



Ville de Lausanne

Contrôle des finances



Rapport d'audit interne

Fondation Béjart Ballet Lausanne

Destinataires

Municipalité

Monsieur le Syndic, Directeur de la direction Culture et développement

Monsieur le Chef du service de la culture

Conseil de fondation de la fondation Bèjart Ballet Lausanne

Monsieur le Directeur de la fondation Bèjart Ballet Lausanne

Contact

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL)

Avenue Jean-Jacques Mercier 1

Case postale 6904

1002 Lausanne

cfl@lausanne.ch

web.lausanne.ch/cfl

Impressum

Photographies : Ilia Chkolnik, François Paolini

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 Béjart Ballet Lausanne est une fondation de droit privé à but non lucratif. Cette fondation a pour but l'accueil et le fonctionnement du « Béjart Ballet Lausanne » (BBL), de même que la promotion de toutes activités en relation avec la danse.

Pour la saison 2022-2023, le BBL est subventionné par la Ville de Lausanne à hauteur de CHF 5.27 millions en espèces.

Au 31 décembre 2023, le BBL compte 40 danseuses et danseurs (35 danseuses et danseurs et 5 stagiaires), 15 personnes dans les équipes techniques et artistiques et 13 collaboratrices et collaborateurs administratifs (64.75 ept).



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 la fondation Béjart Ballet Lausanne 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. Aucun règlement d'organisation n'existe.
- ▶ Actuellement, il n'y a pas de convention avec la Ville de Lausanne valable pour 2024. De plus, plusieurs points ne sont pas respectés notamment concernant l'existence de l'école (qui a fermé en été 2021) et la médiation culturelle.
- ▶ Une stratégie a été présentée, mais celle-ci doit être modifiée suite au licenciement du directeur artistique et également inclure une vision pour l'école.
- ▶ Le BBL devra passer par une diminution de ses charges pour avoir un financement pérenne.
- ▶ Plusieurs domaines, notamment la cafétéria et certaines fonctions pourraient être rationalisés.
- ▶ Une directive sur les notes de frais doit être mise en place.

- ▶ Le nombre de billets gratuits doit être diminué au strict minimum.
- ▶ Des efforts doivent continuer à être entrepris dans la recherche de sponsors.
- ▶ Une analyse des besoins en marketing et communication doit être réalisée et les frais rationalisés.
- ▶ Le BBL doit se soumettre à la loi sur les marchés publics lors d'achats importants.
- ▶ Des améliorations doivent être apportées au système de contrôle interne notamment en termes de documentation et en matière RH.
- ▶ Un processus d'identification des relations et transactions avec les parties liées doit être instauré afin de prévenir tout conflit d'intérêts.
- ▶ Un règlement du personnel doit être finalisé et approuvé.
- ▶ La gestion des ressources humaines doit être revue et améliorée, et des dissensions internes apaisées.
- ▶ La politique et la documentation des domaines IT et LPD doivent être renforcées.



Evaluation globale

Après la crise institutionnelle de 2021 et la crise sanitaire, une nouvelle organisation a été mise en place. Celle-ci a globalement été positive et il en a résulté une gestion plus structurée. Néanmoins, cette nouvelle organisation a généré des coûts supplémentaires qui ont été en partie compensés par l'arrêt de l'école. Le nombre de tournées a augmenté malgré des marges réduites. Toutefois, les dernières représentations à Lausanne n'ont pas eu le succès escompté. Le BBL doit encore se restructurer pour avoir une situation financière tenable à long terme. Nous notons que la formalisation des processus peut être renforcée et la gestion de certains domaines peut être améliorée et doit être rationalisée. A la lumière de ces constats, le CFL a formulé 16 recommandations.

2 Table des matières

3	Introduction	6
3.1	Contexte	6
3.2	Objectif de l'audit et portée des travaux	10
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 avec la Ville de Lausanne	18
4.3	Stratégie	21
4.4	Financement	23
4.5	Rationalisation des dépenses	25
4.6	Note de frais et frais de voyage	28
4.7	Politique tarifaire et billets gratuits	30
4.8	Mécénat et sponsoring et subvention	32
4.9	Communication et marketing	35
4.10	Respect des marchés publics	37
4.11	Système de contrôle interne	39
4.12	Processus d'identification des parties liées	42
4.13	Règlement du personnel	44
4.14	Administration des ressources humaines	47
4.15	Fonction ressources humaines	50
4.16	IT et LPD	52
5	Prise de position générale de l'audité	54
6	Annexes	55
6.1	Tableau des recommandations	55
6.2	Tableau des abréviations	56
6.3	Extrait de la directive municipale sur le CFL	57

3 Introduction

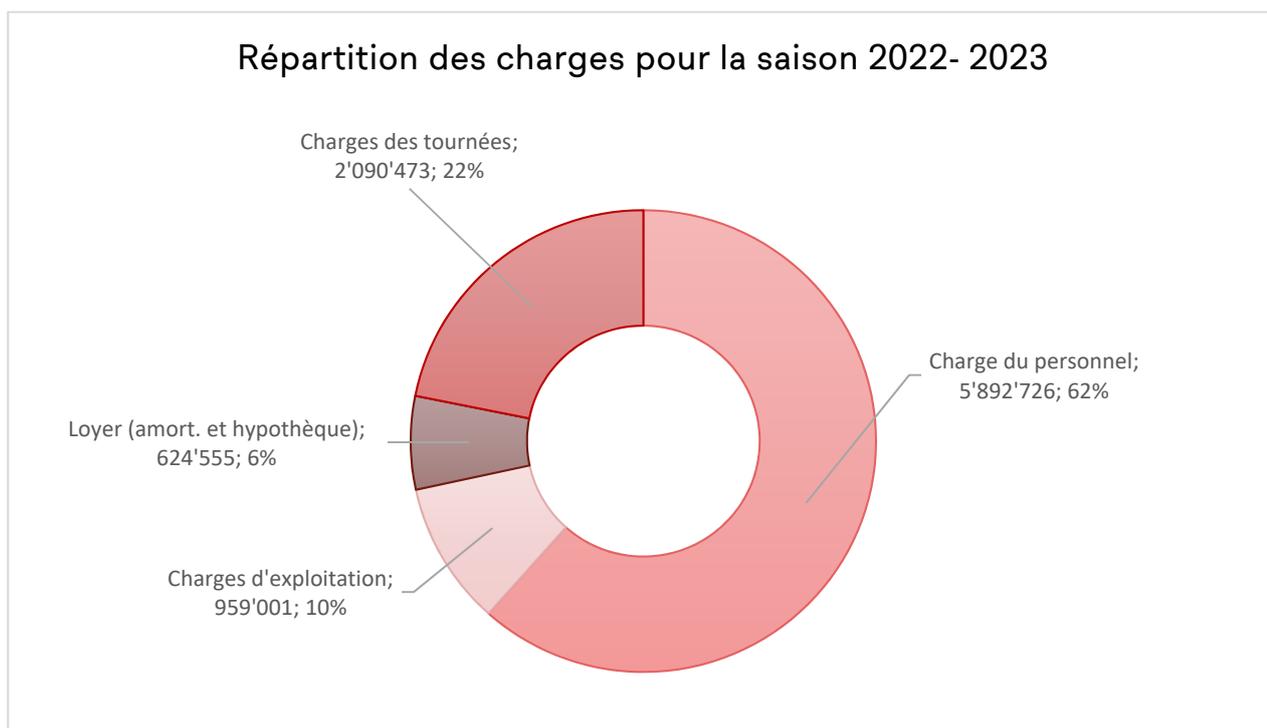
3.1 Contexte

Le BBL est une institution créée en 1987 par Maurice Béjart et elle est une référence dans le monde chorégraphique. Désigné comme successeur par Maurice Béjart, Gil Roman est le directeur artistique de la compagnie et préserve l'excellence artistique du BBL depuis la disparition de Maurice Béjart en 2007. Début février, le BBL a annoncé son licenciement.

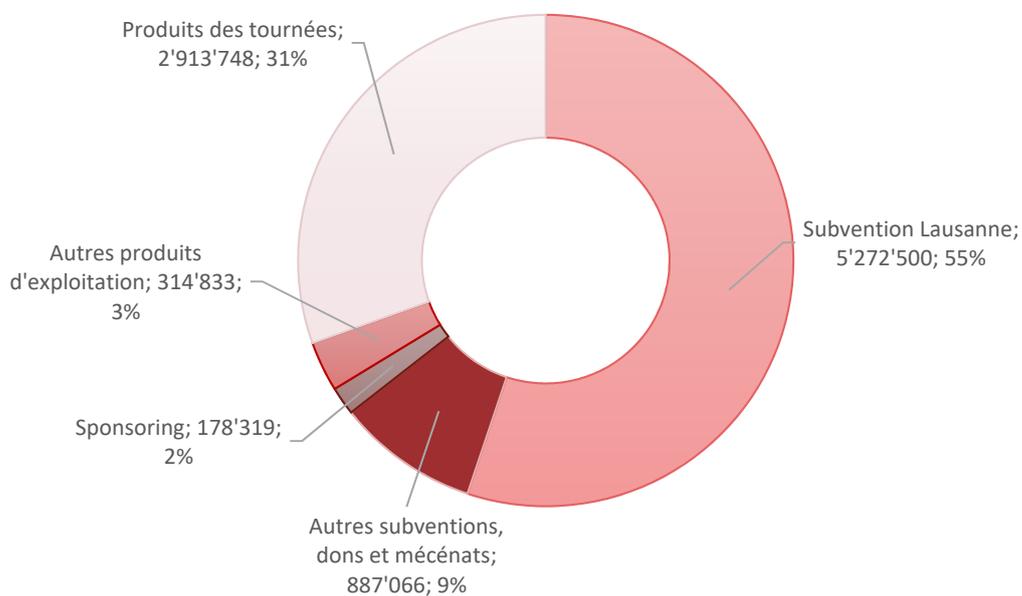
En 2021, une crise a secoué l'institution. Il en a résulté la fermeture de l'Ecole-Atelier Rudra-Béjart Lausanne, qui proposait un enseignement pluridisciplinaire gratuit sur deux ans, et un audit RH sur la compagnie. Suite à cet audit, des mesures ont été prises par le Conseil de fondation notamment la réorganisation de la gouvernance et l'engagement d'une responsable des ressources humaines et d'un directeur général.

L'augmentation des charges administratives et la diminution des revenus, notamment du fait de deux spectacles au Théâtre de Beaulieu (L'autre chant de la danse en juin 2023 et Nivagation en décembre 2023) qui n'ont pas été aussi bénéficiaires qu'historiquement, mais aussi au non-renouvellement de sponsors, au franc fort et à la diminution de la marge sur coût variable des tournées, conduisent le BBL à une position financière délicate.

Le budget est de CHF 9.5 millions pour la saison 2022-2023, la répartition des charges et des revenus est la suivante :

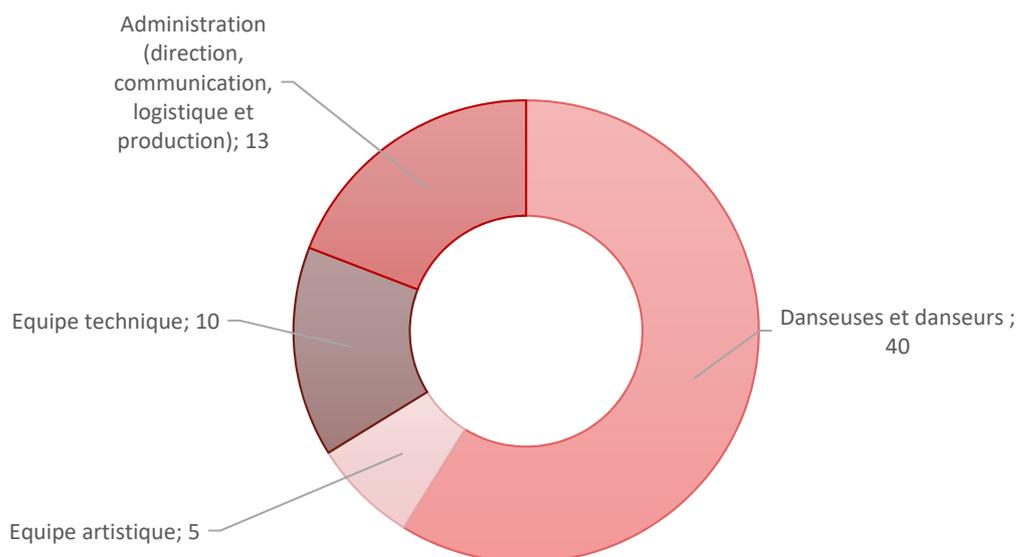


Répartition des revenus pour la saison 2022-2023

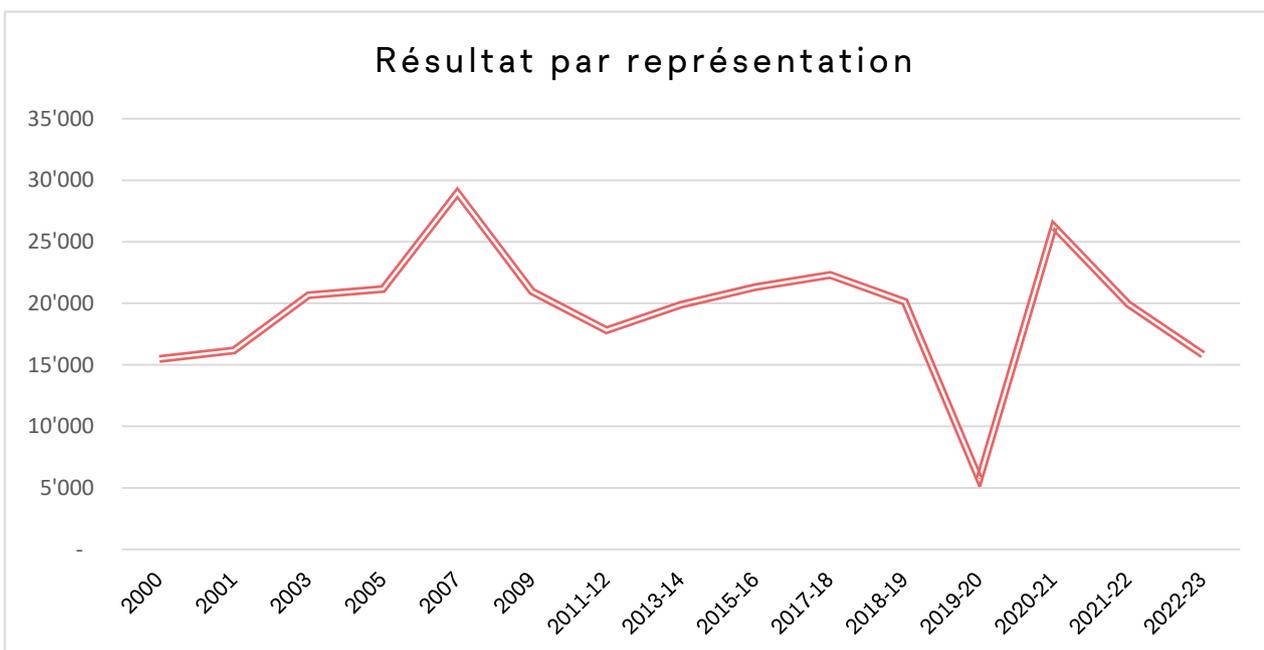
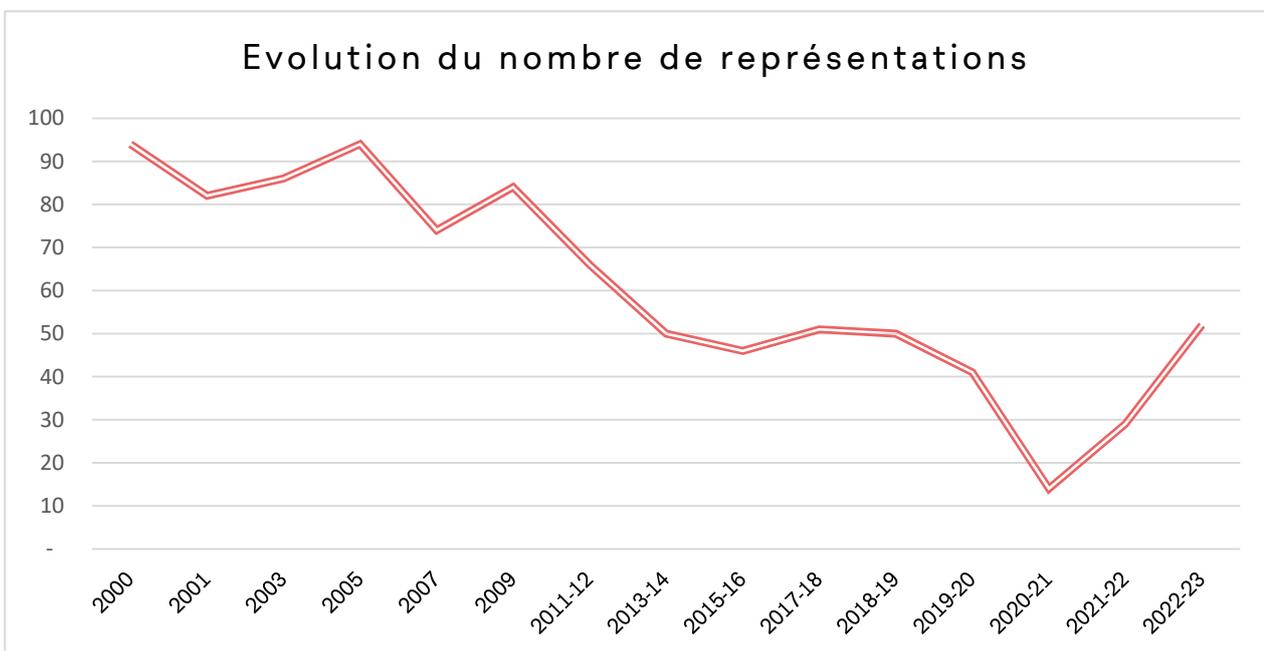


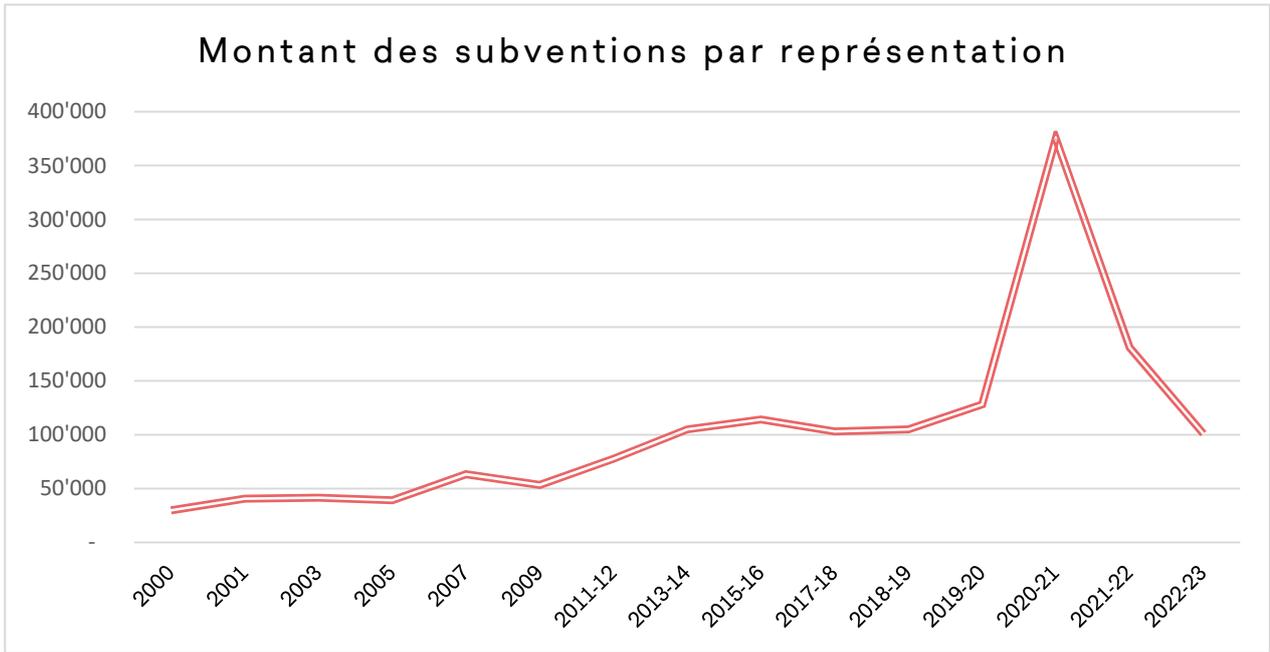
Le BBL compte, au 31.12.2023, 68 collaboratrices et collaborateurs (64.75 ept) fixes répartis de la manière suivante :

Répartition du personnel fixe par type d'équipe au 31.12 2023



Le BBL a, en général, 11 représentations à Lausanne (au Théâtre de Beaulieu) pour lesquelles il est producteur. Pour le reste des spectacles en Suisse et à l'étranger, le BBL vend un contrat de cession et ne gère pas la communication et la billetterie. Des nouvelles créations avec des chorégraphes ou des metteurs en scène sont faites une à deux fois par an. Une période de 2 à 4 semaines est nécessaire pour les répétitions de ces nouvelles créations. A l'étranger, les programmes proposés sont les suivants : 50 % de programmes entiers de Maurice Béjart (1 programme long de type le Presbytère), et 50 % de programmes mix avec des ballets de Maurice Béjart et de Gil Roman. A noter que le nombre de représentations ainsi que le résultat par représentation ont été impactés à la suite de la pandémie du COVID-19.





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 le Béjart Ballet Lausanne. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 01.08.2022 au 31.12.2023.

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

Objectif de l'audit	Critères
S'assurer que les mécanismes de gouvernance en place favorisent une bonne surveillance et un bon fonctionnement de la 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 (budget, objectifs, indicateurs clés, satisfaction spectateurs et employés, etc.)
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 tournées ;▶ Gestion des productions (suivi des coûts, autorisation des frais, etc) ;▶ Gestion des infrastructures, décors et costumes ;▶ Gestion financière ;▶ Comptabilité générale et comptabilité analytique ;▶ Gestion des liquidités.

S'assurer de l'efficacité et de l'efficacité du processus RH

- ▶ Gestion des ressources humaines (descriptions de poste, barèmes salariaux, objectifs et entretiens annuels d'évaluation des collaborateurs, gestion du temps de travail, engagement des nouveaux collaborateurs, etc...);

S'assurer de l'efficacité et de l'efficacité du processus IT

- ▶ Gestion des systèmes informatiques, de la protection des données (LPD) et sécurités 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 du Bédart Ballet Lausanne pour le soutien apporté à la réalisation de cet audit.

Lausanne, le 13 septembre 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 ?

Le CFL a effectué une revue des statuts du BBL 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 8 membres alors que les statuts en demandent entre 9 et 13 ;
- La durée des mandats du Conseil de fondation est de maximum 9 ans, 3 membres ne respectent pas cette disposition ;
- L'âge d'un membre a dépassé le maximum fixé à 70 ans ;
- Les compétences du directeur général et du directeur artistique doivent être mises à jour pour formaliser la nouvelle organisation ;
- Les statuts prévoient qu'ils soient validés par le Conseil Communal de la Ville de Lausanne 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 ;
- Les ordres du jour sont envoyés une semaine à l'avance alors que les statuts prévoient un envoi 10 jours à l'avance ;
- Selon les statuts, le directeur doit établir un règlement d'organisation, ce qui n'a pas été fait jusqu'à présent et qui n'est pas en ligne avec les bonnes pratiques décrites dans la recommandation 3 du « Swiss Foundation Code »¹.

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 :

- Il n'existe pas de procédure de détection de conflits d'intérêts pour les membres du Conseil. Ce point sera développé au chapitre 4.12 ;
- Les fonctions du président ne sont pas définies dans les statuts ou dans un règlement d'organisation ;

¹ SWISSFOUNDATIONS, 2021. Swiss Foundation Code Principes et recommandations pour la constitution et la conduite des fondations donatrices [en ligne]. Bern : Stämpfli Verlag. ISBN 978-3-7272-7794-8 [Consulté le 30 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : [Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.](#)

- Les profils des membres du Conseil de fondation ne sont pas définis dans les statuts ou dans un règlement d'organisation.

Le CFL note également que le Conseil de fondation ne comporte pas de membre ayant une formation artistique. Selon les statuts, le Conseil de fondation « approuve le programme général d'activité ». Dans les faits, le directeur artistique décide seul de la programmation artistique sans discussion avec le Conseil de fondation.

4.1.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

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

4.1.3 Recommandation

Recommandation n°1

Priorité : Moyenne

Modification des statuts et création d'un règlement d'organisation

Le CFL recommande de :

- S'assurer de la conformité de l'institution avec les statuts ou effectuer une refonte de ceux-ci ;
- Rédiger et valider un règlement d'organisation en suivant les recommandations édictées dans le « Swiss Foundation Code » ;
- Amener une expertise artistique au sein du Conseil de fondation.

Responsable :

Conseil de fondation

Position de l'audit

Accepté

Le BBL traverse une période cruciale de restructuration. Avec l'intégration de la nouvelle équipe de direction, une série significative de processus, procédures et documents ont été développés pour améliorer et stabiliser l'organisation. Le passage à un système de contrôle interne (SCI) et à un contrôle ordinaire constitue le premier projet de cette phase.

Durant cette transition, les actions suivantes sont programmées :

- **Révision des statuts**, inchangés depuis 2005, afin de les actualiser selon les besoins actuels de la Fondation.

- **Élaboration d'un règlement d'organisation** qui définira clairement les responsabilités de la Présidence et des membres du Conseil de fondation.

En parallèle, une évaluation et un renouvellement de la composition du Conseil de fondation sont en cours. Des ajustements seront effectués en parallèle à la nomination du nouveau ou de la nouvelle Présidente, garantissant ainsi une adéquation avec les statuts révisés et les objectifs stratégiques du BBL.

Personne responsable :

Directeur général

Délai :

31.12.2024

31.08.2024 pour le règlement
d'organisation

4.2 Respect de la convention avec la Ville de Lausanne

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 signée en 2019 entre la Ville de Lausanne et le BBL, valable pour la période 2020-2022. Un avenant prolonge cette convention pour 2023. En janvier 2024, ni un avenant ni une nouvelle convention n'ont encore été signés entre la Ville et le BBL. Le CFL a donc passé en revue la convention 2020-2022 de subventionnement.

La convention fixe plusieurs objectifs qui peuvent être quantifiés comme le nombre de spectateurs ou le prix minimum. Parmi ceux-ci, nous avons noté que le BBL n'a pas respecté les objectifs suivants :

- L'école, qui a fermé en été 2021, n'a pas rouvert et donc plusieurs objectifs (5.2, 6.2) la concernant ne sont pas respectés ;
- Un prix minimum des places est fixé à CHF 25, nous notons que cet objectif est respecté, mais nous déplorons que seuls 16 billets par représentation à Lausanne soient disponibles à ce prix ;
- Un remplissage de moins de 80% de places payantes a été constaté en juin 2023 ;
- Lors des saisons 2022-2023 et 2023-2024 il n'y a pas eu de participation avec d'autres institutions lausannoises. De plus, nous notons l'absence de médiation culturelle avec les écoles de la région et d'organisation de portes ouvertes. (art 6.3 de la convention) ;
- Plusieurs points relevant de la gestion du personnel et notamment du règlement du personnel ne sont pas respectés. (art. 10). Nous développerons ces points au chapitre 4.13.

La convention ne compte pas d'annexe avec des indicateurs quantitatifs et des valeurs cibles à atteindre à remplir par le BBL.

Le non-respect de cette convention n'a pas conduit à une diminution de subventions pour les saisons 2021-2022 et 2022-2023, notamment concernant la fermeture de l'école.

4.2.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

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 : Elevée

Respect de la convention avec la Ville de Lausanne

Le CFL recommande de :

- Signer une nouvelle convention ou un avenant prolongeant celle-ci pour 2024 ;
- Définir des objectifs quantitatifs ciblés clairs dans la convention ou dans une annexe ;
- En cas de non-respect de la convention, réajuster la subvention en fonction des prestations.

Responsable :

Direction du BBL / Ville de Lausanne

Position de l'audité

Accepté

D'entente entre la Ville de Lausanne, le Conseil de Fondation du BBL et la Fondation Maurice Béjart (FMB), il est prévu que la nouvelle convention de subventionnement puisse être calée en termes de temporalité sur la convention tripartite qui lie la Ville de Lausanne, le BBL et la FMB dont il a été convenu qu'elle serait mise à jour. La question de l'école sera aussi réglée dans ce cadre. Pour des raisons financières, sa réouverture prochaine n'est aujourd'hui plus à l'ordre du jour. La subvention effective de la Ville de Lausanne a été réduite de CHF 200'000.- dès 2024 pour en tenir compte.

Depuis 2023, dans un esprit d'ouverture et de collaboration, plusieurs rencontres ont eu lieu avec diverses institutions culturelles de Lausanne. Ces interactions visent à renforcer les liens avec le milieu culturel local.

Les décisions récentes de la direction générale comprennent :

- **L'augmentation du nombre de billets à tarifs réduits**, à 25 CHF et 35 CHF, pour les spectacles à Beaulieu dès décembre 2024.

- **Le renforcement des relations avec le milieu local et les écoles de danse.** Des initiatives de médiation culturelle sont planifiées. Par exemple, en 2024, le BBL a mis à disposition ses studios pour les écoles de danse locales sans frais et organisera des portes ouvertes à l'automne 2024.

Personne responsable : Ville de Lausanne – Directeur général

Délai : 31.12.2024

4.3 Stratégie

4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

Au lendemain des crises de 2021 et de la pandémie, le BBL a entrepris une reconstruction de sa gouvernance, toutefois, plusieurs aspects stratégiques demeurent en suspens.

Récemment, en février 2024, le directeur artistique a été remercié. La stratégie n'a pas encore été revue suite à cet événement récent. Dans les mois à venir, il incombera au Conseil de fondation d'élaborer une nouvelle stratégie, en mettant particulièrement l'accent sur le recrutement d'une nouvelle directrice ou d'un nouveau directeur artistique, dont le profil devra être aligné avec ladite stratégie.

Par ailleurs, une convention lie le BBL à la Fondation Maurice Béjart (FMB), qui détient les droits des ballets de Maurice Béjart. La FMB soutient le BBL en payant 2 stagiaires et le plan santé, équivalant à environ KCHF 150, ainsi qu'en assurant la gratuité des droits en Suisse pour les ballets de Maurice Béjart. Cette fondation a actuellement pour président le directeur artistique du BBL (actif jusqu'en février 2024) et deux membres du Conseil de fondation du BBL sont également membres du Conseil de fondation de la FMB. Ces deux fondations sont donc liées, mais ont une structure indépendante. Le Conseil de fondation du BBL doit également prendre en compte la préservation des intérêts de la compagnie dans ses relations avec la Fondation Maurice Béjart.

En outre, la réouverture de l'école demeure également un point important à régler. Les recherches de financements entreprises jusqu'à présent n'ont pas encore été couronnées de succès.

Finalement, bien qu'une stratégie avec 6 objectifs a été présentée au Conseil de fondation en novembre 2022, il est à noter qu'aucun mécanisme formel de suivi, tel que des indicateurs présentés régulièrement lors des réunions du Conseil de fondation, n'a été mis en place pour assurer le suivi de leur mise en œuvre.

4.3.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

L'absence de vision à long terme de décision ferme sur l'école et le manque de suivi des objectifs et l'engagement inopportun d'un directeur artistique pourraient conduire le BBL à la perte de sa licence et dans le pire des cas à sa disparition.

4.3.3 Recommandation

Recommandation n°3

Priorité : Elevée

Mise en place et suivi d'une stratégie

Le CFL recommande de :

- Elaborer une stratégie sur le long terme pour le BBL ;
- Effectuer un suivi des objectifs avec des indicateurs liés à chaque objectif.

Responsable :

Conseil de fondation

Direction du BBL

Position de l'audit

Accepté

En novembre 2022, une stratégie a été exposée devant le Conseil de fondation. Actuellement, la direction générale élabore une mise à jour de cette stratégie pour refléter les changements récents au niveau de la direction artistique. Cette révision stratégique comprendra la définition de nouveaux objectifs, y compris des indicateurs de performance quantitatifs, pour aligner nos activités sur les nouvelles orientations artistiques. Le renouvellement de la direction artistique en 2024 offre aussi une excellente opportunité de préciser les contours de la stratégie artistique du BBL.

Le Conseil de fondation jouera un rôle clé dans ce processus, assurant une collaboration étroite pour l'adoption et la mise en œuvre de cette stratégie renouvelée.

Personne responsable :

Directeur général

Délai :

31.12.2024

4.4 Financement

4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

Suite à la réorganisation qui a eu lieu après l'audit RH en novembre 2021, plusieurs postes ont été créés, qui résultent en une charge annuelle supplémentaire de KCHF 323 :

- Un poste de directeur général à 100% ;
- Un poste de responsable de ressources humaines à 80% ;
- Le poste de responsable financier est passé de 40% à 100% ;
- L'ancien directeur exécutif s'est vu attribuer d'autres tâches notamment celles de responsable de projet et responsable des infrastructures. Ce poste a été créé suite à la réorganisation en conservant sa rémunération.

Les salaires des danseuses et des danseurs ont été augmentés et une indexation a été octroyée par le BBL à tout le personnel en 2022 pour un montant de KCHF 140 sans une augmentation complémentaire de la subvention de la Ville du même montant dans la mesure où le BBL détenait des réserves trop élevées. Ces éléments ont considérablement augmenté les charges salariales de la fondation, compensées en partie par la fermeture de l'école.

Parallèlement, même si le nombre de tournées a augmenté, les marges sur le coût variable ont diminué. La plupart des tournées étant en Europe et les revenus en euros, le franc fort a contribué à la péjoration de la marge sur les tournées.

D'autre part, malgré une cinquantaine de contacts et l'appel à des agents de sponsoring, peu de nouveaux mécènes ou sponsors ont conclu un contrat avec le BBL. Un gros sponsor s'est de plus retiré, ce qui diminue les revenus de KCHF 200 par an. Finalement, la subvention dédiée à l'école va également être supprimée si celle-ci n'ouvre pas, ce qui réduira les recettes de KCHF 200. Les spectacles au Théâtre de Beaulieu ont eu peu de succès en juin 2023 et décembre 2023, générant des pertes pour KCHF 200 alors qu'historiquement ces spectacles étaient bénéficiaires (sur le coût variable).

Pour compenser ces augmentations de charges et ces diminutions de revenus, KCHF 170 du fonds de péréquation ont été utilisés pour être à l'équilibre lors de la saison 2022-2023. Le fonds de péréquation est donc vide et il reste KCHF 725 de fonds pour les tournées de prestige.

Cette situation n'est donc pas tenable et une restructuration doit être entreprise pour pouvoir atteindre l'équilibre financier pour les saisons prochaines, comme le mentionne la convention au

point 21. Un plan de restructuration doit être présenté au Conseil de fondation en janvier et mars 2024.

4.4.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Sans mesures d'assainissement, le BBL ne pourra pas atteindre l'équilibre financier dans les prochaines saisons.

4.4.3 Recommandation

Recommandation n°4

Priorité : Elevée

Restructuration financière

Le CFL recommande de rapidement entreprendre une restructuration financière.

Responsable :

Direction du BBL

Position de l'audit

Accepté

Le 20 novembre 2023, le Conseil de fondation a confié à la direction générale la tâche de proposer des mesures d'économie pour rééquilibrer les comptes de l'exercice 2023-2024.

Le 8 avril 2024, Conseil de fondation a également validé un plan de mesures permettant une planification budgétaire équilibrée des trois prochains exercices. Ces mesures visent à assurer une gestion financière durable et équilibrée pour les années à venir.

Personne responsable :

Directeur général

Délai :

31.07.2024

4.5 Rationalisation des dépenses

4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

Dans le domaine des arts vivants, il est admis que la subvention et les dons couvrent une bonne partie des charges. Pour le BBL, la billetterie et la vente de spectacles ne couvrent que 30% des coûts. Les subventions publiques (Lausanne et les communes de Lausanne-Région) couvrent 57% des charges. Le solde provient des partenaires privés et de donations.

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

Cafétéria

Une cafétéria est ouverte pour le personnel, un traiteur livre des repas du mardi au vendredi. Dès 2024, les repas coûtent CHF 12 pour tous. En 2023, un tarif subjectif selon la taille de l'assiette et son contenu était pratiqué. Les lundis et samedis, les restes sont complétés et un repas moins cher (CHF 9) est fait. Deux personnes (1 ept) se répartissent les présences dans la cafétéria pour acheter des viennoiseries le matin, servir et préparer les repas du lundi et samedi ainsi que ranger. Le CFL note que :

- En 2022-2023, une perte annuelle de KCHF 77, salaires compris, est à comptabiliser. De plus, nous constatons que les danseuses et les danseurs arrivent généralement vers 11h-11h30 et ne consomment que peu de viennoiseries. Le CFL questionne donc ce service ;
- Le tarif ne couvre pas le coût du repas facturé par le traiteur (13 CHF) ;
- Entre 20 et 30 repas sont livrés chaque jour, mais une partie est vendue au personnel administratif qui peut facilement se déplacer à l'extérieur.

Rationalisation du personnel ou des intermédiaires

Le CFL estime que certaines fonctions (pianiste, masseur ou assistante personnelle) devraient être réduites ou supprimées. Par exemple, nous notons qu'un pianiste, dont le salaire annuel se monte à KCHF 77, accompagne les danseuses et les danseurs durant la « classe » pour une durée de 1h30 par jour. Il voyage également en tournée avec la compagnie.

Nous constatons également qu'un technicien auxiliaire est engagé plusieurs fois par an et vient de Belgique, même pour les représentations en Suisse. Ses voyages sont payés par le BBL, et en général compensés par un tarif inférieur au marché suisse.

Un percussionniste engagé comme professeur de percussion et avec un contrat de mandat de création de musique a été payé jusqu'au 31 juillet 2023 KCHF 25 par an. Selon son contrat, ses tâches consistaient notamment à de la composition de musique originale et du travail de recherche. Or, l'école a fermé en juillet 2021 et cette somme est comptabilisés dans le budget de fonctionnement et non dans un budget dédié à une création.

En 2023, un avocat est régulièrement engagé pour un montant entre KCHF10 et 15 KCHF. Si nous comprenons que lors d'une crise il est nécessaire d'avoir les conseils d'un avocat, ces honoraires doivent être maintenant limités.

De plus, la recherche de sponsors est en réflexion pour être externalisée. Une externalisation liée au résultat serait possible, mais nous notons que des compétences à l'interne sont disponibles.

Un apporteur d'affaires, parent d'un employé, a été utilisé pour introduire un producteur qui a pignon sur rue en Suisse. Si nous comprenons qu'à l'étranger il est parfois plus simple de passer par un apporteur d'affaires, en Suisse romande le BBL aurait pu contacter directement les producteurs ou les théâtres de la région même si les commissions restent modestes, soit entre CHF 500 et CHF 2'000 par spectacle.

4.5.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une gestion peu optimisée des dépenses ne permet pas d'utiliser la subvention de manière optimale.

4.5.3 Recommandation

Recommandation n°5

Priorité : Elevée

Rationalisation des dépenses

Le CFL recommande d'effectuer des analyses et de rationaliser, dans la mesure du possible, les domaines de la cafétéria, du personnel, des services externalisés et des créations musicales non liées à une création.

Responsable :

Direction du BBL

Position de l'audité

Accepté

Depuis septembre 2022, avec l'intégration de la nouvelle équipe administrative, le BBL a entrepris une rationalisation significative de ses dépenses. Des analyses détaillées ont été effectuées en 2023 et 2024, aboutissant à l'adoption de diverses mesures d'économie qui ont été communiquées en interne.

Concernant la cafétéria, le personnel et les services externalisés, des stratégies de réduction des coûts ont été élaborées et présentées au Conseil de fondation. Ces mesures seront mises en œuvre dès la saison 2024-2025, visant à optimiser les ressources et à améliorer l'efficacité opérationnelle. Ces mesures s'inscrivent dans la planification financière générale indiquée à la réponse à l'observation 5.

Personne responsable :

Directeur général

Délai :

31.07.2024

4.6 Note de frais et frais de voyage

4.6.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le personnel de la fondation peut prétendre, selon sa fonction, à plusieurs types de frais (par exemple feux, défraiement pour les repas en tournée, remboursement des frais pour transport ou matériel). Cependant, il n'existe pas de procédure sur les notes de frais. Les règles concernant les frais sont réparties dans plusieurs documents, soit les contrats, le règlement du personnel et la procédure financière.

Plus spécifiquement lors des tournées, nous remarquons entre 57 et 62 personnes peuvent partir en tournée, alors que la compagnie compte 40 danseuses et danseurs (y compris les stagiaires) ainsi que 10 techniciennes et techniciens, costumières et costumiers, etc. La troupe est ensuite accompagnée des membres de l'équipe artistique, y compris le pianiste ainsi que plusieurs membres de l'administration ne faisant pas partie de l'équipe de production. Le voyage du personnel administratif, qui touche aussi des défraiements, contribue à la diminution de la marge.

En outre, les membres de la direction et les responsables de domaines bénéficient d'une carte de crédit d'entreprise, avec laquelle ils paient des repas hors tournée, mais également en tournée. Lors de notre contrôle, nous avons constaté que les indemnités versées d'avance n'étaient pas systématiquement déduites du remboursement de frais. Le remboursement des consommations d'alcool n'est pas non plus soumis à des règles précises. Les consommations d'alcool sont donc parfois déduites et parfois remboursées.

Les règles concernant les chambres d'hôtel et les modèles de voyage ne sont pas clairement définies, une partie étant régie au cas par cas dans les contrats rendant l'égalité de traitement plus difficile. Nous constatons que la plupart des danseuses et danseurs partagent une chambre à 2, alors que les techniciennes et techniciens ainsi que certaines danseuses et certains danseurs ont droit à une chambre privée.

Lors des créations, les metteuses et les metteurs en scène viennent plusieurs semaines à Lausanne et sont ainsi logés à l'hôtel (CHF 144/nuit). Nous relevons que la location d'appartement courte durée sur des plateformes serait l'option la plus avantageuse et offrirait plus de confort pour un séjour de plusieurs semaines, permettant par exemple l'accès à une cuisine. De plus, des sponsors offrent des chambres d'hôtel comme contre-prestation, mais celles-ci ne sont pas toujours utilisées.

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 du BBL et les conditions pour y avoir droit. Les modalités de voyage doivent être clairement définies et permettre une égalité de traitement entre le personnel de même catégorie.

4.6.3 Recommandation

Recommandation n°6

Priorité : Moyenne

Mise en place d'une directive sur les notes de frais

Le CFL recommande de mettre en place un règlement de notes de frais précis et y inclure tous les types de frais.

Responsable :

Direction du BBL

Position de l'audit

Accepté

Le processus de rationalisation des coûts du BBL, initié lors de la saison 2022-2023, est en cours, nécessitant une remise en question de pratiques bien ancrées au sein du BBL, notamment concernant les déplacements. Dans ce cadre, une procédure financière a été établie et déjà approuvée par le Conseil de fondation.

En outre, un règlement des notes de frais est actuellement en rédaction et devrait être soumis pour validation au Conseil de fondation au cours du premier semestre 2024. Ces mesures visent à assurer une gestion plus efficace et économique des ressources du BBL.

Personne responsable :

Directeur général

Délai :

31.07.2024

4.7 Politique tarifaire et billets gratuits

4.7.1 Qu'avons-nous constaté ?

Pour chaque session de spectacle au Théâtre de Beaulieu où le BBL est producteur, un tarif et un plan de salle sont définis. Les prix varient de CHF 25 à CHF150 la place (plein tarif), le CFL constate que :

- Seules 16 places à CHF 25 sont disponibles par représentation à Beaulieu ;
- Il n'y a pas de rabais AVS/AI ou étudiant ;
- 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 25% des spectateurs et qu'ils financent 55 % du BBL ;
- Le coût du fournisseur de billetterie et du responsable billetterie à l'heure est de KCHF 105 (saison 2022-2023). Une solution propre serait moins onéreuse. Une part importante du travail du responsable billetterie est dédiée aux invitations et aux places à fournir pour les sponsors.

Des billets gratuits sont mis à la disposition de la direction pour des personnalités politiques, chefs de service de la Culture, presse, mécènes, etc. Chaque employé peut également recevoir 2 places gratuites et ainsi qu'en acheter quatre à 50%, 2 fois par ans à Beaulieu. Les 2 directeurs ont aussi droit à des places (respectivement 10 et 6 par soir). Aucune directive ne fixe clairement qui a droit à combien de billets. En outre, la procédure pour avoir des billets passe par le responsable infrastructure et projets, une assistante de direction et par le responsable de la billetterie, ce qui n'est pas efficient.

Nous constatons que plus de 1'118 places (22.5% de la jauge occupée) ont été offertes pour les 5 représentations données à Lausanne en juin 2023 et 1'237 (17%) pour les 6 représentations de décembre 2023. Les billets gratuits ont été donnés lors de représentations moins sollicitées. En juin 2023, la convention, qui impose un taux de remplissage de 80% de billets payants, n'a pas été respectée. Si certaines places gratuites sont justifiées (mécènes, presse, Conseil de fondation) d'autres places offertes sont plus discutables. Plus généralement, si cette pratique est plutôt usuelle dans le domaine des arts de la scène et de l'événementiel, la problématique au BBL concerne principalement le total des places offertes qui est élevé.

4.7.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Le nombre trop important de billets gratuits conduit à une perte financière pour le BBL. En outre, une distribution trop généreuse peut péjorer l'image du BBL.

4.7.3 Recommandation

Recommandation n°7

Priorité : Moyenne

Adaptation de la politique tarifaire et restriction des billets gratuits

Le CFL recommande de :

- Revoir sa politique tarifaire et analyser la pertinence d'offrir des tarifs préférentiels pour attirer plus de public;
- Etablir une directive claire mentionnant le nombre de billets gratuits ou avec un rabais dont a droit le personnel ;
- Restreindre drastiquement le nombre de billets gratuits.

Responsable :

Direction du BBL

Position de l'audité

Accepté

En préambule, il convient de rappeler que la plupart des représentations du BBL affichent des taux de remplissage très élevés que ce soit en Suisse ou à l'étranger. Les exceptions sont liées à des choix de programmation et non à une baisse de popularité du ballet. En outre, la politique d'invitations doit aussi se comprendre dans le cadre plus large des relations que le BBL entretient avec ses partenaires (fournisseurs, sponsors, mécènes notamment).

Cela étant, le BBL approuve la mise en place de règles et de principes s'agissant de sa politique d'invitations et par là même une réduction des invitations distribuées. Une série de mesures sont déjà en place et le BBL travaille à l'élaboration d'une nouvelle directive régissant la distribution des invitations permettant une réduction significative du nombre de billets offerts gratuitement.

Personne responsable :

Directeur général

Délai :

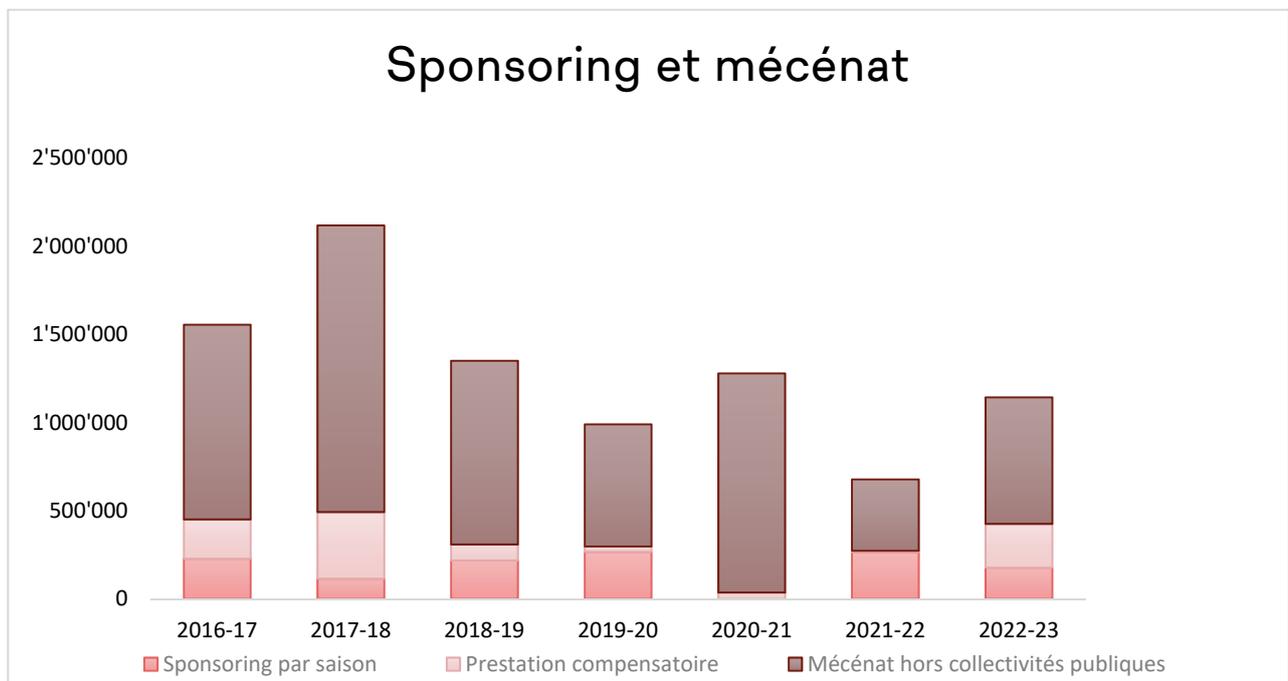
31.07.2024

4.8 Mécénat et sponsoring et subvention

4.8.1 Qu'avons-nous constaté ?

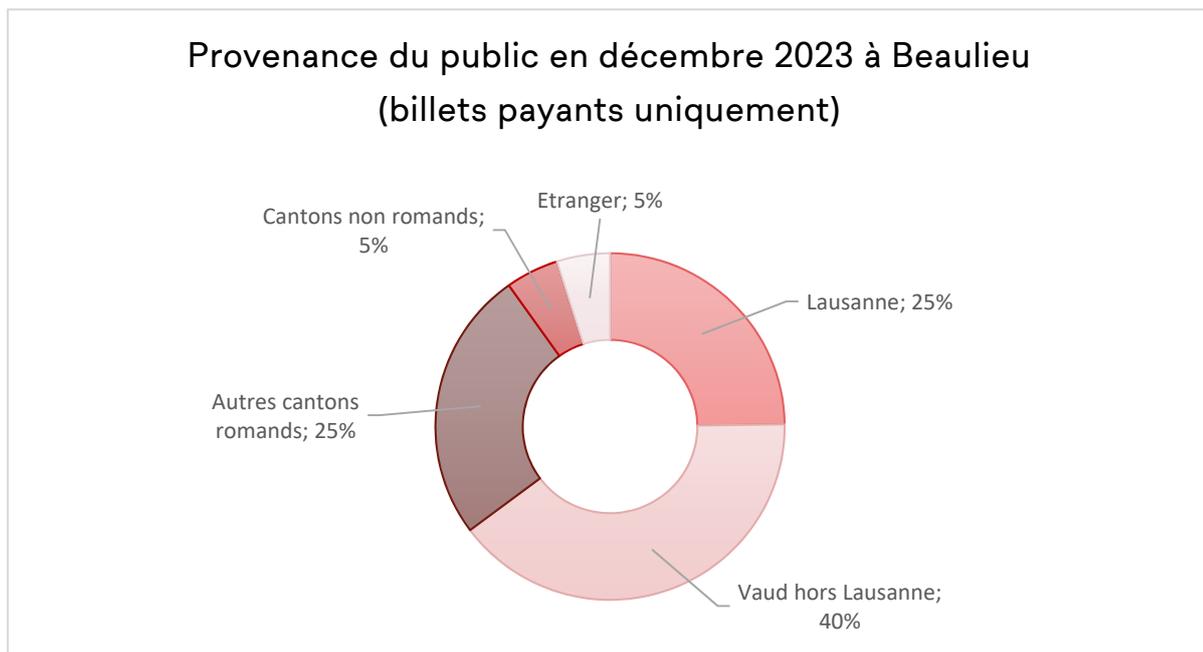
Actuellement, le BBL est largement financé par les collectivités publiques et du mécénat. Avec l'arrêt de l'école, la fondation doit renoncer à environ KCHF 600 de dons et de mécénat. Le BBL doit se tourner vers d'autres sources de financement publiques, mais aussi privées afin de limiter les risques de dépendance à la Ville de Lausanne. En 2023, plus de 50 dossiers de mécénat ou de sponsoring ont été envoyés avec un résultat bien en dessous des attentes. De plus, un important sponsor ne renouvellera pas son contrat pour la saison en 2023-2024, ce qui diminuera les recettes de KCHF 200. Aucun mécène ou autre organisation n'a été sollicité pour un important investissement de matériel de KCHF 200. Des agents, payés à la commission, sont engagés pour introduire le BBL à des groupes de sponsors, pour l'instant sans résultat.

Aucun revenu ne découle de la médiation culturelle, car elle n'est que très peu exploitée. La répétition générale n'est pas vendue à des tarifs préférentiels ou utilisée pour la médiation culturelle.



Le public est majoritairement vaudois, représentant 65% (dont 25 % lausannois), alors que son financement est majoritairement lausannois (55%). A noter que 15 % des spectatrices et spectateurs viennent du canton de Genève. Depuis la pandémie, le BBL a également proposé

davantage de tournées en Suisse romande et dans le canton de Vaud (Morges, Théâtre du Jorat, Cossonay), pourtant aucune subvention n'a été sollicitée officiellement auprès du Canton.



4.8.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

La diminution de revenu provenant des mécènes et des sponsors pourrait mettre à mal les finances du BBL.

4.8.3 Recommandation

Recommandation n°8

Priorité : Elevée

Recherche de sponsors et mécènes

Le CFL recommande de continuer les efforts pour augmenter les revenus provenant du sponsoring et du mécénat.

Responsable :

Direction du BBL

Position de l'audit

Accepté

En 2023, le BBL a mis en place un plan d'action pour augmenter les revenus issus du sponsoring et du mécénat. Les principales actions entreprises incluent :

1) Analyse et définition des objectifs : Identification des secteurs d'activité et des entreprises potentiellement intéressées par des partenariats, afin de cibler efficacement les efforts de démarchage.

2) Élaboration de packages de sponsoring : Création de supports de communication tels que brochures, vidéos et présentations pour promouvoir le BBL et les opportunités de partenariat.

3) Démarchage actif : Organisation de rencontres avec des entreprises ciblées, tant nationales qu'internationales. Participation de la direction générale à des événements de networking et des salons professionnels. Envoi d'environ une centaine de dossiers à des entreprises ou fondations, et présentation de ces opportunités à des mécènes potentiels.

Durant l'été 2024, une phase d'évaluation et d'ajustement des offres de sponsoring sera réalisée, basée sur l'analyse des résultats des efforts précédents. Le BBL ajustera ses stratégies en fonction des retours des partenaires et de l'efficacité des démarches entreprises. L'objectif est de peaufiner les stratégies pour l'année 2024-2025, s'appuyant sur les enseignements tirés pour optimiser les initiatives futures.

Personne responsable :

Directeur général

Délai :

Dès à présent et sur le long terme

4.9 Communication et marketing

4.9.1 Qu'avons-nous constaté ?

Les spectacles au Théâtre de Beaulieu sont les seuls pour lesquels la communication est gérée par le BBL.

Le BBL a dépensé près de KCHF 500 de frais de communication, principalement pour les spectacles de Beaulieu, dont KCHF 250 de prestations en nature en 2022-2023. La masse salariale dédiée à la communication s'évalue à KCHF 150 de dépenses supplémentaires. Ces frais de communication représentent 62% des ventes de billets (y compris prestations en nature et salaires). Juin 2023 et décembre 2023 ont été des spectacles particulièrement difficiles à remplir et il en a résulté des pertes importantes. Par exemple, en juin 2023 les revenus du spectacle n'ont pas couvert les frais de billetterie, l'IDIV et les frais de communication.

Le BBL bénéficie de KCHF 250 en contre-prestations, en effet contre des places de spectacle pour les représentations au Théâtre de Beaulieu, le BBL se voit offrir de la publicité dans un journal, des chambres d'hôtel, des abonnements de fitness ou des entrées en discothèque. Or le BBL ne se sert que peu ou pas de ces contre-prestations. Le CFL questionne donc l'utilité de ces sponsors. Ainsi, les chambres d'hôtel ne sont pas utilisées, car les bénéficiaires préfèrent aller dans un autre hôtel plus proche des locaux de la fondation. Si les contre-prestations ne sont pas utilisées, il s'agit de billets gratuits et non de sponsoring.

Concernant les affichages, les clips publicitaires et l'organisation des cocktails à Beaulieu, le BBL fait appel à une entreprise de communication, pour KCHF 7.3. Le BBL disposant d'une équipe de communication et de marketing à l'interne, ils pourraient se passer d'intermédiaire. De plus, la prestation de cette entreprise n'est pas transparente sur la commission prise pour l'organisation des hospitalités.

Le fournisseur de billetterie peut produire de nombreuses statistiques (provenance, âge des spectatrices et spectateurs). Ces statistiques, qui aident à mieux connaître le public, n'ont jamais été demandées avant l'audit du CFL, uniquement une liste des 30 villes les plus représentées dans le public était disponible. En outre, l'effet des campagnes publicitaires sur les ventes de billets n'est pas analysé de manière dynamique.

4.9.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Les frais de communication disproportionnés et des contre-prestations inutilisées conduisent à des pertes sur coût variable pour les spectacles dont le BBL est producteur. Une mauvaise connaissance du public ne permet pas de cibler les campagnes de publicité, et un manque d'indicateurs ne permet pas d'en analyser les effets.

4.9.3 Recommandation

Recommandation n°9

Priorité : Moyenne

Rationalisation des frais de communication et analyse des campagnes marketing

Le CFL recommande de :

- Réduire ses frais de communication afin d'avoir une marge sur coût variable acceptable ;
- Ne recourir aux prestataires externes que si les compétences en marketing et communication n'existent pas au sein du BBL ;
- Effectuer une analyse du public existant et potentiel, puis d'adapter ses campagnes marketing en conséquence ;
- Analyser l'effet des campagnes de publicité sur les ventes.

Responsable :

Direction du BBL

Position de l'audité

Accepté

Le budget opérationnel et annuel alloué à la communication du BBL s'élève aujourd'hui à 250 KCHF. Le plan financier évoqué à la réponse à l'observation 5 prévoit également des économies dans ce domaine et la révision d'une série de processus et mandats aujourd'hui externalisés qui seront internalisés.

Personne responsable :

Directeur général

Délai :

31.12.2024

4.10 Respect des marchés publics

4.10.1 Qu'avons-nous constaté ?

Aucun marché public n'a eu lieu, car selon le BBL, il ne serait pas soumis à la réglementation y relative. Selon l'article 1 de la Loi sur les marchés publics (LMP-VD), les entités subventionnées à plus de 50% sont soumises. Pour la saison 2022-2023, le BBL est subventionné à hauteur de 57 % par des fonds publics (Ville de Lausanne, fonds intercommunal). Nous relevons que des lumières et du matériel technique ont été achetés pour près de KCHF 200 en 2023. Plusieurs devis ont été demandés, mais aucun marché public conforme à la loi (LMP-VD) n'a été fait.

Sur un échantillon de 7 achats de prestations de service ou fournitures, 2 ont fait l'objet d'une comparaison auprès de différents fournisseurs. La procédure financière mentionne que les investissements doivent faire l'objet d'au moins trois offres comparatives. Mais rien n'est prévu pour les charges de fonctionnement. Il est de bonne pratique de comparer plusieurs offres avant tout achat de bien ou de prestation même s'il ne s'agit pas d'investissements.

4.10.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Le respect de la législation sur les marchés publics vise à garantir une concurrence efficace et à assurer une utilisation efficiente et économique des fonds publics. Il permet de garantir la transparence et l'équité dans les processus d'achat public, tout en évitant le favoritisme ou la mauvaise utilisation des ressources publiques.

4.10.3 Recommandation

Recommandation n°10

Priorité : Moyenne

Respect des marchés publics

Le CFL recommande de :

- Se conformer aux marchés publics ;
- Comparer plusieurs offres, y compris pour les charges de fonctionnement, avec un seuil à déterminer par la direction.

Responsable :

Direction du BBL

Position de l'audit

Accepté

Le BBL s'engage à respecter la législation sur les marchés publics.

Pour chaque processus d'achat, nous sollicitons plusieurs offres. Les exceptions à cette règle respecteront la législation sur les marchés publics.

Cela dit, afin d'éviter tout malentendu, la direction générale rappellera la législation sur les marchés publics aux responsables d'unité.

Personne responsable :

Directeur général

Délai :

31.07.2024

4.11 Système de contrôle interne

4.11.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le BBL a mis en place un système de contrôle interne en 2023. Le CFL constate que des améliorations sont encore nécessaires.

La matrice des risques et contrôles n'est pas toujours correctement complétée. Certaines mesures à prendre devraient être plus précisément décrites. De plus, il n'y a pas de responsable du risque et le lien n'est pas toujours fait avec la procédure opérationnelle.

Plus précisément, le CFL constate que :

- Les factures devraient être centralisées au département finance lors de leur réception puis comptabilisées avant leur distribution aux différents responsables pour approbation et finalement payées. Actuellement, le paiement est réalisé avant la comptabilisation de la facture. De plus, le processus actuel ne permet pas un contrôle des 4 yeux sur la comptabilisation des écritures ;
- Il n'y a pas de liste des fournisseurs agréés dans le système comptable, liste qui devrait être revue régulièrement notamment les coordonnées bancaires ;
- Le processus d'inventaire du matériel technique et des décors devrait être formalisé. En effet, chaque année au moins un contrôle sur l'inventaire devrait être effectué et documenté. En 2020, l'ensemble du stock a été inventorié, mais depuis, rien n'a été mis à jour et aucun contrôle n'a été effectué.
- Les budgets des créations ne sont pas liés à la comptabilité, la réconciliation n'a pas pu être faite entre le budget d'une création et la comptabilité ;
- L'absence d'un suivi de la trésorerie via un tableau de flux (recettes et charges attendues). La situation financière étant plus délicate qu'avant, il serait nécessaire d'avoir un tableau de suivi de la trésorerie afin d'anticiper les entrées et les sorties de fonds ;
- Le processus de paiement des salaires est défini, mais les contrôles 4 yeux ne sont pas documentés ;
- 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, que tous les documents soient signés, etc. Par exemple, nous avons constaté que sur notre échantillon de 4 embauches, un cahier des charges n'avait pas été signé. Seul un aide-mémoire a été créé par la secrétaire de direction, mais le contrôle n'est pas formalisé ;

- 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 ;

4.11.2 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.

4.11.3 Recommandation

Recommandation n°11

Priorité : Moyenne

Amélioration du système de contrôle interne

Le CFL recommande de :

- Compléter la matrice des risques ;
- Revoir le processus de comptabilisation et de paiement des factures ;
- Effectuer une revue périodique des fournisseurs et de leurs coordonnées bancaires ;
- Formaliser le processus d'inventaire et en effectuer régulièrement ;
- Suivre les budgets des créations découlant directement de la comptabilité sans effectuer des tableaux intermédiaires difficiles à réconcilier ;
- Mettre en place un suivi de la trésorerie documenté ;
- Rédiger et utiliser des check-lists pour l'arrivée et le départ des collaborateurs ;
- Mettre en place et de documenter un plan de continuité opérationnel et informatique.

Responsable :

Direction du BBL

Position de l'audité

Accepté

Un des objectifs prioritaires de la nouvelle direction du BBL a été l'instauration d'un système de contrôle interne (SCI), un dispositif qui manquait auparavant à l'organisation. En 2023, un effort intensif a été déployé pour développer un SCI qui, bien que non parfait, constitue une base solide. Actuellement, ce système est en cours d'amélioration et sera pleinement opérationnel pour la saison 2024-2025. Dans le cadre de ces améliorations, le BBL enrichira sa matrice des risques et élaborera des documents essentiels, tels qu'un suivi détaillé de la trésorerie.

Dès la saison 2024-2025, le BBL adoptera également un nouveau système ERP. Ce système avancé facilitera plusieurs améliorations recommandées, notamment en révisant et en optimisant les processus de comptabilisation et de paiement des factures, renforçant ainsi l'efficacité et la transparence financière de l'organisation.

Personne responsable :

Directeur général

Délai :

31.12.2024

4.12 Processus d'identification des parties liées

4.12.1 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*

4.12.2 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.

4.12.3 Recommandation

Recommandation n°12

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 les personnes ayant un pouvoir de signatures) ;
- Mettre en place une procédure d'autorisation et d'approbation spécifique pour les transactions avec des parties liées.

Responsable :

Direction du BBL

Position de l'audité

Accepté

Afin de renforcer la transparence et l'intégrité de ses opérations, le BBL prendra les mesures suivantes :

1. Création d'un registre des parties liées : mise en place d'un registre centralisé pour répertorier toutes les parties liées. Ce registre sera régulièrement mis à jour grâce à des déclarations annuelles obligatoires de la part des membres du Conseil de fondation et des collaborateurs clés.

2. Procédure d'autorisation renforcée : mise en place d'une procédure d'autorisation spécifique pour toutes les transactions impliquant des parties liées.

3. Formation et sensibilisation : Des sessions de formation seront organisées les collaborateurs concernés afin de les sensibiliser aux risques associés aux transactions avec les parties liées et de les informer des procédures à suivre.

Personne responsable :

Directeur général

Délai :

31.12.2024

4.13 Règlement du personnel

4.13.1 Qu'avons-nous constaté ?

Un règlement interne, s'apparentant à un règlement du personnel, est en cours de finalisation au sein de la fondation. Le CFL a revu le présent règlement et note une similitude presque parfaite entre le règlement et les actuels contrats de travail. La multiplication des informations contenues dans les contrats de travail entraîne une lourde charge administrative lors d'un changement, un avenant à chaque contrat devant être établi. Nous constatons également que plusieurs contrôles, notamment en matière d'activités accessoires, de présence de tiers ou d'animaux de compagnie dans les locaux et l'existence d'un fumoir sont décrits, néanmoins nous ne pouvons pas attester de la mise en place de ces contrôles à ce jour.

Le règlement du personnel ne fixe pas les contrôles et les règles de comptabilisation du temps de travail. Dans les faits, 5 collaboratrices et collaborateurs de l'administration enregistrent leurs heures de travail, et un contrôle est effectué chaque mois par le supérieur hiérarchique. Les feuilles d'heures sont signées et archivées. Nous constatons cependant que les pauses ne sont pas toujours pointées, les dispositions légales en matière de temps de pause ne pouvant donc pas être validées. En outre, les heures de travail de la direction, du personnel artistique et du personnel technique ne sont pas notées, elles ne peuvent donc pas être contrôlées. Sur la base de nos entretiens avec l'équipe technique et l'analyse des plannings de tournées, nous constatons qu'un nombre important d'heures est fait en période de tournée, pouvant parfois aller jusqu'à 16h par jour pendant plusieurs jours d'affilée. La fondation ne peut pas obtenir l'assurance que les temps de repos et les reprises d'heures supplémentaires sont respectés.

Il existe, en plus du règlement interne, des procédures et aide-mémoires permettant de connaître les étapes à suivre en cas d'accident ou de maladie ainsi que les principaux contacts médicaux (par exemple urgences médicales, physiothérapie ou massage). Nous notons que ces procédures ne sont pas toujours à jour et n'ont pas été formellement validées par la direction.

Une grille salariale est utilisée au sein de la fondation, avec 5 classes de salaire pour lesquelles un minimum et un maximum sont déterminés. Au sein des classes, il n'y a actuellement pas d'échelons définis qui devraient correspondre au niveau de formation et d'expérience. Les postes sont de facto colloqués, cependant cela n'est pas précisé dans les contrats ou les cahiers des charges. En outre, nous notons que la grille salariale est appliquée pour les postes dans l'administration et la technique, mais pas pour les postes du domaine artistique.

4.13.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Un règlement du personnel permet de poser clairement et de manière transparente les droits et les obligations du personnel de la fondation.

Le contrôle du respect des heures de travail et de repos assure le respect des normes légales et le bien-être du personnel.

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.

4.13.3 Recommandation

Recommandation n°13

Priorité : Elevée

Établissement du règlement du personnel et procédures connexes

Le CFL recommande de :

- Finaliser la mise en place d'un règlement du personnel ;
- S'assurer que tous les contrôles mentionnés dans le règlement du personnel soient en place ;
- Etablir une procédure de gestion du temps de travail en s'assurant de respecter les dispositions légales ;
- Revoir et approuver les procédures connexes, notamment en matière de maladie et d'accident ;
- Revoir le modèle de contrat de travail et ne pas y inclure les articles faisant déjà partie du règlement du personnel ;
- Finaliser la grille salariale en définissant des échelons au sein de chaque classe.

Responsable :

Conseil de fondation

Direction du BBL

Position de l'audit

Accepté

Le projet de règlement du personnel a été une priorité majeure pour la direction tout au long de la saison 2023-2024 et a finalement été approuvé par le Conseil de fondation au printemps 2024. Étant donné que ce nouveau règlement intègre certaines dispositions issues des contrats de travail antérieurs du BBL, un avenant sera élaboré pour chaque collaborateur afin d'actualiser les termes contractuels en conséquence. Les procédures connexes seront également revues à cette occasion.

Par ailleurs, le BBL a également mis en place un système d'enregistrement du temps de travail au printemps 2024. Pour accompagner cette initiative, un outil digital de suivi du temps de travail sera lancé et deviendra opérationnel dès le début de la nouvelle saison 2024-2025.

Personne responsable :

Directeur général

Délai :

31.07.2024

4.14 Administration des ressources humaines

4.14.1 Qu'avons-nous constaté ?

L'administration des ressources humaines est séparée entre la fonction ressources humaines, la direction générale et le secrétariat de direction. Durant toute la saison 2022-2023 en comptant les arrivées et les départs, la fondation a employé 48 danseuses et danseurs (y compris les stagiaires), 6 personnes dans l'équipe artistique et médicale, 12 personnes dans l'équipe technique et 20 personnes dans l'administration pour un total de 78.95 ept fixes. Lors de cette saison, le BBL a enregistré un taux de rotation des employés de 14%. La fondation a également employé 78 temporaires (par exemple figurantes ou figurants, habilleuses ou habilleurs, etc...).

Lors d'engagement, les questions posées, les notes d'entretien et un comparatif entre les différents candidats ne sont pas documentés et archivés. Il n'est donc pas possible de savoir pourquoi le candidat a été choisi au détriment d'un autre.

Sur notre échantillon aléatoire de 9 personnes au bénéfice d'un contrat fixe, seules 4 ont eu un entretien de collaboration lors de la saison précédente. 4 des 5 personnes sans entretien font partie du département artistique et la cinquième personne est le responsable de la billetterie, engagé à l'heure, mais ayant tout de même un contrat à durée indéterminée. Il est dans les bonnes pratiques d'effectuer un entretien de collaboration chaque année, ce dernier étant également une opportunité pour le personnel d'avoir un espace de parole en dehors des discussions habituelles.

Lors d'une augmentation de salaire, un avenant au contrat signé est envoyé aux personnes concernées ainsi qu'archivé dans le dossier du personnel. Lors de l'indexation de salaire de janvier 2023, une partie du personnel a reçu un courrier présent dans le dossier du personnel, mais nous avons constaté que cette pratique n'était pas uniforme. En outre, le calcul de l'indexation pour les cas particuliers, comme les contrats à l'heure, n'a pas été formellement documenté.

En cas de départ d'une collaboratrice ou d'un collaborateur, une discussion informelle avec la direction générale a communément lieu, toutefois, cette conversation n'est pas documentée. Un tel entretien permet d'avoir un retour intéressant et d'identifier d'éventuels dysfonctionnements.

4.14.2 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 éventuels dysfonctionnements dans l'organisation.

4.14.3 Recommandation

Recommandation n°14

Priorité : Moyenne

Amélioration des processus RH

Le CFL recommande de :

- Documenter les processus d'engagement ;
- Effectuer un entretien d'évaluation régulier et formel pour tout le personnel fixe ;
- Documenter les indexations de salaire de manière uniforme pour tous les employés ainsi que les calculs effectués pour les cas particuliers ;
- Réaliser systématiquement un entretien de sortie documenté en cas de départ/démission d'un collaborateur.

Responsable :

Direction du BBL

Position de l'audit

Accepté

Le département des ressources humaines du BBL est en pleine évolution

En plus des responsabilités RH classiques, comme la gestion administrative du personnel, le recrutement, l'onboarding des nouveaux employés, et la gestion des performances, le futur responsable des ressources humaines aura également pour missions de :

- 1) Formaliser les procédures de recrutement et d'intégration du personnel.
- 2) Organiser les sessions annuelles d'évaluation des performances et de définition des objectifs pour tous les employés, y compris le personnel artistique, en collaboration avec la direction générale et artistique.
- 3) Conduire des entretiens de départ afin de recueillir des retours constructifs et d'optimiser les pratiques RH.

Le ou la nouvelle responsable RH prendra ses fonctions en septembre 2024, marquant ainsi le début de la saison 2024-2025.

Personne responsable :

Directeur général

Délai :

31.12.2024

4.15 Fonction ressources humaines

4.15.1 Qu'avons-nous constaté ?

Depuis octobre 2022, la fondation emploie une responsable des ressources humaines. Dans un premier temps à 50%, cette dernière a été augmentée à 80% depuis août 2023 pour notamment bénéficier de plus de temps à la rédaction des documents clés RH. L'augmentation de taux devant permettre à la réalisation des objectifs de son cahier des charges.

Dans le cahier des charges de la fonction RH, nous notons que les objectifs sont clairement définis pour l'amélioration des processus, entre autres en matière de recrutement, de rémunération, de gestion de la santé, des sanctions ou des indicateurs. Lors des entretiens d'évaluation, il a été noté que plusieurs objectifs n'ont pas été atteints, comme le développement d'un plan santé et du règlement du personnel. De plus, nous avons constaté que beaucoup de tâches étant de manière générale sous la responsabilité des ressources humaines sont systématiquement déléguées à la secrétaire de direction, typiquement la gestion des salaires, l'arrivée et le départ de personnel, la gestion administrative des accidents, etc. La direction générale endosse également une partie des rôles de la fonction RH comme le recrutement ou les entretiens de collaboration.

La fonction ressources humaines avait également été créée pour soutenir le directeur artistique de certaines tâches délicates comme le contrôle de présence. Elle se doit d'être une ressource neutre, à l'écoute des diverses problématiques du personnel. Or, le CFL constate à travers différents entretiens une communication et un climat de travail dysfonctionnel entre certains membres du personnel administratif et la responsable des ressources humaines.

En comparaison à des structures similaires, 0.8 EPT est supérieur à ce qui est constaté pour des fonctions RH qui sont plutôt pourvues à 40-50%.

4.15.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une fonction RH dysfonctionnelle ne permet pas un rapport de confiance entre le personnel et la direction.

4.15.3 Recommandation

Recommandation n°15

Priorité : Elevée

Revue de la fonction RH

Le CFL recommande de :

- Effectuer une analyse des besoins en gestion des ressources humaines et rationaliser la fonction ;
- S'assurer du suivi des objectifs définis dans le cahier des charges ;
- Améliorer la communication entre les fonctions de l'administration, notamment avec la fonction ressources humaines.

Responsable :

Direction du BBL

Position de l'audit

Accepté

La gestion des ressources humaines est en pleine mutation au sein du BBL. Un règlement d'entreprise a été finalisé et le temps de travail est désormais enregistré. Une analyse fine des besoins RH a été effectuée au printemps 2024.

En sus des tâches RH classiques (administration du personnel, recrutement, intégration des employés, gestion des performances), le ou la nouvelle responsable RH devra :

- 1) Veiller à la conformité avec les lois du travail et les réglementations en vigueur.
- 2) Gérer et développer le plan santé du BBL.

L'entrée en fonction du ou de la nouvelle responsable RH est prévue pour le début de la saison 24-25, en septembre 2024.

Personne responsable :

Directeur général

Délai :

31.07.2024

4.16 IT et LPD

4.16.1 Qu'avons-nous constaté ?

Les risques informatiques ont été identifiés par la direction et sont documentés dans la matrice des risques. Des mesures d'atténuation des risques et des contrôles ont été définies, notamment la bonne sauvegarde des données ou la sensibilisation du personnel. La gestion de l'informatique est externalisée par le BBL à une société de service externe, qui est également responsable d'effectuer certains des contrôles définis par la fondation.

Suite à notre revue de la documentation et nos entretiens avec le responsable informatique, nous notons qu'une partie des mesures définies dans la matrice de risque ne sont aujourd'hui pas mises en place, comme la sensibilisation des employés aux risques informatiques qui représentent aujourd'hui une part significative des failles de sécurité. D'autres contrôles sont effectués, mais non documentés, comme la revue des accès. En outre, nous constatons que le BBL ne possède pas de procédure de réponses aux incidents informatiques contenant les étapes à suivre par le personnel en cas de détection d'un événement de sécurité.

Nous avons revu les contrats avec les principaux prestataires de service informatique du BBL et notons que la supervision de ces derniers n'est pas adéquate. En effet, aucun contrôle n'est effectué sur la gestion des accès par des tiers, la gestion des sauvegardes, la gestion opérationnelle des applications utilisées ainsi que le respect des dispositions légales en matière de protection des données.

La fondation dispose de deux racks de serveurs distincts en interne et effectue également des sauvegardes régulières sur un site externe éloigné de plusieurs kilomètres, permettant ainsi de limiter les risques de pertes de données. Néanmoins, aucun plan de reprise d'activité n'est aujourd'hui documenté en cas d'incident informatique.

4.16.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Une mauvaise gestion de l'IT peut engendrer des pertes ou des fuites de données critiques ou sensibles. Une formation adéquate du personnel permet de limiter les risques d'attaques informatiques malveillantes.

Le non-respect des prescriptions légales en matière de protection des données peut conduire à des amendes.

4.16.3 Recommandation

Recommandation n°16

Priorité : Faible

Amélioration des processus informatiques

Le CFL recommande de :

- S'assurer que les mesures d'atténuation des risques définies dans l'analyse des risques de la direction soient mises en place et fonctionnent de manière efficiente ;
- S'assurer que les prestataires de services externes respectent les normes de sécurité minimale définies en interne et les dispositions en matière de protection des données ;
- Formaliser le plan de reprise des activités ;
- Sensibiliser les collaborateurs aux risques informatiques et à la sécurisation des données et formaliser une procédure de réponses aux incidents informatiques.

Responsable :

Direction du BBL

Position de l'audit

Accepté

Le service IT travaille actuellement sur le plan d'action suivant :

- Mise en place d'un rapport écrit à la Direction après chaque contrôle régulier (Droits d'accès, Budget IT, Vérification de la configuration utilisateur, Inventaires matériel et logiciels, Tests de restauration de données, Changement de mots de passe critiques)
- Mise en relation annuelle avec le prestataire Infomaniak concernant les normes de sécurité minimale définies en interne et les dispositions en matière de protection des données pour la gestion des e-mails et des sauvegardes ; Rapport écrit à la Direction
- Création d'un plan de reprise des activités avec le responsable IT interne (Chargé de projets)
- Formation groupée de cybersécurité pour les collaborateurs déjà en poste et formation individuelle à chaque nouvelle arrivée de collaborateur utilisant du matériel IT
- Création d'une procédure de réponses aux incidents informatiques

Personne responsable :

Directeur général

Délai :

31.07.2025

5 Prise de position générale de l'audit

Le BBL est en restructuration et traverse une phase de mutation structurelle significative, constructive et positive au sein de l'organisation.

Le BBL accepte activement les observations et recommandations du Contrôle des finances de la Ville de Lausanne et s'engage à mettre en œuvre des réformes essentielles pour renforcer sa gouvernance et son efficacité opérationnelle, notamment en réponse à des changements récents dans la direction artistique.

Enfin, le BBL s'engage à respecter les normes de subvention et à répondre aux défis financiers et opérationnels actuels, tout en améliorant la structure et les performances de la fondation dans un contexte de transformation profonde.

Le BBL remercie le CFL du travail accompli et de son professionnalisme.

6 Annexes

6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
1	Modification des statuts et création d'un règlement d'organisation	Conseil de fondation	Moyenne
2	Respect de la convention	Direction du BBL	Elevée
3	Mise en place et suivi d'une stratégie	Conseil de fondation, Direction du BBL	Elevée
4	Restructuration financière	Direction du BBL	Elevée
5	Rationalisation des dépenses	Direction du BBL	Elevée
6	Mise en place d'une directive sur les notes de frais	Direction du BBL	Moyenne
7	Adaptation de la politique tarifaire et restriction des billets gratuits	Direction du BBL	Moyenne
8	Recherche de sponsors et mécènes	Direction du BBL	Elevée
9	Rationalisation des frais de communication et analyse des campagnes marketing	Direction du BBL	Moyenne
10	Respect des marchés publics	Direction du BBL	Moyenne
11	Amélioration du système de contrôle interne	Direction du BBL	Moyenne
12	Mise en place d'un processus d'identification et de suivi des parties liées	Direction du BBL	Moyenne
13	Établissement du règlement du personnel et procédures connexes	Direction du BBL	Elevée
14	Amélioration des processus RH	Direction du BBL	Moyenne
15	Revue de la fonction RH	Direction du BBL	Elevée
16	Amélioration des processus informatiques	Direction du BBL	Faible

Priorités des recommandations

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

6.2 Tableau des abréviations

BBL	Béjart Ballet Lausanne
CFL	Contrôle des finances de la Ville de Lausanne
ept	Equivalent plein temps
FMB	Fondation Maurice Béjart
IDIV	Impôt sur le divertissement
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
IT	Information Technology
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 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.

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