

Centre sportif de Malley SA

# GOUVERNANCE & ORGANISATION



## Sommaire

<b>1.</b>	<b>Préambule</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Missions et valeurs</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>Missions</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2</b>	<b>Valeurs</b> .....	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>Objectifs stratégiques</b> .....	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>Partenaires</b> .....	<b>6</b>
<b>5.</b>	<b>Schéma organisationnel de la société</b> .....	<b>7</b>
<b>6.</b>	<b>Les actionnaires</b> .....	<b>8</b>
<b>7.</b>	<b>Le conseil d'administration</b> .....	<b>9</b>
<b>7.1</b>	<b>Composition</b> .....	<b>9</b>
<b>7.2</b>	<b>Compétences</b> .....	<b>9</b>
<b>7.3</b>	<b>Attributions</b> .....	<b>10</b>
<b>7.4</b>	<b>Relations avec les actionnaires</b> .....	<b>10</b>
<b>7.5</b>	<b>Relations avec la direction et le personnel</b> .....	<b>10</b>
<b>7.6</b>	<b>Règlement d'organisation</b> .....	<b>11</b>
<b>7.7</b>	<b>Gestion des risques et contrôle interne</b> .....	<b>11</b>
<b>7.8</b>	<b>Séances du conseil d'administration</b> .....	<b>11</b>
<b>8.</b>	<b>Les délégations</b> .....	<b>12</b>
<b>8.1</b>	<b>Délégation « Finances »</b> .....	<b>13</b>
<b>8.2</b>	<b>Délégation « RH »</b> .....	<b>13</b>
<b>8.3</b>	<b>Délégation « Infrastructures » (Commission de construction)</b> .....	<b>14</b>
<b>8.4</b>	<b>Délégation « Locataires et utilisateurs·trices »</b> .....	<b>15</b>
<b>9.</b>	<b>La direction</b> .....	<b>16</b>
<b>10.</b>	<b>Gestion des ressources humaines (gestion des RH)</b> .....	<b>16</b>
<b>10.1</b>	<b>Le-la directeur·trice de la société</b> .....	<b>17</b>
<b>10.2</b>	<b>Document « Politique de gestion des RH »</b> .....	<b>17</b>
<b>10.3</b>	<b>Règlement du personnel</b> .....	<b>18</b>
<b>10.4</b>	<b>Grille des salaires</b> .....	<b>18</b>
<b>10.5</b>	<b>Commission du personnel</b> .....	<b>18</b>
<b>10.6</b>	<b>Organigramme</b> .....	<b>19</b>

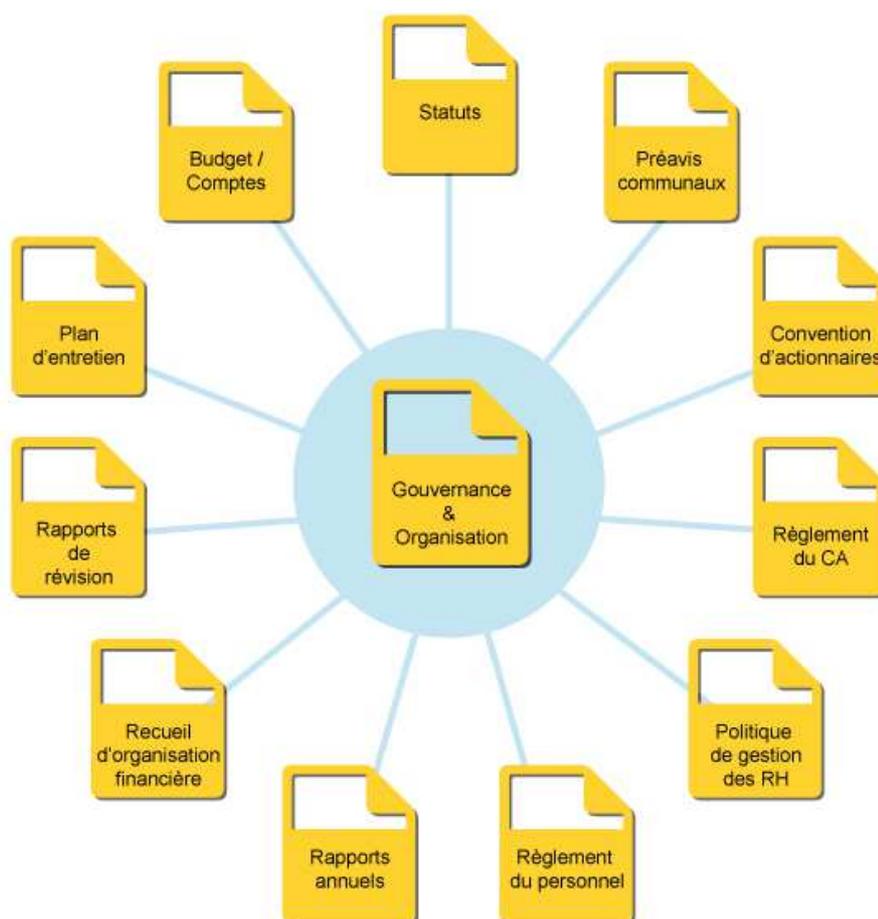
<b>11.</b>	<b>Gestion financière.....</b>	<b>20</b>
11.1	Recueil d'organisation financière .....	20
11.2	Budgets et comptes annuels .....	20
11.3	Gestion budgétaire.....	20
11.4	Respect des principes comptables.....	20
11.5	Contrôle interne .....	20
11.6	Suivi des encaissements locatifs.....	21
11.7	Charges énergétiques .....	21
11.8	Collaboration .....	21
<b>12.</b>	<b>Gestion administrative.....</b>	<b>21</b>
<b>13.</b>	<b>Gestion technique.....</b>	<b>22</b>
13.1	Facility management .....	22
13.2	Plan d'entretien .....	22
13.3	Exécution des travaux d'entretien.....	23
13.4	Sécurité du site.....	23
13.5	Facturation des réparations .....	24
13.6	Gestion des aspects énergétiques .....	24
<b>14.</b>	<b>Relations avec les locataires et utilisateurs·trices.....</b>	<b>24</b>
14.1	Accueil et qualité des relations .....	24
14.2	Recherche de manifestations .....	25
14.3	Tarifs.....	25
<b>15.</b>	<b>Communication .....</b>	<b>26</b>

# 1. Préambule

La société Centre Intercommunal de Glace de Malley SA (CIGM SA), créée en 1984, est devenue *Centre sportif de Malley SA (CSM SA)* le 21 septembre 2016, pour construire, puis gérer un complexe sportif d'importance nationale constitué de trois patinoires, dont une aréna et une patinoire d'entraînement couverte, un centre aquatique couvert composé d'un bassin olympique, d'un bassin d'entraînement, d'un plongeur avec fosse de plongeon et d'une pataugeoire, une salle de tennis de table, une salle d'escrime, un restaurant public, des salles de séminaires et de réception et un parking souterrain. L'ensemble de ce complexe est appelé *Vaudoise aréna*.

L'actionnariat de la société est majoritairement en mains publiques, à savoir les communes de Lausanne, Prilly, Renens et celles de Lausanne Région. Les utilisateurs sont divers : un club professionnel (le Lausanne Hockey-Club, locataire principal), des clubs sportifs amateurs, des écoles, des familles, des jeunes, des spectateurs·trices, des organisateurs·trices de spectacle, des participant·e·s à des séminaires, etc.

Cette diversité de publics, aux attentes parfois divergentes, implique une gestion complexe et réactive du centre. De même, la qualité publique des actionnaires requiert rigueur et transparence de la part du conseil d'administration et de la direction de la société. **Le présent document a pour but de définir les valeurs, les objectifs stratégiques, la gouvernance et l'organisation de la société. Il est à la fois le cadre dans lequel doivent évoluer le conseil d'administration et la direction de CSM SA, ainsi que le centre du dispositif administratif et réglementaire de la société.**



## 2. Missions et valeurs

### 2.1 Missions

La société *CSM SA* s'est fixé trois missions :

- offrir et garantir des installations sportives de pointe avec des services et des prestations de haute qualité qui répondent et s'adaptent aux attentes, besoins et ambitions de sa clientèle, ainsi qu'à l'évolution des tendances de l'industrie du sport, de l'événementiel et des loisirs,
- développer durablement un lieu de rencontres, d'émotions et de partage accessible au plus grand nombre, dans un cadre idéal garantissant un environnement moderne, sécurisé, accueillant et confortable,
- être au service de la promotion et du développement du sport et de sa pratique.

### 2.2 Valeurs

*CSM SA* s'inspire des sept valeurs suivantes: l'excellence, la transparence, la cohérence, l'intégrité, la confiance, le partage et le respect. La société entend ainsi être un acteur sportif, économique et social responsable et exemplaire qui respecte les principes fondamentaux suivants :

- Excellence : *CSM SA* agit en recherchant l'excellence dans le développement et la gestion de ses installations, de ses services et de ses prestations, ainsi que dans sa gouvernance. Elle est reconnue pour son professionnalisme et se distingue par la qualité de ses prestations et de ses relations.
- Transparence, cohérence, intégrité: *CSM SA* agit avec bon sens, de manière cohérente, dans le respect de ses valeurs et de ses missions. Elle s'engage à mettre en œuvre les bonnes pratiques de gouvernance et une gestion efficace et transparente des ressources humaines et financières. La société édicte des règles claires et applicables et tient ses promesses tout en respectant les ressources internes et externes et les objectifs qu'elle s'est fixé.
- Confiance : Par sa transparence et la capacité d'écoute de ses dirigeant·e·s, la société *CSM SA* est une actrice qui inspire et promeut la confiance dans ses interactions avec ses parties prenantes internes et externes.
- Partage, respect : *CSM SA* exploite un lieu rassembleur, bien ancré dans sa communauté, où aucune discrimination d'ordre ethnique, religieux, d'orientation sexuelle et culturelle n'a lieu d'être. Il permet la rencontre des passions et le partage des émotions.

### 3. Objectifs stratégiques

Fort de ses missions et des valeurs de la société, le conseil d'administration de *CSM SA* a déterminé ses objectifs stratégiques. Ils sont réévalués et redéfinis périodiquement en fonction de l'évolution de la situation, des conditions-cadres et des attentes des partenaires et des utilisateurs·trices.

Ces objectifs stratégiques doivent permettre au conseil d'administration et à la direction de mettre en place les procédures organisationnelles permettant leur atteinte :

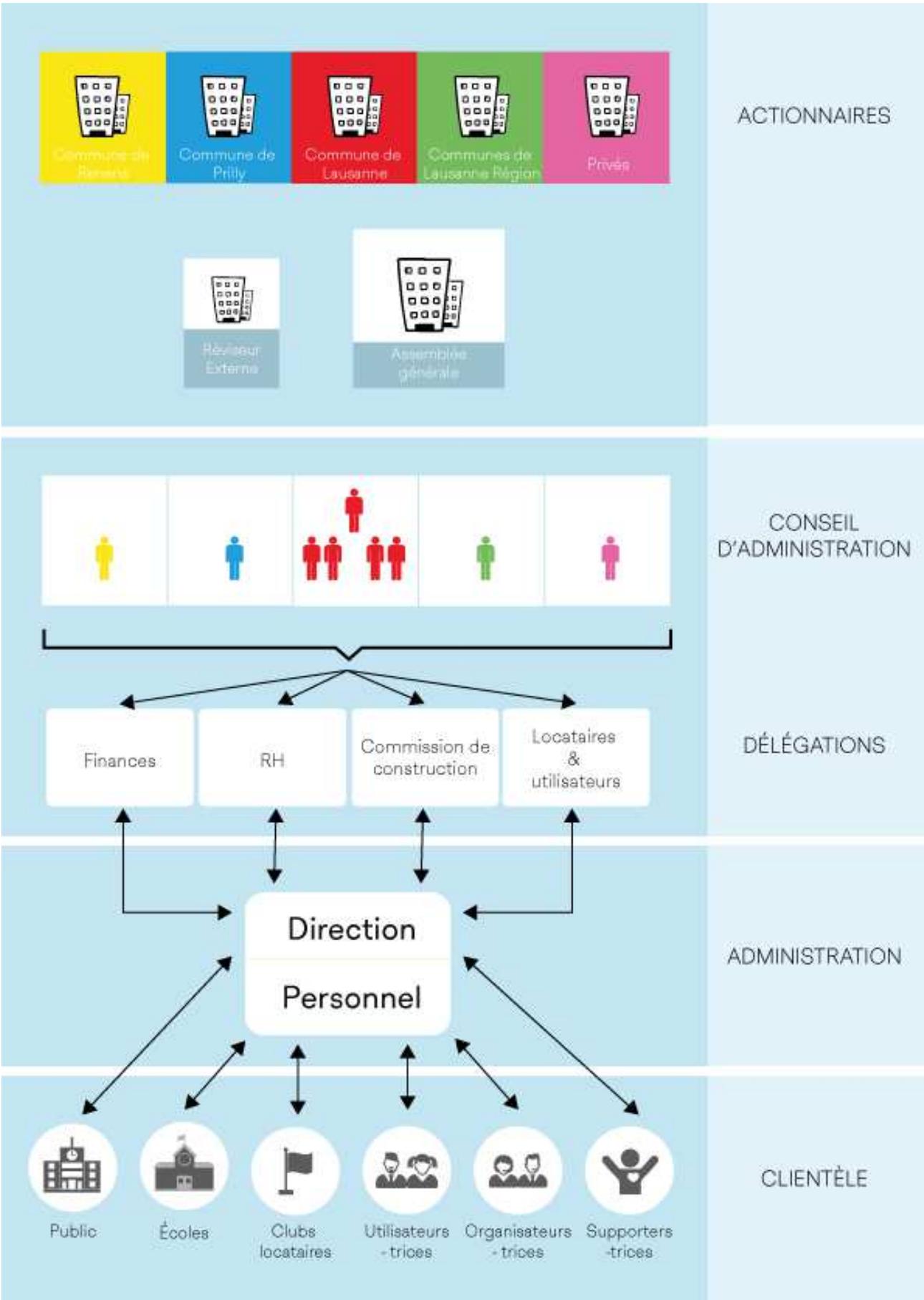
- Développer un centre sportif et événementiel reconnu aux niveaux local, régional et national.
- Permettre aux clubs sportifs de la région lausannoise de disposer d'installations de premier ordre leur autorisant un développement harmonieux.
- Offrir à l'ensemble de la population des infrastructures destinées à des pratiques sportives variées, ouvertes et accueillantes.
- Permettre l'accueil d'événements sportifs internationaux, de spectacles divers, de concerts, de conférences et de séminaires.
- Rechercher de manière pérenne et durable un équilibre financier qui respecte les intérêts des actionnaires, notamment la convention qui les lie.
- Nouer des relations de confiance avec l'ensemble des partenaires du *CSM* et en particulier avec les communes actionnaires.
- Rechercher la durabilité (en particulier dans le domaine énergétique), l'équité et l'inclusion dans toutes les décisions et les démarches entreprises par le conseil d'administration et la direction.

### 4. Partenaires

Afin de faire vivre la Vaudoise aréna, des partenariats ont été noués avec différents acteurs du monde sportif local, en général par le biais de baux à loyer :

- Lausanne Hockey Club Group SA et ses filiales, utilisatrices principales de l'aréna, exploitantes du restaurant, du shop et des buvettes, co-exploitantes de l'Espace Capitale olympique, organisatrice d'événements culturels et locataires de bureaux.
- Le Club des patineurs de Lausanne (CPLM), utilisateur des surfaces de glace
- Le HC Prilly Black Panthers, utilisateur des surfaces de glace.
- Le HC Renens Vipers, utilisateur des surfaces de glace.
- Le CTT Lausanne, locataire et exploitant de la salle de tennis de table.
- Le Cercle d'Armes de Lausanne, locataire et exploitant de la salle d'escrime.
- Le Lausanne-Natation, utilisateur de la piscine et locataire de bureaux.

# 5. Schéma organisationnel de la société



## 6. Les actionnaires

La société est constituée en société anonyme, mais son actionnariat est très largement en mains publiques. Aux trois communes « historiques » de Lausanne, Prilly et Renens, sont venues s'ajouter 22 communes de Lausanne Région, soulignant ainsi le caractère intercommunal marqué du CSM. L'Etat de Vaud n'est pas actionnaire mais a contribué de manière significative aux coûts de construction des bâtiments. La Confédération a également participé au financement.

- Cette dominante publique de l'actionnariat implique une rigueur et une transparence toutes particulières dans la gestion, ainsi qu'un niveau de communication exemplaire de la part du conseil d'administration.
- La société veille à ce que l'assemblée générale soit un lieu de communication afin que cette dernière puisse assumer en connaissance de cause les fonctions qui lui reviennent en tant qu'organe suprême.
- La société s'efforce de faciliter la participation des actionnaires à l'assemblée générale en fixant les dates clairement et suffisamment tôt (au moins 20 jours à l'avance, art. 12 des statuts).
- L'assemblée doit être organisée de façon à ce que les actionnaires puissent s'exprimer sur les objets à l'ordre du jour de manière factuelle et concise.
- La structure organisationnelle doit garantir le droit des actionnaires d'obtenir des renseignements et de consulter les documents.

### Composition du capital-actions de CSM SA :

Actionnaires	Actions nominatives privilégiées CHF 100.-		Actions nominatives ordinaires CHF 500.-		Total capital-actions		
	Nb	Valeur CHF	NB	Valeur CHF	Nb*	Valeur CHF	% actions
Commune de Lausanne	6'000	600'000			6'000	600'000	35.92%
Commune de Prilly	2'000	200'000			2'000	200'000	11.98%
Commune de Renens	2'000	200'000			2'000	200'000	11.98%
Communes de Lausanne Région			2'000	1'000'000	2'000	1'000'000	11.98%
Centre sportif de Malley SA			628	314'000	628	314'000	3.76%
Privés			4'072	2'036'000	4'072	2'036'000	24.38%
<b>TOTAL</b>	<b>10'000</b>	<b>1'000'000</b>	<b>6'700</b>	<b>3'350'000</b>	<b>16'700</b>	<b>4'350'000</b>	<b>100%</b>

**\*1 action = 1 voix (art. 17 des statuts)**

## 7. Le conseil d'administration

### 7.1 Composition

L'art. 20 des statuts fixe la composition du conseil d'administration : neuf membres nommés pour cinq ans et rééligibles. Cinq membres, dont le président, sont désignés de droit par la Commune de Lausanne, un par la Commune de Prilly, un par la Commune de Renens, un par l'Association Lausanne Région et un par l'assemblée générale.

#### **Représentants de la Commune de Lausanne**

- M. Jean-Jacques Schilt      Président
- M. Oscar Tosato            Conseiller municipal
- M. Patrice Iseli              Chef de service
- M. Claude Schaer          Ingénieur-administrateur
- Vacant

#### **Représentant de la Commune de Prilly**

- M. Alain Gillièron          Syndic

#### **Représentant de la Commune de Renens**

- M. Olivier Golaz            Conseiller municipal, vice-président

#### **Représentant de Lausanne Région**

- M. Raymond Bron          Ancien syndic de Cugy

#### **Représentant des actionnaires privés**

- M. Henri-Pierre Monney    BCV, directeur adjoint.

### 7.2 Compétences

- Les communes sont souveraines dans leurs décisions de désignation. Toutefois, elles veillent à ce que le conseil d'administration puisse disposer en son sein de compétences diverses (politiques, financières, juridiques, en gestion RH, en marketing, sportives, etc). Les communes doivent être sensibilisées à ce besoin de compétences.
- Elles s'assurent d'une bonne répartition en matière d'égalité de genres.
- Le conseil d'administration offre la possibilité à ses membres qui en sentiraient le besoin de suivre une formation ad-hoc.
- Une fois par année, le conseil d'administration procède à un « self-assessment » afin de déterminer les domaines dans lesquels l'organisation doit s'améliorer.

### 7.3 Attributions

Conformément à l'art. 716a du Code des Obligations, l'art. 23 des statuts définit les attributions intransmissibles et inaliénables du conseil d'administration suivantes:

- exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires ;
- fixer l'organisation ;
- fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier, ainsi que le plan financier pour autant que celui-ci soit nécessaire à la gestion de la société ;
- nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation et régler le droit de signature ;
- exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données ;
- établir le rapport de gestion, préparer l'assemblée générale et exécuter ses décisions ;
- informer le juge en cas de surendettement ;
- prendre les décisions concernant l'appel ultérieur d'apports relatifs à des actions non intégralement libérées ;
- prendre les décisions relatives à la constatation d'augmentation de capital et aux modifications de statuts qui en résultent.

De plus :

- Le conseil d'administration imprime sa marque au gouvernement d'entreprise et le met en œuvre,
- Il veille dans sa planification à coordonner la stratégie et les finances,
- Il veille à ce que ses actions respectent au mieux les principes d'un développement durable de l'entreprise.

### 7.4 Relations avec les actionnaires

Le conseil d'administration s'efforce de maintenir des contacts avec les actionnaires également entre les assemblées générales. Une délégation du conseil d'administration, accompagnée de membres de la direction, invite au minimum une fois par an, de manière individualisée, les délégations municipales des trois communes fondatrices et la direction de Lausanne Région, afin de les informer de l'évolution, notamment financière, de la société et d'apporter réponse à toute préoccupation. De manière générale, le-la président-e et/ou le-la directeur-trice se tiennent à la disposition des actionnaires dans un souci d'information et de résolution d'éventuels problèmes.

### 7.5 Relations avec la direction et le personnel

- Les membres du Conseil d'administration respectent l'organisation interne de la société que le Conseil aura validée. Le-la directeur-trice assiste aux séances du conseil d'administration. Il-elle constitue pour le conseil d'administration la « porte d'entrée » de l'administration. Les membres du conseil d'administration s'adressent à elle ou à lui pour obtenir un renseignement souhaité et informent le-la président.e de leur démarche. En

principe, ils s'abstiennent d'entrer en contact directement avec les collaborateurs-trices de la société et, dans ce cas, en informent le-la directeur-trice.

- Le conseil d'administration exerce son autorité sur la direction et le personnel. Il est attentif à prendre des décisions ou à mettre en place des processus proportionnés, utiles et efficaces et il s'efforce de mesurer l'impact qu'ils auront auprès de la direction et du personnel en matière de satisfaction et de charge de travail.
- Il s'efforce de toujours rechercher l'adhésion de la direction et du personnel à ses décisions et à ses processus, notamment en privilégiant le dialogue et la concertation.
- Le conseil d'administration rencontre les membres de la direction aussi souvent que possible et nécessaire. Il invite au minimum une fois par année l'ensemble de la direction et du personnel à une activité récréative (repas, apéritif, etc.).
- Le conseil d'administration décide de la forme d'un reporting adapté et pertinent.

## 7.6 Règlement d'organisation

Le conseil d'administration rédige un règlement d'organisation (art. 24 des statuts) qui traite notamment des aspects suivants :

- Délimitation des compétences respectives du conseil d'administration et de la direction.
- Fixation des pouvoirs de signatures avec limites d'engagement, y compris pour la construction.
- Rémunération des administrateurs-trices.
- Formation des administrateurs-trices.
- Encouragement à la diversité et à l'égalité de genre au sein des membres.
- Désignation et fonctionnement des délégations (art. 24 des statuts).
- Tâches, mode de fonctionnement et compétences attendues du secrétariat du conseil d'administration.
- Traitement des affaires juridiques en lien avec l'avocat-e-conseil de la société.
- Convocation et déroulement des séances du conseil d'administration.

## 7.7 Gestion des risques et contrôle interne

- Le système de contrôle interne doit être adapté à la taille, à la complexité et au profil de risque de la société.
- Le contrôle interne fait rapport au conseil d'administration.
- Le système de contrôle interne recouvre aussi la gestion des risques.
- La gestion des risques intègre notamment les risques liés à la place prépondérante qu'occupe Lausanne Hockey Club Group SA et ses filiales dans le modèle économique de la société.

## 7.8 Séances du conseil d'administration

Le mode de convocation et le déroulement des séances du conseil d'administration sont définis dans le Règlement du conseil d'administration. Ce dernier comporte notamment les éléments suivants :

- Le conseil d'administration siège selon les besoins de la société mais au moins quatre fois par an.
- Chaque fois que cela paraît nécessaire, le-la président-e convoque les membres et organise des délibérations à bref délai. Les membres du conseil d'administration veillent à disposer du temps nécessaire à leur fonction, également lors de situations nécessitant un investissement plus conséquent.
- Un procès-verbal de séance est systématiquement rédigé et adressé par le secrétariat du conseil dans un délai de dix jours aux membres du conseil d'administration.
- Le secrétariat du conseil d'administration tient à jour l'état des suspens, lequel est discuté lors de chaque séance.
- Le-la directeur·trice assiste aux séances du conseil d'administration, sauf raison exceptionnelle dûment communiquée par le-la président-e. Lors de chaque séance, Il-elle fait un rapport oral sur la situation générale de l'entreprise, les principaux problèmes rencontrés, les nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs, etc.
- Le conseil d'administration examine régulièrement les règlements qu'il a édictés et les adapte aux exigences.
- Pour les affaires importantes, le conseil d'administration peut consulter des experts externes indépendants, aux frais de la société.
- Chaque année, le conseil d'administration fait le point sur son activité (« self-assessment ») et celle de ses délégations.

## 8. Les délégations

Comme le prévoit l'art. 24 des statuts, le conseil d'administration constitue plusieurs délégations pour le soutenir, ainsi que la direction, dans l'accomplissement de certaines fonctions spécifiques. Le recours à des délégations est gage de bonne gouvernance. Elles répartissent les responsabilités et la charge de travail entre les membres du conseil, leur permettent d'exercer utilement leurs compétences au service de la société, offrent la possibilité de s'adjoindre l'aide d'expert·e·s externes et créent une interface pertinente entre le conseil d'administration et la direction.

Le conseil d'administration décide de la constitution des délégations, nomme leurs membres et établit leurs cahiers des charges. Il décrit le mode de fonctionnement de chaque délégation dans le Règlement d'organisation; cependant, les directives ci-dessous sont communes à toutes les délégations :

- Chaque délégation est présidée par un membre du conseil d'administration.
- Le-la directeur·trice ou un membre de direction sont membres de chaque délégation.
- Chaque délégation se réunit au minimum une fois par année et aussi souvent que nécessaire.
- Chaque délégation établit un rapport annuel écrit qui est présenté et discuté en séance de conseil.

Liste des délégations en vigueur:

## 8.1 Délégation « Finances »

### **Missions :**

- Constituer l'interlocutrice privilégiée du conseil d'administration et de la direction en matière de gestion financière.
- Valider le mode de gestion financière, de contrôle budgétaire et de reporting proposés par la direction, avant validation finale par le conseil d'administration.
- Proposer au conseil d'administration la périodicité, la fréquence et la nature des informations comptables et budgétaires transmises au conseil d'administration (reporting adapté et pertinent).
- Préavisier sur les comptes et le budget annuels avant envoi au conseil d'administration.
- Préavisier sur les business plans pluriannuels et les plans financiers (trésorerie) établis par la direction avant envoi au conseil d'administration.
- Collaborer à la réalisation et au renouvellement des emprunts bancaires
- Collaborer aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques.
- Constituer une interlocutrice de la société en charge de la révision externe.
- S'assurer, une fois par année, du suivi des recommandations faites par le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne et par l'organe de révision de la société.
- Vouer un soin particulier au suivi des transactions financières avec Lausanne Hockey Club Group SA et ses filiales, compte tenu de leur importance dans le modèle économique de la société.

### **Membres :**

- M. Henri-Pierre Monney, administrateur, président
- M. Jean-Jacques Schilt, président du conseil d'administration
- M. Christophe Huybrechts, directeur
- M. Emilio Padula, spécialiste finances et comptabilité
- Vacant

### **Procès-verbal :**

- M. Emilio Padula, spécialiste finances et comptabilité

## 8.2 Délégation « RH »

### **Missions :**

- Constituer l'interlocutrice privilégiée du conseil d'administration et de la direction en matière de gestion du personnel.
- Valider l'ensemble du processus RH (règlement du personnel, grille salariale, cahiers des charges, outils de gestion du temps de travail, plannings, procédures d'engagement, politique de recrutement, etc.) avant validation finale par le conseil d'administration.

- Evaluer périodiquement certains aspects RH tels que la charge de travail, le respect du cadre légal et des heures de travail, les conditions de travail, l'encadrement, la communication interne, l'ambiance de travail.
- Aider à la résolution de certains dossiers RH complexes.

**Membres :**

- M. Olivier Golaz, vice-président du conseil d'administration, président
- M. Raymond Bron, administrateur
- M. Christophe Huybrechts, directeur
- Mme Fanny Schibli Pasche, spécialiste RH
- M. Yves Robert, adjoint au chef du Service des sports de la Ville de Lausanne

**Procès-verbal :**

- Mme Fanny Schibli Pasche

### 8.3 Délégation « Infrastructures » (Commission de construction)

**Missions (durant la phase de construction) :**

- Constituer l'interlocutrice privilégiée du conseil d'administration et de la direction en matière de construction.
- Représenter le conseil d'administration dans son rôle de maître de l'ouvrage à l'égard des mandataires et des entreprises.
- Constituer l'interlocutrice principale du bureau en charge de la direction de chantier et de projet.
- Assurer un suivi de l'avancement du chantier et du budget de construction et prendre les décisions y relatives, dans les limites des compétences octroyées par le conseil d'administration via le Règlement d'organisation.
- Valider et faire valider par le conseil d'administration les budgets et les devis de construction en fonction des limites prévues par le Règlement du conseil d'administration.
- Constituer et superviser une cellule « technico-juridique » en charge du suivi des affaires avec les mandataires et les entreprises.
- S'assurer du respect des procédures relatives aux marchés publics.
- Transmettre les procès-verbaux de séances au conseil d'administration et l'informer de toute situation ou événement important.

**Membres :**

- M. Jean-Jacques Schilt, président
- M. Sébastien Baconnier, facility manager
- M. Christophe Huybrechts, directeur
- M. Patrice Iseli, administrateur
- M. Stéphane Michlig, économiste de la construction et chef de projet
- M. Robert Mohr, Service des sports Lausanne
- M. Claude Schaer, administrateur

**Experts :**

- M. Pierre-Yves Pons, ingénieur
- M. Olivier Rodondi, avocat

**Procès-verbal :**

- Mme Laura Rambintsoa, assistante facility management

**Missions (durant la phase d'exploitation) :**

- Constituer l'interlocutrice privilégiée du conseil d'administration et de la direction en matière de gestion et d'entretien des infrastructures.
- Représenter le conseil d'administration dans son rôle de maître de l'ouvrage à l'égard des mandataires et des entreprises.
- Assurer le suivi administratif, technique, financier et juridique des travaux de construction, notamment les garanties, les retouches, les litiges, etc.
- Valider et faire valider par le conseil d'administration les budgets d'entretien, les optimisations et les devis de travaux en fonction des limites prévues par le Règlement d'organisation.
- Effectuer une visite annuelle complète de l'ensemble des locaux et faire un rapport écrit au conseil d'administration.
- S'assurer du respect des procédures relatives aux marchés publics.
- Valider et faire valider par le conseil d'administration les changements de stratégie d'organisation de l'exploitation et de la maintenance (regroupement d'entreprise, internalisation / externalisation de tâche ou modification profonde de cahier des charges de maintenance).
- Etablir un rapport annuel des consommations énergétiques de la Vaudoise aréna.
- Etablir les risques liés à un événement interne ou externe avec ses conséquences sur la disponibilité des infrastructures (catastrophe naturelle, coupure électrique importante, dysfonctionnement technique majeur).

**Membres :**

- Président·e du conseil d'administration, président·e
- Administrateur·trice
- Directeur·trice
- Facility manager
- Ingénieur mandaté

**Procès-verbal :**

- Assistant·e facility management

## 8.4 Délégation « Locataires et utilisateurs·trices »

**Missions :**

- Constituer l'interlocutrice privilégiée du conseil d'administration et de la direction en matière de relations avec les locataires et les utilisateurs·trices.

- Constituer la délégation du conseil d'administration en charge de diverses négociations avec les locataires et utilisateurs·trices, en particulier le Lausanne Hockey-Club.
- Valider les baux et loyers des différents locaux (aréna, bureaux, shops, restaurant, locaux d'accueil, etc.), en particulier à l'usage du Lausanne Hockey-Club.
- Valider les tarifs des différentes infrastructures (patinoires, piscine, séminaires, parking, etc.), avant validation finale par le conseil d'administration.
- Soutenir la direction dans la recherche et l'évaluation d'événements.

**Membres :**

- M. Jean-Jacques Schilt, président·e du conseil d'administration, président·e
- M. Oscar Tosato, administrateur, conseiller municipal de Lausanne
- M. Alain Gillièron, administrateur, syndic de Prilly
- M. Olivier Golaz, administrateur, conseiller municipal de Renens
- M. Christophe Huybrechts, directeur.

## 9. La direction

- Le conseil d'administration fixe l'organisation (art. 23 des statuts) et procède à l'engagement du-de la directeur·trice.
- Sur proposition du-de la directeur·trice, le conseil d'administration désigne les membres de direction.
- Le-la directeur·trice met en place l'organisation définie, fixe les concepts d'exploitation et, avec sa direction, conduit l'ensemble des activités afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés et de respecter le cadre budgétaire alloué.
- Le-la directeur·trice collabore étroitement avec le-la président·e du conseil d'administration. Il-elle s'appuie sur les diverses délégations afin d'être soutenu·e dans l'accomplissement de ses tâches et de renseigner le conseil d'administration.
- Les limites de compétences de la direction sont fixées dans le Règlement d'organisation (art. 6.5 ci-dessus) et ses missions dans les cahiers des charges des membres de la direction.

## 10. Gestion des ressources humaines (gestion des RH)

La gestion des ressources humaines (gestion des RH) constitue une des missions principales de la direction. La société est soucieuse du respect de certaines valeurs et de processus pertinents, en particulier en matière d'encadrement :

- Appliquer une politique RH inclusive et respectueuse de l'égalité des genres en matière de recrutement, de promotion et de salaires.
- Privilégier la valeur loyauté de la part des cadres et du personnel.
- Privilégier les compétences personnelles et interpersonnelles des futur·e·s cadres lors du recrutement.
- Appliquer une politique de recrutement professionnelle.

- Mettre en place un processus de développement en terme de team building.
- Appliquer un processus d'accompagnement du changement.
- Définir des mesures de formation et de développement de l'encadrement, en particulier les cadres de proximité.
- De manière générale, favoriser le dialogue afin d'éviter les malentendus et demander des prises de position claires de la part du management.

## 10.1 Le-la directeur·trice de la société

- met en place, en collaboration avec la délégation « RH » et le-la responsable RH, une politique de gestion des RH en cohérence avec le cadre légal. Cette politique est transcrite dans le document « Politique de gestion des RH » (art. 10.2 ci-dessous),
- s'assure de disposer des compétences nécessaires en matière de gestion RH au sein de sa direction,
- s'appuie sur la délégation RH du conseil d'administration pour l'aider à remplir ses missions,
- définit les besoins en personnel et en compétences,
- met en place des conditions de travail adéquates pour le personnel,
- est attentif·ve à des charges de travail équitablement réparties, supportables et respectueuses du cadre légal,
- définit des missions et des responsabilités claires pour chaque collaborateur·trice,
- favorise le dialogue et une approche participative,
- instaure une communication interne directe et respectueuse,
- favorise l'esprit d'équipe et la notion d'interdépendance.

## 10.2 Document « Politique de gestion des RH »

Ce document indique la politique de gestion RH de l'entreprise. Il est établi par le-la directeur·trice, avec l'appui de la délégation « RH ». Il est validé par le conseil d'administration et est revu périodiquement. Il est accessible à chaque collaborateur·trice.

Il traite notamment des aspects suivants :

- Règlement du personnel
- Grille des salaires
- Plan de mobilité
- Avantages en nature
- Gestion du temps de travail
- Cahier des charges
- Entretiens de collaboration
- Evolution de carrière et promotions
- Politique de recrutement
- Formation
- Santé et sécurité au travail
- Organisation de la cellule RH

- Commission du personnel
- Prévention et gestion des conflits (CVCI).

### 10.3 Règlement du personnel

- Le règlement du personnel est proposé par la direction à la délégation « RH » qui l'approuve avant validation par le conseil d'administration.
- Ce document s'inspire des règlements du personnel des communes actionnaires de CSM SA.
- Il traite de l'ensemble des éléments d'une politique RH moderne.
- Avant validation, le règlement du personnel est négocié avec la commission du personnel.

### 10.4 Grille des salaires

- La grille des salaires est proposée à la délégation « RH » qui l'approuve avant validation par le conseil d'administration.
- Ce document s'inspire des grilles des salaires des communes actionnaires de CSM SA.
- Elle est revue au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année.

### 10.5 Commission du personnel

Il résulte des exigences légales, découlant notamment de la loi fédérale sur l'information et la consultation des travailleurs dans les entreprises (LParticipation ; RS 822.14), ainsi que d'autres dispositions légales (cf. LTr, CO, LAA), que les travailleurs ont un droit d'information et de participation à divers égards, notamment en matière de santé et de sécurité de travail, d'horaires de travail, etc.

Dans ce cadre, il est constitué une commission du personnel, composée de quatre personnes représentant chacune l'un des domaines suivants :

- Administration
- Patinoires
- Piscines
- Facility management.

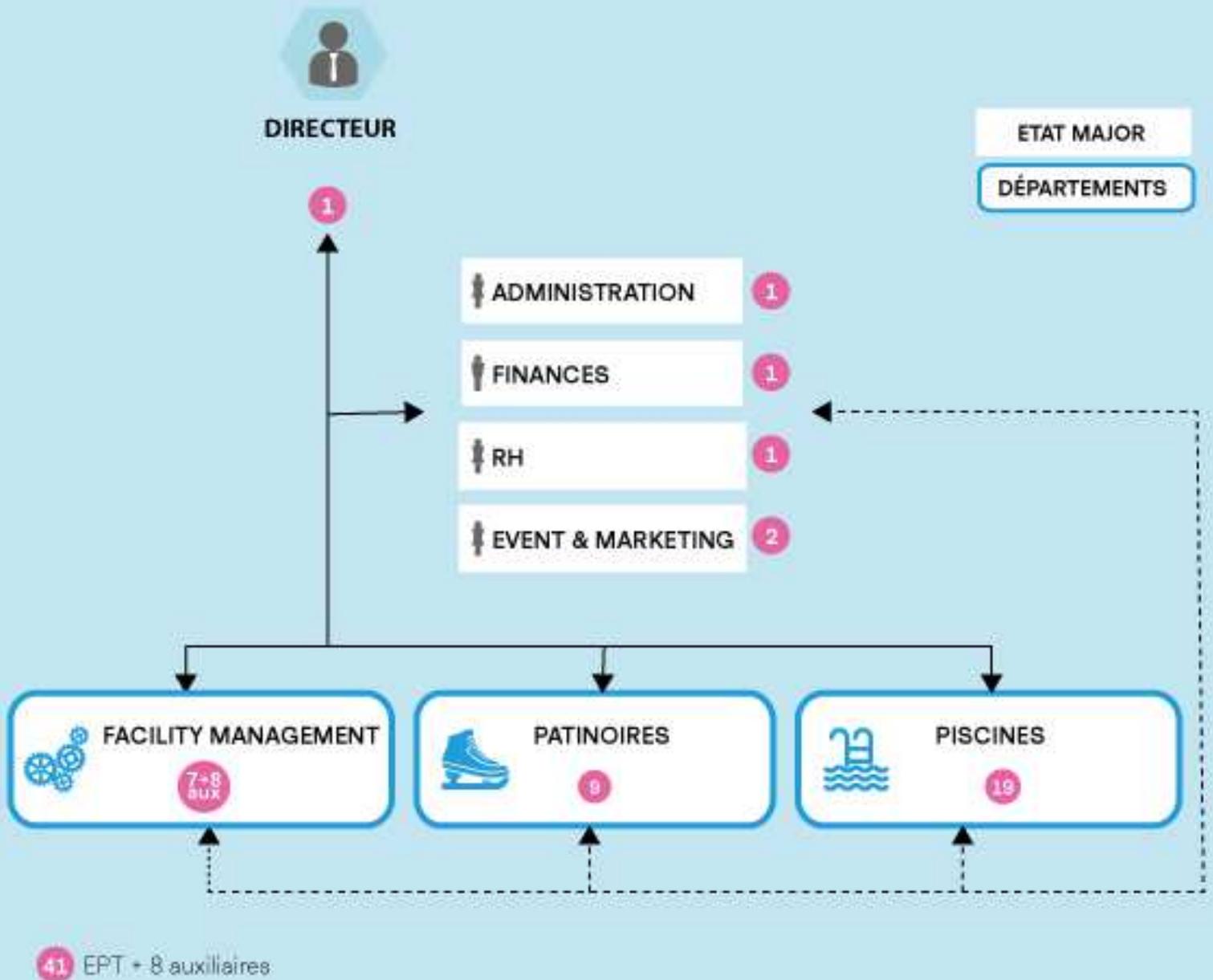
Ces quatre représentant·e-s sont élu·e-s parmi les employé·e-s de CSM SA (hors directeur·trice) par le biais d'élections générales et libres.

La commission du personnel constitue l'interlocutrice privilégiée de la délégation RH du conseil d'administration.

## 10.6 Organigramme

Le-la directeur-trice tient à jour un organigramme reflétant l'organisation de l'administration de la société. Ce document est transmis au conseil d'administration lors de chaque mise à jour.

# ORGANIGRAMME CSM SA



## 11. Gestion financière

La société CSM SA est majoritairement en mains publiques. Cette caractéristique de son actionnariat exige rigueur, compétences et transparence toutes particulières dans la gestion de ses ressources financières.

### 11.1 Recueil d'organisation financière

Le-la directeur·trice, en collaboration avec la délégation « Finances », édite un Recueil d'organisation financière conforme à la loi, aux réglementations et aux normes en matière de gestion financière et de comptabilité. Ce manuel indique, notamment, les procédures et les documents financiers suivants à respecter

- Plan comptable,
- Budgets annuels,
- Contrôle budgétaire,
- Reporting (notamment au CA),
- Périodicité des opérations,
- Business-plan pluriannuel,
- Plan financier de trésorerie,
- Politique d'amortissements,
- Comptabilisation des immobilisations,
- Etc.

### 11.2 Budgets et comptes annuels

Le budget et les comptes annuels sont établis de manière à tenir compte des impératifs des communes actionnaires relatifs à l'établissement de leurs propres budgets et comptes.

Le budget et les comptes sont soumis à l'assemblée générale (art. 12 des statuts).

### 11.3 Gestion budgétaire

Le-la directeur·trice met en place une gestion budgétaire qui implique les responsables de son organisation et définit des limites budgétaires et de compétences claires à respecter par eux-elles (allocations budgétaires, contrôles, reporting).

### 11.4 Respect des principes comptables

La comptabilité respecte les principes de régularité, sincérité et fidélité édictés par le Code des obligations.

### 11.5 Contrôle interne

Voir chapitre 7.7.

## 11.6 Suivi des encaissements locatifs

Un soin particulier est voué au suivi de l'encaissement des loyers, compte tenu de leur importance dans le modèle économique de la société. La direction fait régulièrement rapport à la délégation « Finances » et au Conseil d'administration sur ce point.

## 11.7 Charges énergétiques

La direction procède à un suivi très étroit de l'évolution de la consommation énergétique, en particulier de l'électricité, de l'ensemble des locaux. Elle met en place des procédures claires et fiables de refacturation des charges énergétiques aux locataires et aux utilisateurs-trices.

## 11.8 Collaboration

La direction peut s'adjoindre les compétences d'une fiduciaire externe dans l'établissement des comptes et la gestion financière. Elle collabore étroitement avec la société en charge de la révision, ainsi qu'avec les services des finances des communes actionnaires et le Service du contrôle des finances de la Ville de Lausanne.

Le conseil d'administration, en lien avec la délégation « Finances », procède à un contrôle annuel de la bonne mise en œuvre des diverses recommandations des organismes ci-dessus.

# 12. Gestion administrative

La gestion administrative de CSM SA représente la colonne vertébrale de l'organisation de la société. Le-la directeur-trice de la société porte une attention particulière au bon fonctionnement de cet aspect tant sur le plan interne qu'externe des activités.

En plus des tâches de base (courrier, classement, etc.), ce secteur est également chargé, sur le plan administratif, de l'interaction entre les autres secteurs de la société que sont notamment les finances, les ressources humaines et l'entretien des bâtiments et installations. A cet égard, le secteur administratif intervient comme soutien aux autres secteurs, mais aussi comme garant de « l'unité de doctrine » en matière administrative.

Pour ce faire, le-la directeur-trice met en place une organisation adéquate.

Le secteur administratif

- Traite la correspondance de la société, en veillant à la qualité rédactionnelle de la communication externe et une identité respectant les cadres juridiques et conventionnels existants.

- Collabore avec la personne chargée du secrétariat du conseil d'administration, notamment pour la gestion du site intranet.
- Organise et tient à jour le classement des documents papier.
- Organise et tient à jour la gestion électronique des données.
- Organise et tient à jour les archives de *CSM SA*.
- Collabore avec le-la responsable du site internet de la société.
- Met à disposition, tient à jour et, le cas échéant, élabore des bases de données telles que
  - Directives internes
  - Listes, répertoires, etc.
  - Documentation
  - Dossiers juridiques et autres.
- En relation avec les autres secteurs, peut être amené à
  - Valider des bons de commande
  - Établir des factures
  - Relancer des créanciers
  - Établir des déclarations TVA
  - Collaborer à l'occasion d'organisations particulières sous l'égide du *CSM*.

## 13. Gestion technique

La gestion technique des bâtiments est une compétence du-de la directeur-trice qui met en place un plan d'entretien et une organisation réunissant les compétences nécessaires à assurer le bon fonctionnement des installations et leur intégrité dans la durée.

### 13.1 Facility management

Le-la directeur-trice met en place une organisation performante pour mener à bien la gestion de l'entretien des bâtiments et des installations (ci-après « facility management »). Cette organisation est déterminée en collaboration avec la délégation « Technique » et validée par le conseil d'administration.

Le facility management est composé de collaboratrices et collaborateurs disposant des compétences nécessaires à accomplir leurs missions dans les meilleures conditions.

Le facility management travaille en collaboration avec la délégation « Technique » et fait appel aux bureaux spécialisés compétents pour certaines interventions.

### 13.2 Plan d'entretien

Le plan d'entretien est un document qui décrit les divers types d'entretiens à effectuer dans les parties sous la responsabilité de l'exploitant d'un immeuble. Il recense toutes les informations techniques concernant les méthodes d'entretien, ainsi que la périodicité des travaux à réaliser dans l'immeuble.

Pour l'établissement de ce plan, la direction fait appel au pool de mandataires et au bureau en charge de la direction de projet ayant construit le complexe.

Le plan d'entretien comprend notamment :

- Les durées d'amortissement des différents éléments composant les bâtiments,
- La référence au dossier de l'ouvrage terminé (qui doit être conservé en lieu sûr): plans, coupes, schémas, liste d'entreprises, manuels d'entretien, etc.,
- La liste des garanties,
- La liste des assurances à conclure par la société,
- Une check-list de contrôle annuel à réaliser par l'exploitant,
- La liste des contrats d'entretien, avec les contrats en annexe,
- La liste des entreprises (mandataires et maîtres d'état).

### 13.3 Exécution des travaux d'entretien

Il convient de différencier le type de travaux à entreprendre :

- *Travaux d'entretien courant*  
Ils sont exécutés sous la responsabilité du facility management, soit directement s'ils peuvent être entrepris par des collaborateurs·trices disposant des compétences nécessaires, soit en faisant appel à des entreprises spécialisées.
- *Travaux de modernisation et de transformation*  
Ils sont exécutés sous la responsabilité du facility management en faisant appel à un ou plusieurs mandataires spécialisés (architecte, ingénieurs, etc.).
- *Travaux sous garantie*  
Ils sont coordonnés par le facility management sous la responsabilité des mandataires ayant participé à la construction.

### 13.4 Sécurité du site

La direction désigne un·e chargé·e de sécurité, soit au sein de l'organisation, soit par mandat confié à une société externe, dont les tâches sont les suivantes :

- garantir le respect des normes,
- effectuer les contrôles de fonctionnement des installations de sécurité (feu, OPAM),
- assurer la formation au suivi des procédures à respecter par les agent·e·s de sécurité, aux employé·e·s de CSM SA et aux locataires, en fonction de leurs responsabilités,
- mettre en place les procédures d'évacuation,
- constituer une équipe d'urgence au sein de CSM SA chargée d'assurer l'évacuation du site en cas de sinistre,
- assurer la transmission des responsabilités aux organisateurs d'événements.

Le·la chargé·e de sécurité fait appel à une entreprise spécialisée mandatée par CSM SA pour l'aider dans l'accomplissement de ses tâches et assurer la sécurité des accès sur le site et le respect des règles de sécurité.

### 13.5 Facturation des réparations

Le facility management organise des visites régulières des locaux afin d'identifier les éventuels dégâts causés par les locataires. Il effectue également des états des lieux lors de la mise à disposition ponctuelle des locaux. Les frais liés à ces dégâts, en fonction des responsabilités respectives, doivent systématiquement être refacturés aux locataires et utilisateurs·trices, de façon objective.

### 13.6 Gestion des aspects énergétiques

Les bâtiments de la Vaudoise aréna sont au bénéfice d'un concept énergétique sophistiqué, à la pointe de la technologie. Les interactions énergétiques entre les installations des patinoires et de la piscine doivent permettre d'optimiser l'utilisation de l'énergie et de réelles économies en la matière. D'autre part, la production énergétique fait l'objet d'un contrat de contracting de longue durée avec la société LaZur Energie SA, propriété des Services industriels des Villes de Lausanne et Zurich.

Il est dès lors indispensable de mettre en œuvre un contrôle efficace de la gestion des énergies au quotidien, de manière à optimiser la consommation et les coûts énergétiques. Il incombe au facility management de définir les procédures permettant cette optimisation.

## 14. Relations avec les locataires et utilisateurs·trices

La Vaudoise aréna est une infrastructure multifonctionnelle. Elle possède des locataires qui l'utilisent au quotidien. Parmi eux, le principal, le Lausanne Hockey-Club, mais également d'autres clubs de hockey sur glace, un club de patinage artistique et short-track, des clubs de natation, un club d'escrime et un de tennis de table.

Les infrastructures sont également mises à la disposition de très nombreux utilisateurs et utilisatrices ponctuels, principalement pour les patinoires, le centre aquatique et les locaux de réception: public, écoles, université, organisateurs·trices d'événements (spectacles, concerts), client·e-s du restaurant, participant·es à des séminaires, réceptions, formations, banquets et apéritifs.

### 14.1 Accueil et qualité des relations

Conformément à ses objectifs stratégiques, *CSM SA* entend accueillir chacun·e dans les meilleures conditions possibles. Les dirigeant·e-s développent une culture d'entreprise favorable à un sens aigu de l'accueil.

Les relations avec les locataires et les utilisateurs·trices sont en tout temps emplies de respect, d'objectivité et de courtoisie. Les mêmes qualités sont attendues de ces

derniers-ères. Les problèmes et différends sont traités avec professionnalisme, sang-froid et objectivité.

La délégation « Locataires et utilisateurs-trices » soutient la direction dans l'atteinte de ces objectifs.

## 14.2 Recherche de manifestations

Afin de maximiser l'offre en événements pour la population, l'utilisation des espaces et les revenus, le-la directeur-trice s'entoure de compétences en matière de recherche de manifestations sportives, culturelles, de type séminaires ou récréatives, principalement dans l'aréna et les locaux de réception.

Un bail a été signé avec une société de Lausanne Hockey Club Group SA, l'autorisant à organiser, en plus des matches de hockey sur glace durant le championnat, cinquante événements culturels durant l'année.

Un mandat de gestion commerciale a été conclu avec Lausanne Hockey Club Group SA et ses filiales lui conférant le droit de gérer les espaces business

La direction collabore avec le club, selon des modalités clairement partagées, à la réussite de ce partenariat.

## 14.3 Tarifs

Le directeur-trice met en place une tarification de l'utilisation des espaces (patinoires, piscine, locaux d'accueil, parking) qui tient compte des tarifs pratiqués dans des installations comparables. Les tarifs sont soumis à l'approbation du conseil d'administration.

Les tarifs sont accompagnés de descriptifs clairs et précis des locaux mis à disposition et de leur équipement.

Pour les spectacles, un manuel d'utilisation des infrastructures de l'aréna est remis aux organisateurs-trices.

## 15. Communication

La Vaudoise aréna est un lieu ouvert à la population, ainsi qu'aux acteurs sportifs, culturels et aux collectivités publiques. Elle est prête à accueillir le plus large des publics venus de tous les horizons. Ses dirigeant-e-s sont ouverts aux nouvelles réalités des différents milieux qu'ils accueillent et sont désireux de positionner la Vaudoise aréna comme une actrice majeure dans ses domaines d'activités. La communication est dès lors un enjeu important.

- Le-la directeur·trice dote son organisation de compétences en matière de communication. Il désigne un-e responsable communication, en charge également du community management.
- Le-la responsable communication coordonne l'ensemble de la communication institutionnelle et publicitaire. Il-elle est notamment en charge de la rédaction et de la publication de communiqués de presse (en lien avec sa hiérarchie) et de l'organisation de conférences de presse.
- Un accent particulier est mis sur les médias sociaux (site internet de la Vaudoise aréna, réseaux sociaux) qui permettent de toucher un large public, notamment les jeunes, d'être réactif et de multiplier les contacts.
- La communication stratégique ou à caractère politique est du ressort du conseil d'administration, en particulier de son-sa président·e. Le-la directeur·trice se consacre à la communication relative à des aspects techniques ou organisationnels.
- Lors de toute opération de communication, une attention doit être portée à distinguer CSM SA et Vaudoise aréna.
- Le-la directeur·trice voue un soin particulier à établir une communication interne (écrite et orale) fluide, transparente et de qualité. Les personnes ne travaillant pas au quotidien avec un ordinateur doivent pouvoir recevoir le même niveau d'information que leurs collègues.
- En tant que propriétaire d'infrastructures sportives majeures, CSM SA est membre de différentes associations professionnelles telles que l'Association Suisse des Services des Sports (ASSS), l'Association des Patinoires Artificielles Romandes et Tessinoises (APART) et l'Association des Piscines Romandes et Tessinoises (APRT).

Centre sportif de Malley SA

Le conseil d'administration

Prilly, le 23 novembre 2020