente de billets nécessite également l'engagement de 1.5 EPT de personnel fixe complété par quelques heures d'une personne auxiliaire. Malgré la diminution de plus de la moitié des ventes aux guichets. (cf graphique ci-dessous) le nombre d'EPT n'a pas été réduit ;

Vente de billet par moyen de paiement en KCHF



- Sur un échantillon de cinq achats de prestation ou fourniture, une seule a fait l'objet d'une comparaison, mais sous la forme d'un concours plus que du fait d'une comparaison de prix. Pour les autres prestations, l'Opéra a justifié le fait de ne pas faire plusieurs offres que les devis étaient déjà très bas et il n'était pas possible de trouver moins cher. Il est de bonne pratique de comparer plusieurs offres avant tout achat de bien ou de prestation même si le devis apparaît avantageux. Les directives internes ne précisent pas qu'au moins trois devis doivent être demandés pour les dépenses en dessus d'un seuil déterminé.

4.9.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une gestion peu optimisée des dépenses ne permet pas d'utiliser les deniers publics de manière optimale. Il est de bonne pratique de comparer les prix avant tout engagement financier.

4.9.3 Recommandation

Recommandation n°9

Priorité : Moyenne

Rationaliser les dépenses

Le CFL recommande de :

- Effectuer des analyses et de rationaliser dans la mesure du possible les domaines du bar, des programmes, du guichet et de la communication ;
- Effectuer au moins trois devis pour chaque achat au-dessus d'un seuil à déterminer et à formaliser dans une directive.

Responsable :

Direction de l'Opéra

Position de l'audité

Partiellement accepté

La rationalisation de certaines dépenses telle que préconisée par le CFL fait abstraction du service proposé au public de l'Opéra de Lausanne, qui peut avoir un coût nécessaire et échappant à la seule analyse du rendement financier (bar, programme, ouverture des guichets de billetterie et communication). C'est une question de respect envers nos spectateurs qui attendent de notre part un accueil à la hauteur du standing de l'Opéra et un certain nombre de prestations mises à leur disposition.

La recommandation n'est pas acceptée telle que formulée ; il est par contre admis que ces questions peuvent être intégrées au plan stratégique à valider par le Conseil de fondation si ce dernier considère que cette offre au public est devenue obsolète.

La politique des achats de l'Opéra de Lausanne peut être intégrée à une directive, avec des règles qui ne se limitent toutefois pas à exiger un certains nombres de devis pour des achats au-dessus d'une certaine somme, dans notre domaine d'activité, par exemple pour du matériel scénique ou technique professionnel, d'autres critères que le seul prix doivent entrer en considération.

Personne responsable :

Administrateur de l'Opéra

Délai :

30.06.2025

4.10 Système de contrôle interne

4.10.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL a revu la documentation des processus et procédures utilisée par les collaboratrices et collaborateurs de l'Opéra. Dans les faits, des contrôles sont effectués, mais certains processus manquent de documentation.

Le CFL constate que :

- Aucun plan de continuité opérationnel et informatique n'a été mis en place ni formalisé, celui-ci pouvant également être intégré à la matrice des risques ;
- Les processus d'engagement des artistes ne font pas l'objet d'une procédure écrite alors que l'engagement de personnel étranger peut parfois être compliqué et requiert de nombreuses spécificités ;
- Lors d'un départ ou de l'arrivée d'un collaborateur, il n'existe pas de check-list qui permet de s'assurer que tous les accès informatiques et physiques soient correctement attribués, que la caisse de pension ait été avertie, etc. ;
- Une matrice des contrôles a été faite, ce qui est un premier pas, mais qui n'est pas suffisant. Les processus principaux doivent être documentés dans leur ensemble et pas uniquement les contrôles. Par exemple le processus de la paie, du paiement des factures, doivent être documentés ;
- Il n'existe pas, à ce jour, de procédure ou de formation permettant à la sensibilisation du personnel sur les risques informatiques et cyber, par exemple hameçonnage (*phishing*) ou sécurisation des données personnelles. L'Opéra ne dispose pas non plus d'une procédure de réponse aux incidents de sécurité informatique ;
- Le stock de costumes n'est pas à jour et ne fait pas l'objet d'un contrôle annuel. En effet lorsqu'une production est détruite les costumes sont récupérés et mis dans un stock. Certaines pièces peuvent être transformées et réutilisées pour un autre opéra. Le stock historique, d'avant 2012 et provenant de productions déclassées, est en cours de saisie informatique non prioritaire par rapport aux nouvelles productions, qui nécessitera encore un long travail pour pouvoir avoir un inventaire exhaustif ;
- Des contrôles sur le temps de travail sont faits mensuellement, mais ne sont pas documentés ;
- Des contrats écrits sont signés avec les prestataires de services informatiques, mais les fréquences des sauvegardes ainsi que les durées de rétentions desdites sauvegardes ne sont pas toujours clairement définies, ce qui peut entraîner une non-conformité avec les principes de la LPD tels que définis dans le registre des traitements ainsi qu'un manque de

contrôle sur les activités des prestataires. Les normes de sécurité appliquées sont également généralement méconnues de l'Opéra.

4.10.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

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

4.10.3 Recommandation

Recommandation n°10

Priorité : Moyenne

Amélioration du système de contrôles

Le CFL recommande de:

- Documenter les processus principaux y compris le processus d'engagement des artistes ;
- Mettre en place et de documenter un plan de continuité opérationnel ;
- Rédiger et d'utiliser des check-lists pour l'arrivée et le départ des collaborateurs ;
- Sensibiliser les collaborateurs aux risques informatiques et cyber tels que les tentatives d'hameçonnage et mettre en place une procédure de réponses aux incidents de sécurité ;
- Documenter les contrôles sur le respect de la loi sur le travail ;
- Effectuer un inventaire complet des costumes ;
- S'assurer avec ses prestataires de services que les fréquences et durées de rétention des sauvegardes informatiques sont en ligne avec les principes définis en interne ;

Responsable :

Direction de l'Opéra

Position de l'audit

Partiellement accepté

L'organisation administrative de l'Opéra de Lausanne repose sur une dizaine de personnes ; les postes les plus exposés, liés notamment aux engagements artistiques, à la comptabilité et aux processus salaires, sont dédoublés afin de pallier à toute absence fortuite. S'il n'est pas exclu d'améliorer la documentation de certains processus complexes, il n'est pas possible – ou alors avec une augmentation significative des coûts de personnel ou de consultants – de documenter tous les processus, surtout ceux qui sont censés être maîtrisés par le personnel formé et au bénéfice d'un CFC dans la branche considérée (comptabilité, salaires, etc.).

Au plan informatique, l'Opéra de Lausanne est au bénéfice d'un contrat de prestation avec le SOI de la Ville de Lausanne incluant entre autres la sécurité du réseau et des serveurs ; les contrats avec les prestataires de logiciels (Dièse, Secutix, Selectline) intègrent les mesures liées à la sécurité et à la sauvegarde des données. Si une sensibilisation du personnel sur les bonnes pratiques et les risques est toujours possible, de plus amples procédures liées à des incidents de sécurité sont clairement de la compétence des prestataires informatiques, étant précisé que l'Opéra de Lausanne n'emploie aucun informaticien et que son personnel ne saurait intervenir au niveau du système et des serveurs gérés par la Ville de Lausanne.

Les points relevant du contrôle et des processus RH sont admis.

Personne responsable : Administrateur de l'Opéra

Délai : 30.06.2025

4.11 Ressources humaines

4.11.1 Qu'avons-nous constaté ?

L'administrateur gère les RH, en délégation et sous le contrôle du directeur. La partie purement administrative notamment le paiement des salaires, la création des contrats est gérée par la comptabilité. En effet, lors de la saison 2022-2023 plus de 200 personnes sont employées uniquement pour les opéras (artistes, auxiliaires techniques, choristes, etc.), plus 91 auxiliaires (barmaid et barman, personnel de salle, etc.), et 52 fixes (46.8 EPT).

Le CFL constate que :

- L'absence d'un responsable Ressources Humaines dédié aux problématiques RH ;
- Sur notre échantillon aléatoire de neuf personnes fixes seules, deux ont eu un entretien de collaboration début 2023. Il est dans les bonnes pratiques d'en effectuer un chaque année ;
- Aucun entretien de sortie n'est fait et documenté lors de départ d'un collaborateur. Cet entretien permettra d'avoir un retour intéressant et d'identifier d'éventuels dysfonctionnements ;
- Les dossiers ne sont pas construits uniformément et il n'y a pas toujours l'historique des augmentations de salaire ;
- Lors d'engagement, les notes d'entretiens et un comparatif documenté entre les différents candidats ne sont pas faits. Il n'est donc pas possible de savoir pourquoi le candidat a été choisi au détriment d'un autre.

4.11.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'entretien de collaboration permet de faire le point sur les objectifs fixés aux collaboratrices et collaborateurs, de connaître l'appréciation de celui qui le supervise, de mesurer sa performance et déterminer son degré de satisfaction et de discuter, le cas échéant, de moyens d'amélioration. Il permet également de mettre à jour les descriptions de poste.

La documentation permet la justification d'éléments tel que le choix d'un candidat ou la rémunération adéquate en fonction des années.

Un entretien de sortie permet de détecter des dysfonctionnements dans l'organisation.

Une bonne documentation permet de pouvoir fournir des réponses plusieurs années après et de pouvoir justifier des décisions.

4.11.3 Recommandation

Recommandation n°11

Priorité : Elevée

Amélioration des processus RH

Le CFL recommande de :

- Effectuer une évaluation annuelle en fixant des objectifs qui doivent être ensuite mesurés et évalués pour chaque collaborateur fixe sans exception ;
- Définir les documents à mettre dans le dossier afin de documenter les dossiers RH de manière uniforme et de compléter les informations manquantes ;
- Réaliser systématiquement un entretien de sortie en cas de départ/démission d'un collaborateur ;
- Documenter les processus d'engagement.

Responsable :

Direction de l'Opéra

Position de l'audité

Accepté

Le renforcement des services RH de l'Opéra de Lausanne est prévu afin de pouvoir améliorer le suivi et le contrôle des processus RH. Un engagement est envisagé pour le 01.09.24 et un délai correspond à une saison artistique (au 30.06.2025) pour la mise en place des recommandations.

Personne responsable :

Administrateur de l'Opéra

Délai :

30.06.2025

4.12 Politique salariale

4.12.1 Qu'avons-nous constaté ?

Lors de l'engagement du personnel fixe, les anciennes grilles salariales de la Ville de Lausanne de 2011 sont utilisées pour fixer le montant du salaire. Au 1^{er} janvier 2023, cette grille a été adaptée en fonction du taux d'inflation et une augmentation de 2.87% a été octroyée. L'article 19 du règlement du personnel « Classement des fonctions » précise que « Chaque fonction est colloquée dans l'une des classes de l'échelle des traitements, d'après sa nature, les connaissances et aptitudes qu'elle suppose et les responsabilités qu'elle implique. »

- Le CFL a testé deux embauches afin de s'assurer de la bonne utilisation de la grille salariale. Il en ressort que dans les deux cas testés par le CFL, le nombre d'années d'expérience reconnu dans la grille était largement supérieur aux années d'expérience réelles du personnel engagé ;
- Pour un poste administratif facilement comparable, nous avons vérifié que le salaire était en ligne avec celui de la Ville. Nous avons constaté que le salaire annuel était de CHF 8'000 supérieurs à celui de la Ville pour un post similaire ;
- Il n'existe pas de collocation de chaque poste. Le salaire est négocié selon le marché et placé sur l'ancienne grille de la Ville de Lausanne ce qui détermine le niveau de l'annuité payée chaque année.

4.12.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une politique salariale vise à établir une structure cohérente et équitable pour la fixation des salaires au sein de la fondation. Elle permet d'éviter des inégalités salariales.

4.12.3 Recommandation

Recommandation n°12

Priorité : Elevée

Mise en place de la politique salariale

Le CFL recommande de mettre en place une politique salariale, de colloquer les postes et de s'assurer que les différences de salaire sont justifiées en termes d'expérience ou de formation.

Responsable :

Direction de l'Opéra

Position de l'audit

Accepté

Une révision du règlement du personnel permettra, entre autres, de créer les règles nécessaires à l'engagement d'un personnel qualifié et spécialisé, au vu des budgets alloués et des spécificités propres aux professions de la scène et de l'art lyrique.

Personne responsable :

Administrateur de l'Opéra

Délai :

30.06.2025

5 Prise de position générale de l'audit

Le Conseil de fondation et la direction de l'Opéra de Lausanne ont pris connaissance avec intérêt du rapport d'audit du Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL) et remercient toutes les personnes qui ont pris part à ce travail et à la finalisation du rapport.

Dans leur grande majorité, les recommandations du CFL sont acceptées et donneront lieu à une amélioration générale de notre documentation et de nos règlements, ainsi que de notre organisation dans le domaine des ressources humaines.

De façon générale, le défi pour une institution artistique de la taille de l'Opéra de Lausanne restera de trouver le juste équilibre entre les ressources nécessaires à atteindre les objectifs administratifs et de pilotage recommandés dans le rapport, et le financement des projets artistiques qui restent la mission principale de l'Opéra et dont les coûts augmentent année après année (cachets, matières premières, transports, etc.).

Le Conseil de fondation et la direction établiront et documenteront leur stratégie institutionnelle afin de répondre, entre autres, à ces questions essentielles ; outre la nécessité incontestée de se doter d'une stratégie écrite, un tel document devrait également permettre une approche plus circonstanciée des thématiques propres à nos activités lors d'un prochain audit. A noter également que, en vue de la transition entre notre Directeur actuel, M. Eric Vigié, terminant son mandat au 30 juin 2024, et son successeur, M. Claude Cortese, le Conseil de fondation avait expressément entamé une mise à jour de l'organisation, comprenant une réforme des Statuts et la rédaction, respectivement l'actualisation des règlements principaux (règlement d'organisation avec annexes, règlement des frais, règlement du personnel, règlement sur les parties liées, etc.). Cet important travail est en voie de finalisation, un échange avec notre autorité de surveillance ayant déjà eu lieu à ce sujet durant le 1^{er} trimestre 2024.

6 Annexes

6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
2023/01	Modification des statuts et création d'un règlement interne	Direction de l'Opéra, Conseil de fondation	Moyenne
2023/02	Respect de la convention	Service de la Culture, Direction de l'Opéra	Moyenne
2023/03	Mise en place d'une stratégie validée par le Conseil de fondation	Direction de l'Opéra	Elevée
2023/04	Mise en place d'une politique tarifaire différenciée	Direction de l'Opéra	Moyenne
2023/05	Mise en place d'un processus d'identification et de suivi des parties liées	Direction de l'Opéra	Moyenne
2023/06	Mise en place d'un règlement de notes de frais	Direction de l'Opéra	Elevée
2023/07	Mise en place d'une convention sur l'utilisation du bâtiment et réajustement de la valorisation du loyer	Direction de l'Opéra, Service des gérances	Moyenne
2023/08	Augmentation de la location de salles	Direction de l'Opéra	Moyenne
2023/09	Rationaliser les dépenses	Direction de l'Opéra	Moyenne
2023/10	Amélioration du système de contrôles	Direction de l'Opéra	Moyenne
2023/11	Amélioration des processus RH	Direction de l'Opéra	Elevée
2023/12	Mise en place de la politique salariale	Direction de l'Opéra	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	Equivalent plein temps
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
LPD	Loi sur la protection des données
RH	Ressources Humaines
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 Lausanne²

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^{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.

² 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