

# Vaudoise aréna

# R E S U L T A T S

**CSM**  
CENTRE SPORTIF DE MAJESTSA

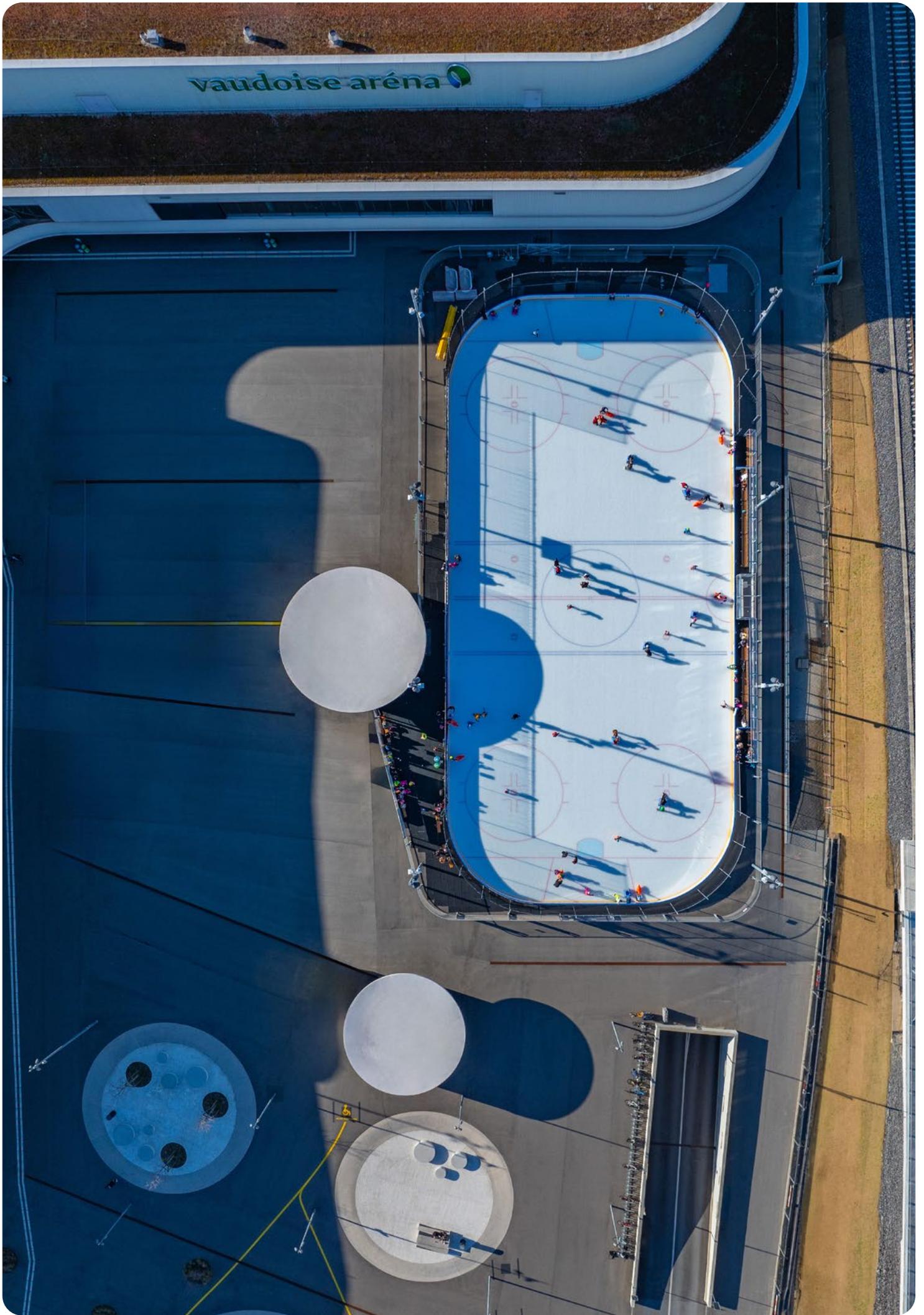
**vaudoise aréna**

# Rapport de Gestion 2023



# Table des matières

Mot du Président	05
UN PREMIER EXERCICE INTENSE	05
CONSEIL D'ADMINISTRATION	06
Mot de la Directrice Générale	08
UNE ORGANISATION RENFORCÉE POUR MIEUX SERVIR LE PUBLIC	08
COMITÉ DE DIRECTION	11
CHIFFRES CLÉS	12
L'année 2023 en bref	13
2023, L'ANNÉE DE MONTÉE EN PUISSANCE DE L'ÉVÉNEMENTIEL	16
AFFLUENCE EN 2023	24
Une année de référence pour l'exploitation	25
UN TRAVAIL EN PROFONDEUR POUR MIEUX SERVIR LE PUBLIC	25
CENTRE AQUATIQUE	26
CENTRE DE GLACE	30
Communication	34
LA VAUDOISE ARÉNA SE RÉINVENTE AVEC UN NOUVEAU SITE INTERNET	34
DES RÉSEAUX SOCIAUX EN PLEINE CROISSANCE	36
NOAM YARON, L'AMBASSADEUR-INFLUENCEUR DU CENTRE AQUATIQUE	38
UN ÉCHO MÉDIATIQUE POSITIF	40
DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES PORTEURS DE SENS	41
EXPÉRIENCE UTILISATEUR ET UTILISATRICE	41
Responsabilité environnementale	43
UNE POLITIQUE RÉVOLUE	43
RÉDUCTION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES GRANDS ÉVÉNEMENTS	43
RECHERCHE DE L'EFFICIENCE ÉNERGÉTIQUE	44
SÉCURITÉ – OBJECTIFS SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL ATTEINTS	47
Responsabilité sociale	49
CSM SA COMME MARQUE EMPLOYEUR	49
CHIFFRES CLÉS	52
UNE ENTREPRISE FORMATRICE	54
Responsabilité économique	55
FINANCES ET RISK MANAGEMENT	58
DURABILITÉ DU MODÈLE D'AFFAIRE – ÉTUDE MATCH DAY	61
Finances et états financiers 2023	62
ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS ARRÊTÉS AU 31 DÉCEMBRE 2023	68
REMERCIEMENTS	78





**Raphaël Comisetti**  
Président de CSM SA

# Mot du Président

## Un premier exercice intense

Une année déjà ! Le 1<sup>er</sup> juillet prochain, cela fera douze mois que j'ai l'honneur de présider le Conseil d'administration de CSM SA. Dire que cette année a passé très vite est un euphémisme, tant le développement de la Vaudoise aréna a été intense.

Lors de l'assemblée générale du 28 juin 2023, le Conseil d'administration de CSM SA a en effet connu quelques changements marquants. Outre la nomination de votre serviteur à la présidence, nous avons pris congé de Monsieur Alain Gillieron, Vice-Président du Conseil d'administration et représentant de la Ville de Prilly, qui a quitté sa fonction d'administrateur. Je tiens ici à vivement remercier M. Gillieron pour l'engagement inlassable qu'il a démontré en faveur de la Vaudoise aréna. Il a été remplacé à la Vice-Présidence par Madame Frédérique Roth, représentante des communes de Lausanne Région. M. Ihsan Kurt, Municipal à Prilly, a été nommé par sa Municipalité comme représentant de la commune d'accueil et administrateur de CSM SA.

Quant à Madame Samira Marquis, elle a été choisie par le Conseil d'administration à l'unanimité comme Directrice générale de la Vaudoise aréna-CSM SA, au terme d'une rigoureuse sélection où sa connais-

sance des dossiers et son sens du leadership ont convaincu le Conseil de la pertinence de ce choix.

Je tiens personnellement et au nom du Conseil d'administration à remercier Madame Marquis pour l'excellent travail accompli durant les deux années qu'elle a passé à la présidence tout en menant de front, ad interim, la Direction de CSM SA en qualité d'administratrice-déléguée du CA. Nous formons désormais un tandem complémentaire et solide, qui va assurer à la fois la bonne gouvernance de la Vaudoise aréna et son développement stratégique.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2023, les travaux du Conseil d'administration ont consisté à définir un nouveau règlement d'organisation pour CSM SA. Ce règlement définit un périmètre élargi de délégation de la gestion opérationnelle et de la mise en œuvre stratégique à la Directrice et à son comité de Direction. Ainsi, le Conseil d'administration peut désormais sereinement se

concentrer sur son rôle de haute surveillance et sur la définition d'une stratégie financière qui doit permettre de pérenniser la Vaudoise aréna à long terme, en bénéficiant de tous les éléments de planification et d'aide à la décision mis en place par la Direction.

Pour ma part, je vais désormais intensifier les relations avec les actionnaires lors de séances formelles, dans le but de rendre compte en direct aux principales parties prenantes des actions ayant un impact sur le déficit et la politique de subventionnement de CSM SA.

Je tiens ici à remercier les actionnaires et en particulier la Ville de Lausanne pour la confiance qui m'a été accordée. J'adresse aussi mes remerciements au comité de Direction et à tous les collaborateurs et collaboratrices de CSM SA pour l'excellence de leur travail au quotidien.

**RAPHAËL COMISETTI**

Président du Conseil d'administration  
depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2023

Consultant indépendant dans le domaine de la gouvernance et du développement des organisations, il accompagne des sociétés privées et publiques. Il a été proposé et nommé par la Ville de Lausanne pour présider le Conseil d'administration. Ancien membre de direction de sociétés en Suisse et à l'étranger en tant que responsable RH, il a dirigé diverses commissions en lien avec les relations sociales. Ex-sportif professionnel, passionné de sports, il accompagne des jeunes sportifs et des professionnels dans leur préparation mentale et s'implique dans des comités de sa région.

**ALAIN GILLÉRON**

Vice-Président  
jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2023

Enseignant à l'État de Vaud pendant plus de 35 ans, Alain Gilléron est Syndic de la Ville de Prilly depuis 2004. C'est une des figures emblématique de la politique vaudoise depuis 1994, date à laquelle il a été élu député au Grand Conseil. Il y est resté jusqu'en 2006 comme membre de la Commission des finances. Il a été membre du CA et Vice-Président du CIGM. Il est un des fondateurs du Centre Sportif de Malley SA. Ancien footballeur de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> ligue, c'est aussi un grand fan du HC Prilly et du Lausanne Hockey Club.

**FRÉDÉRIQUE ROTH**

Administratrice & Vice présidente  
depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2023

Ingénieure civile diplômée de l'EPFL, Frédérique Roth est Conseillère municipale à Cugy et Présidente du Comité de direction de l'Association scolaire intercommunale de Cugy et environs. Elle représente Lausanne Région au sein du Conseil d'administration et participe à plusieurs commissions du CA. Au bénéfice d'un Master en administration et technologie du sport de l'AISTS, elle a été arbitre de hockey sur glace au niveau national masculin et international féminin.

**HENRI-PIERRE MONNEY**

Administrateur et Président  
de la commission Risques et Finance

Au bénéfice de 30 ans au service des entreprises, Henri-Pierre Monney est actuellement responsable régional PME auprès de la BCV à Lausanne et représente l'actionnariat privé au sein du Conseil d'administration. Il est le seul membre élu par l'Assemblée Générale. Diplômé en économie bancaire de l'IFBF, il siège dans différents Conseils d'administration et de fondations et est membre de plusieurs associations économiques et de services.



**ÉMILIE MOESCHLER**  
Administratrice

Conseillère municipale de la Ville de Lausanne en charge des sports et de la cohésion sociale. Elue en 2021, elle rejoint le Conseil d'administration de CSM SA la même année. Émilie Moeschler a occupé différents mandats associatifs et politiques, notamment comme députée au Grand Conseil bernois et comme Présidente de Dettes Conseils Suisses. Elle a suivi des études en sciences politiques et en travail social avant de poursuivre une carrière dans le domaine social et syndical. Elle a dirigé la Maison de Quartier de Chailly, à Lausanne, de 2016 à 2021.



**OUMAR NIANG**  
Administrateur

Élu en 2021 en tant que Conseiller municipal à la Ville de Renens, Oumar Niang est en charge du Sport, de l'Intégration et des Ressources Humaines. Il a siégé au Conseil communal pendant trois législatures. Sociologue de la santé, spécialiste des maladies chroniques et des addictions, il a enseigné la communication sociale et culturelle à l'EHL et a été travailleur humanitaire sur le terrain en Afrique. Oumar Niang est passionné d'arts martiaux, il est instructeur de karaté.



**IHSAN KURT**  
Administrateur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2023

Conseiller municipal de la Ville de Prilly en charge des finances, des sports, de la culture et de l'intégration. Ihsan Kurt est formateur en communication interculturelle. Membre de la Commission fédérale des migrations, il a débuté sa carrière comme journaliste en Turquie et ensuite en Suisse en travaillant pour divers journaux romands. Sociologue de formation, il est titulaire d'un master en administration publique (IDHEAP).



**LINDA GARCIA**  
Administratrice

Avocate de formation, Linda Garcia a exercé au barreau pendant 6 ans dans une étude lausannoise, avant de rejoindre la fonction publique, où elle s'est spécialisée en droit des marchés publics. Après avoir occupé un poste de juriste au Département des Infrastructures et des RH à l'Etat de Vaud (actuel DCIRH), elle exerce aujourd'hui la fonction de conseillère juridique auprès de la Ville de Lausanne. S'intéressant particulièrement aux modes alternatifs de résolution des litiges (MARL), elle s'est formée à la médiation en 2021.



**YVES ROBERT**  
Administrateur

Diplômé de l'Université de Montréal en Sciences de l'Éducation physique et administration du sport, Yves Robert a été entraîneur professionnel de hockey sur glace au mouvement junior du LHC pendant 4 ans. Il a ensuite rejoint le Service des Sports de la Ville de Lausanne comme responsable des piscines et patinoires où il a occupé cette fonction pendant 16 ans. Depuis 2005, il occupe la fonction d'adjoint au chef du Service des sports de la Ville de Lausanne – Finances et RH. Yves Robert officie dans plusieurs commissions du CA.



**CLAUDE SCHAER**  
Administrateur

Ingénieur civil indépendant, Claude Schaer est le fondateur-administrateur-directeur de la société AIC ingénieurs conseils SA active à Lausanne depuis 1975. Pendant 20 ans, il a présidé le club Star Lausanne HC SA. Il est également le co-fondateur du mouvement junior L4C. Claude Schaer a rejoint le Conseil d'administration de CSM SA en 2016. Il a notamment siégé dans la Commission de construction en charge du chantier de la Vaudoise aréna. Aujourd'hui, il continue à œuvrer dans la Commission des Infrastructures et des travaux.



**Samira Marquis**  
Directrice Générale de CSM SA

# Mot de la Directrice Générale

## Une organisation renforcée pour mieux servir le public

Pour les 57 collaboratrices et collaborateurs de CSM SA, l'année 2023 est à marquer d'une pierre blanche. Elle est en effet la première de la jeune histoire du campus à prendre en compte la totalité des possibilités d'exploitation sur douze mois consécutifs.

Cette année pleine servira donc à la fois de référence pour toutes les projections financières futures, mais aussi d'apprentissage à l'échelle 1:1 qui nous aidera à servir encore mieux le très nombreux public qui a afflué sur le Campus.

2023 a aussi été une année de transition avec le renforcement de la gouvernance. Ainsi j'ai eu le plaisir d'accueillir Raphaël Comisetti et lui passer le témoin de la présidence. Je me réjouis infiniment de notre collaboration qui a démarré sous les meilleures auspices pour porter en avant la Vaudoise aréna. Désormais, je peux me concentrer sur le développement et la gestion opérationnelle du campus. Pour ce faire, l'année 2023 a aussi été celle de la mise en place d'un comité de Direction que j'ai l'honneur de conduire depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2023. L'objectif a été de réduire les silos, de favoriser une culture collaborative et de gagner en agilité organisationnelle.

Les périmètres de chacune des 5 fonctions du comité de Direction ont été redéfinis et articulés comme suit :

- 1 Le Marketing a renforcé sa focale sur la communication institutionnelle et a été séparé de la division Événements & Sponsoring. Ainsi, ces deux entités aux responsabilités distinctes ont désormais des équipes dédiées avec pour mission de soutenir le rayonnement de la Vaudoise aréna.
- 2 Ces deux fonctions seront aussi les chevilles ouvrières du rayonnement et de l'attractivité de la Vaudoise aréna. Cette entité aura également la responsabilité d'accueillir et de coordonner les opérations sur le site de la Vaudoise aréna pour l'accueil des grandes manifestations sportives, comme le Championnat du monde de basketball

U19 ou Gymotion. Leur expertise est un atout majeur pour soutenir ce type de candidature.

- 3 La fonction Exploitation quant à elle a vu son périmètre s'élargir à celui des opérations. La volonté a été de rassembler sous une même fonction la gestion technique des installations et celle des équipes du Centre de glace, du Centre aquatique et de l'accueil.

Après deux années de pleine activité événementielle à la Vaudoise aréna, les équipes ont gagné en expérience et en efficacité dans la coordination et la mise en œuvre des opérations de conversion des espaces, notamment celle de l'aréna. CSM SA étant responsable de la qualité des infrastructures, le département Opérations aura aussi désormais la charge de supervision des conversions.

Cette organisation a permis une centralisation de la planification des espaces et de l'activité. Ainsi, CSM SA peut assurer son rôle d'arbitre et conjuguer les besoins des clubs utilisateurs avec ceux du public. Cette centralisation des données permet aussi de dégager des statistiques et des analyses utiles pour anticiper la charge et les ressources.

Les fonctions support, quant à elles, ont vu leur périmètre s'étendre à la gestion des risques avec la reprise des portefeuilles d'assurances et des comptes bâtiment pour la finance, et à la communication interne et marque employeur pour les ressources humaines. Les deux fonctions ont collaboré étroitement pour accélérer la numérisation des processus de gestion de l'entreprise en paramétrant et en déployant un nouvel ERP, système d'information intégré, permettant d'apporter davantage de rigueur et de fiabilité dans le contrôle et le suivi financier de l'entreprise.

2023 a aussi été une année d'audits institutionnels : celui du Service de l'emploi du Canton a porté sur les processus de santé et de sécurité au travail, tandis que l'audit interne du Contrôle de Finances de la Ville de Lausanne, qui intervient tous les trois ans pour toute institution à mission publique subventionnée, a ausculté la gestion opérationnelle de la Vaudoise aréna. Les

deux audits ont permis de souligner le travail sérieux et en profondeur qui a été initié par le Conseil d'administration et la Direction de CSM SA dans la mise en place d'une gouvernance moderne et conforme aux bonnes pratiques. Les conclusions et recommandations du CFL se trouvent dans la dernière partie de ce rapport de gestion. Le rapport complet est disponible sur le site internet de la Vaudoise aréna. L'audit du Service de l'emploi du Canton est largement abordé dans la partie Sécurité et Ressources humaines du présent rapport de gestion.

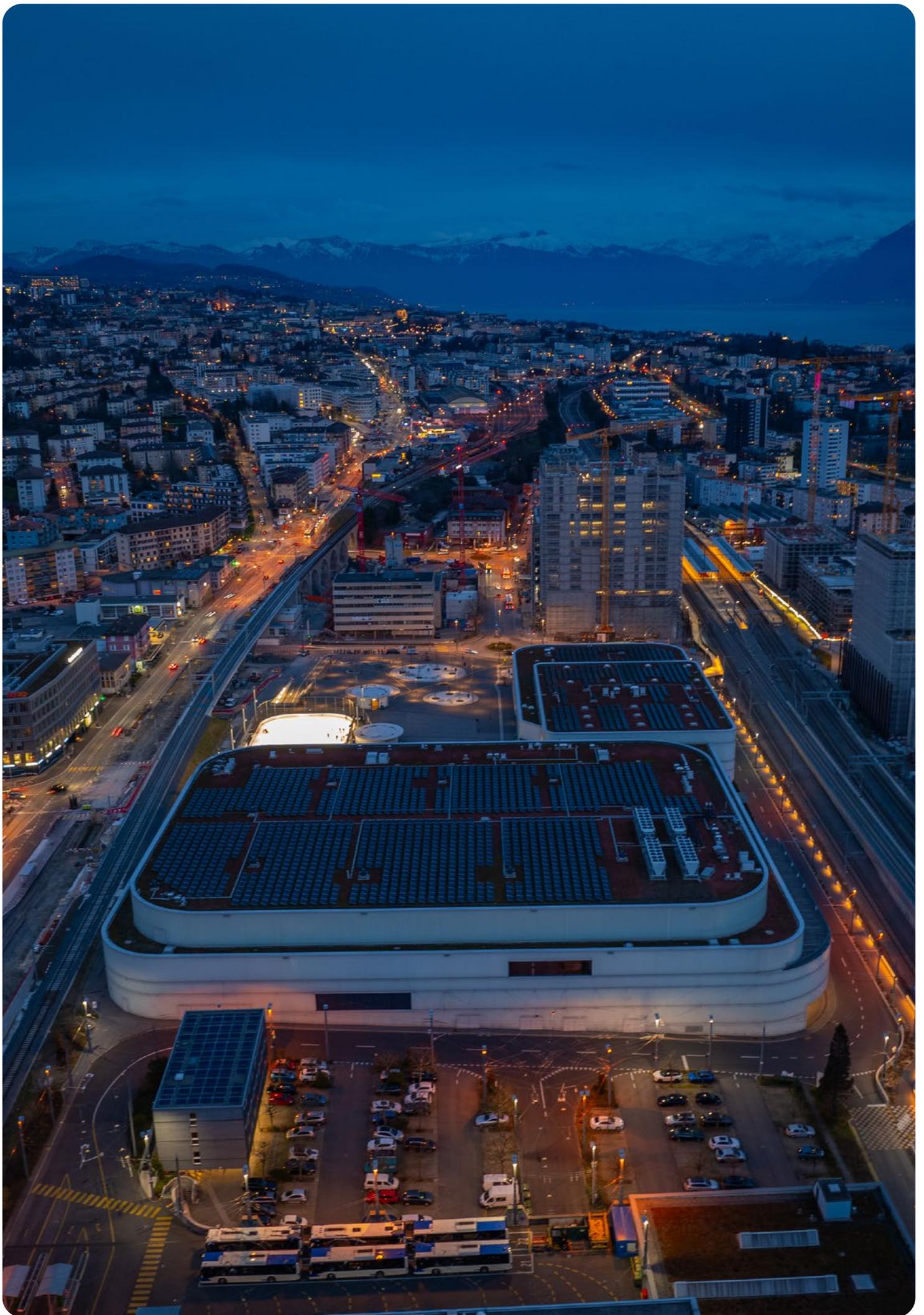
De plus, en octobre 2023, nous avons mandaté la société Match Day spécialisée dans l'analyse des politiques publiques en matière sportive pour analyser le modèle économique de la Vaudoise aréna. Les conclusions de ce rapport se trouvent en page 61 et permettent de rendre tangible les contraintes et les opportunités réelles d'exploitation de l'infrastructure.

Un autre fait marquant de l'année 2023 a été la prolongation du contrat Naming avec la Vaudoise Assurances jusqu'à fin 2033 ainsi qu'un nouveau partenariat stratégique scellé entre CSM SA et le groupe La Source – VidyMed. Celui-ci donne l'opportunité à CSM SA de diversifier son offre de santé et de bien-être au Centre aquatique avec de la physiothérapie en bassin destiné au grand public.

Ma conclusion reconnaissante va naturellement aux actionnaires et aux membres du Conseil d'administration pour leur confiance. Elle s'étend bien sûr à l'ensemble des clubs résidents, à nos partenaires et sponsors, en particulier à notre Naming Partner qui nous suit et nous soutient dans toutes les initiatives en faveur du public et du sport. A toutes et tous, mes plus chaleureux remerciements.

J'adresse enfin ma gratitude la plus vive à mon comité de Direction et à l'ensemble des cadres, collaborateurs et collaboratrices de la Vaudoise aréna pour leur passion et pour tout ce qu'ils et elles ont accompli au cours de l'année 2023. Je retiens surtout l'état d'esprit constructif et le plaisir de toutes et tous de servir les 760'000 visiteurs qui nous ont fait confiance.

## Vive la Vaudoise aréna et vive le sport !





**SAMIRA MARQUIS**  
Directrice Générale

Après une carrière de 25 ans dans les fonctions dirigeantes et membre de la direction générale dans l'industrie horlogère, Samira Marquis rejoint CSM SA en septembre 2021 en tant que Présidente du Conseil d'administration et administratrice déléguée. Son leadership et son expérience de gestion d'entreprise accompagnent depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2022 les équipes opérationnelles et les entités du Campus sportif et événementiel de la Vaudoise aréna dans le but d'assurer un développement stratégique et pérenne du site.



**EMILIO PADULA**  
Responsable finances & risques

Détenteur du Diplôme fédéral d'expert en finance et controlling, il possède 13 années d'expérience dans ce domaine, notamment chez Assura ou encore Apleona Group (entreprise de Facility Management). Arrivé chez CSM SA en 2021, il dirige le service de finance et risques.



**SÉBASTIEN BACONNIER**  
Directeur Opérations

Détenteur d'un brevet fédéral d'agent de processus et certifié de la Haute école (HES-SO) en technique énergétique et énergies renouvelables, il cumule 25 ans d'expérience dans le Facility Management et la gestion des bâtiments et des infrastructures, notamment chez Philip Morris International. En 2019, il rejoint CSM SA, où il évolue pour devenir directeur des opérations de la Vaudoise aréna en 2022.



**FANNY SCHIBLI PASCHE**  
Responsable ressources humaines  
& communication interne

Avec un Master en Sciences sociales, elle débute dans les RH à la BCV en 2006. Après son MAS en gestion des ressources humaines, elle dirige le Centre de recrutement dès 2012. En 2021, elle rejoint CSM SA pour créer et mettre en place le service RH et communication interne.



**EMMANUELLE GABUS**  
Responsable Marketing  
& Communication institutionnelle

Diplômée de HEC Lausanne, elle bénéficie de 6 ans d'expérience dans les fédérations sportives internationales. Elle a travaillé sur les activités de sponsoring à la FISA, participé à l'Euro 2016, puis intégré l'UEFA pour le développement des marques de compétitions de football. En 2019, elle rejoint CSM SA pour la mise en place du contrat de naming et de l'ensemble des outils de communication institutionnelle et digitale.



**ROMAIN VEZ**  
Responsable développement commercial  
& événements depuis le 1er janvier 2024

Diplômé de HEC Lausanne et titulaire d'un MBA en innovation de l'EPFL, il cumule plus de 20 ans d'expérience dans l'organisation d'événements, notamment en tant que responsable hospitality au sein du département commercial de l'UEFA. Romain a rejoint CSM SA en 2022 en tant que consultant pour accompagner la digitlisation de CSM SA, notamment pour la mise en place des outils de vente en ligne. Il rejoint le comité de direction en 2024.

## Chiffres clés

Nombre d'EPT

53.7

Chiffre d'affaires

6.3M

Taux de couverture  
du déficit

48%

Nombre de  
clubs résidents

10

Nombre de visiteur·euse·s

766'272

Centre événementiel

297'732

cf. tableau page 24

Centre de glace

103'947

98% taux d'utilisation  
des patinoires

Centre aquatique

324'000

Centre tennis de table &amp; escrime

40'592

# L'année 2023 en bref

## LES 4 AXES DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DU CAMPUS DE LA VAUDOISE ARÉNA

### Sport, Bien-être & Santé

Développer une offre ciblée, ayant un impact positif sur la santé et le bien-être du public

### Événementiel

Soutenir l'attractivité de notre région comme destination touristique

### Sports & Loisirs pour toutes et tous

Proposer une offre d'activités physiques et de loisirs en milieu urbain

### Centre d'excellence & Formation

Hockey  
Disciplines aquatique  
Développement des liens avec les Hautes écoles

Maîtriser le déficit public, augmenter les revenus de CSM SA, développer des partenariats stratégiques

Expérience utilisateur en ligne et physique (phygital)

Pérennité financière, énergétique et technique de l'infrastructure

Mission publique & responsabilité sociale, environnementale et économique (impact sur l'écosystème)

## LES 5 VALEURS DE LA VAUDOISE ARENA (cf. page 51 « responsabilité sociale »)

Les clients et la communauté au centre de nos actions

Agilité, performance, recherche de solutions en toute circonstance

Responsabilité & Confiance

Engagement collectif

Socialement et écologiquement responsable

Pour la première fois depuis l'inauguration de sa patinoire principale le 26 septembre 2019, la Vaudoise aréna a vécu une année entière d'exploitation. Ce seul fait justifie l'appellation d'**année de référence pour 2023**.

Ces douze mois ont confirmé le succès public de l'infrastructure, avec une fréquentation maximale du Centre de glace et une hausse significative du nombre des utilisateurs-trices du Centre aquatique. Pour les équipes de CSM SA, cette première année à plein régime a été riche

en enseignements et permis d'affiner les éléments techniques, de gestion et d'accueil pour le plus grand bénéfice du public. Elle a également marqué la réalisation puis la mise en ligne, à l'automne, du tout nouveau site Internet de la Vaudoise aréna, qui présente toute l'offre du Campus de manière claire et simple d'utilisation. 2023 a aussi été marquée par une offre riche et variée d'événements sportifs et culturels, sources de moments conviviaux, festifs et plein d'émotions.



En 2023, le campus de la Vaudoise aréna a accueilli la bagatelle de 3'500 entraînements, compétitions et championnats sportifs, ainsi que plusieurs événements d'envergure nationale et internationale : [le Cirque du soleil](#), [la Swim Cup](#), [le concert de Calema & Mariza](#), [les 24 heures de natation](#), [la rencontre internationale de hockey Suisse-France](#), [le Championnat européen de broomball](#), [les Panathlon Family games](#), [le Swiss Open de plongeon](#), [l'International Fencing Challenge des escrimeurs de moins de 21 ans](#), [le spectacle des Harlem Globetrotters](#) et [l'EPFL Racing Team](#) – sans oublier [la première roller disco](#) et [une pool party mémorable](#).

Le public a définitivement adopté la Vaudoise aréna : plus de 766'000 visiteurs s'y sont rendus en 2023, dont près de la moitié au sein du Centre aquatique (324'001 entrées réparties entre public, clubs et écoles). Il s'y est tenu deux compétitions majeures, les 24 heures de natation et la 5<sup>ème</sup> édition de la Lausanne Swim Cup parrainée par le multiple champion du monde et champion olympique, [Florent Manaudou](#). Cet événement a reçu plus de 280 sportifs – dont 40 nageurs internationaux de très haut niveau – et a confirmé le statut de la Vaudoise aréna comme un campus sportif de référence.

La fréquentation, ainsi que les revenus du patinage public des trois patinoires du Centre de glace, ont augmenté, atteignant 21'216 entrées. Preuve que le patinage est un sport populaire et historique à Lausanne et, pour un bon nombre de familles, un loisir encore accessible. Ce fait se vérifie aussi dans le succès populaire que rencontre les événements publics tels que la Disco sur glace ou encore la journée Portes Ouvertes World Ice Skating Day. Quant à l'aréna, elle a accueilli 26 matchs du Lausanne Hockey Club lors des saisons régulières 22-23 et 23-24 de National League – et 2 rencontres de préparation, avec un total de 191'000 billets vendus.



Côté scène, les 8 représentations du Cirque du Soleil ainsi que le concert de Calema & Mariza et le show de Harlem Globetrotters ont réuni 38'700 spectateurs et spectatrices pour 10 soirées de spectacles versus 4 soirées au total en 2022. Soit une augmentation de 39,6% des spectateurs et spectatrices par rapport à l'exercice précédent. Afin de développer l'attractivité de la Vaudoise aréna dans le secteur événementiel, des efforts importants ont été fournis pour promouvoir la mobilité douce et un accès facilité au campus. Les améliorations dans ce domaine se poursuivent en 2024.

Au chapitre de l'exploitation de l'infrastructure, la pause estivale du Centre aquatique a permis d'effectuer les tests d'efficacité énergétique, déjà remarquable par la conception novatrice de la récupération de chaleur. De nombreux aménagements pour faciliter l'accueil du public ont été entrepris, comme par exemple des bancs ou encore des distributeurs de boissons chaudes et encas.

Notons enfin qu'en 2023, la Vaudoise aréna, nommée par les Swiss Location Award parmi les meilleures halles événementielles de Suisse, s'est vu attribuer trois événements majeurs à venir : la Coupe du Monde FIBA de basketball des moins de 19 ans en 2025, le Gymotion, plus grand spectacle de gymnastique artistique de Suisse qui aura lieu le 11 janvier 2025 dans le cadre de la Fête fédérale de gymnastique qui se déroulera à Lausanne, et les Championnats d'Europe de patinage artistique de 2027.



## 2023, l'année de montée en puissance de l'événementiel

L'année 2023 a été marquée par la montée en puissance du pôle événementiel de la Vaudoise aréna. Le succès des nouveaux concepts d'événements populaires imaginés et développés par CSM SA, l'accueil d'importantes manifestations sportives et culturelles, ainsi que l'attribution de l'organisation d'événements d'envergure internationale ont confirmé que la Vaudoise aréna est le campus multisports et multi-événements phare de Suisse romande.

### LE SUCCÈS DES ÉVÉNEMENTS SIGNÉS CSM SA

Deux nouveaux concepts ont fait leur apparition en 2023 : la Roller disco en juin et la Pool party en octobre. Ces deux soirées ont été imaginées par les équipes du CSM pour renforcer l'offre d'activités sports-loisirs, en proposant une véritable expérience au public grâce à des DJs, des jeux de lumière et différents bars. La « touche Vaudoise aréna » a séduit un large public nouveau et différent, confirmant ainsi que ces événements aux concepts plus originaux répondent à une demande de la population romande. De plus, si ces événements n'ont pas vocation à générer des bénéfices pour CSM SA, ils contribuent indirectement à la croissance régulière du nombre d'entrées du Centre de glace et du Centre aquatique. En effet, une proportion importante des participant-e-s ont découvert la Vaudoise aréna durant ces événements et sont par la suite devenu-e-s des utilisateurs-trices réguliers-ères du site ou ont rejoint les différents clubs résidents qui ont vu le nombre de leurs adhérent-e-s augmenter depuis leur installation sur le campus.

### L'EXPLOITATION DE L'ENSEMBLE DU POTENTIEL DU CAMPUS

En plus des événements organisés par le CSM SA, la Vaudoise aréna a accueilli plus de 3'500 entraînements et compétitions sportives, plusieurs manifestations nationales et internationales et des spectacles exclusifs. Leur succès a attesté de l'attractivité de la Vaudoise aréna, tant pour le public que pour le secteur événementiel. Au total, toutes catégories confondues, les événements ont attiré 297'732 personnes à la Vaudoise aréna en 2023.

Les équipes de CSM SA ont fait face à un défi important : recevoir des événements de taille, tout en garantissant l'activité quotidienne du site qui accueille public, écoles, athlètes et sous-traitants. L'exploitation du campus à son plein potentiel sur ces deux niveaux a été possible grâce aux importants efforts des équipes de CSM SA en termes d'organisation, de communication, de sécurité et d'accueil. Leur amélioration a permis aux spectateurs-trices et aux usager-ère-s d'accéder à la Vaudoise aréna de manière fluide, agréable et avec un maximum de confort.

### L'ATTRIBUTION D'ÉVÉNEMENTS D'ENVERGURE INTERNATIONALE

Cette montée en puissance du pôle événementiel a permis au CSM d'obtenir l'attribution d'événements d'envergure internationale, tels que la Coupe du monde de basket U-19 en 2025 et les Championnats d'Europe de patinage artistique en 2027. Ils raviront le public, tout en permettant à la Vaudoise aréna de rayonner aux niveaux national et international. Et en janvier 2025, la Vaudoise aréna accueillera le grand spectacle gymnique Gymotion, ouverture de la Fête fédérale de gymnastique qui se déroulera à Lausanne – un événement majeur dans la grande tradition sportive suisse.

### LA VAUDOISE ARÉNA RECONNUE COMME CAMPUS ÉVÉNEMENTIEL DE RÉFÉRENCE

La Vaudoise aréna a une nouvelle fois été distinguée par les Swiss Location Award. En obtenant le label de qualité « Excellent » (sur la base de 58'394 évaluations du public et d'un jury d'experts indépendants), la Vaudoise aréna fait officiellement partie des meilleures halles

d'événements de Suisse. L'atmosphère et l'architecture unique de la Vaudoise aréna, sans oublier son équipement moderne, ont été salués.

### EFFICACITÉ DES ÉQUIPES ET SPÉCIALISATION DES RÔLES

L'une des clés de la réussite d'une infrastructure multifonctions est de réussir à maximiser son potentiel en gérant efficacement la planification et les adaptations nécessaires à chacune des configurations. En ce sens, les équipes de CSM SA, avec leurs partenaires (en particulier le pôle événementiel du LHC Group), ont sensiblement affiné le processus de conversion de l'aréna de patinoire à salle de spectacle. Cette évolution est évidemment le fruit de l'expérience accumulée au fil des spectacles, d'observations des points d'amélioration, et de mise en œuvre de ces éléments décisifs. La rapidité avec laquelle ces configurations pourtant majeures s'effectuent désormais est remarquable, et a encore progressé sur l'exercice

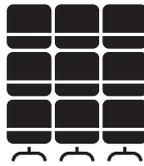
en cours (voir l'encadré sur l'optimisation de la conversion). C'est une satisfaction importante pour les équipes, et une grande source de motivation.

Dans cet esprit, la direction a pris la décision de préciser les rôles de chaque département, en séparant les fonctions Event Management et Communication. Le périmètre de celle-ci s'élargit à la gestion des partenariats stratégiques (lire en page 41) et prend une dimension numérique plus importante. La gestion des événements intègre le sponsoring et se voit dotée de spécialistes en organisation d'événements qui amènent une expérience pointue dans le domaine, amassée durant plusieurs années au sein de fédérations sportives et d'agences événementielles. Cette organisation, effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, a pour première mission de mettre en place les processus clés du domaine événementiel et assister les comités et fédérations sportives, ainsi que les clubs, dans l'organisation de leur manifestation à la Vaudoise aréna.

#### OPTIMISATION DE LA CONVERSION DE L'ARÉNA, SUR LES 24 PREMIERS MOIS D'EXPLOITATION (TYPE DE CONVERSION)



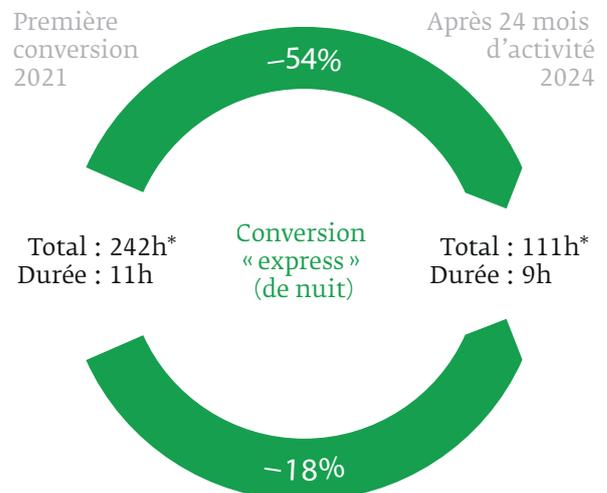
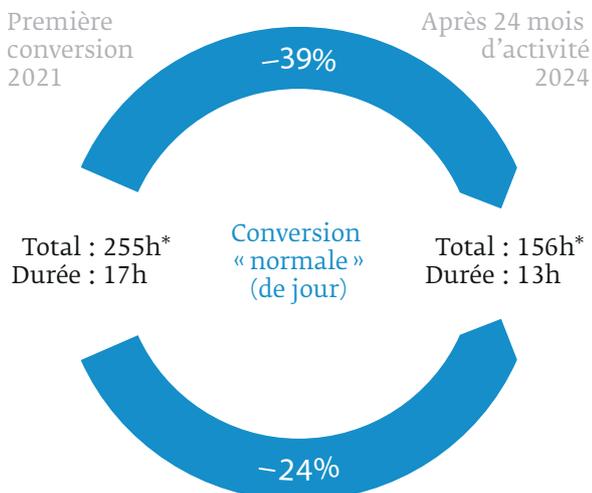
- 1** Conversion du parterre  
Plancher, plexiglas,  
bancs des joueurs,  
bancs de pénalités



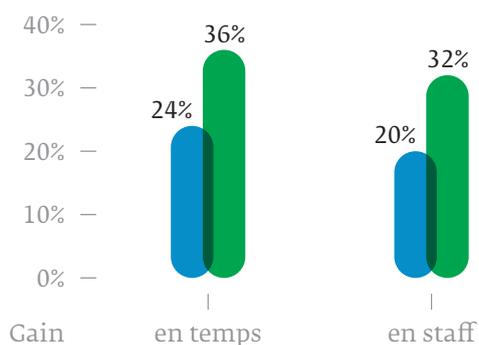
- 2** Conversion des gradins  
Rétractation  
des tribunes mobiles



- 3** Conversion des sièges  
Montage des sièges dans  
les secteurs debout des  
équipes locales et adverses



\* Total des heures travaillées



C'est au niveau du total des heures travaillées des conversions «express» que le processus d'optimisation est le plus visible. 3 types de gains dans le processus d'amélioration continue dédiés aux conversions se dessinent :

- 1 Gain de temps et optimisation des ressources grâce à une planification précise, ainsi qu'à l'externalisation de la main d'oeuvre pour les opérations de conversion.
- 2 Gain en réduisant l'usure des infrastructures grâce à l'utilisation d'outils et d'équipements adaptés.
- 3 Gain en sécurité.

#### UN ACCENT PARTICULIER SUR LE SPORT LOISIR OUVERT À TOUTES ET TOUS – LES PANATHLON FAMILY GAMES

Les Panathlon Family Games organisés par le Panathlon Lausanne, les Family Games ont pour objectif d'encourager les jeunes à la pratique du sport tout en s'initiant à d'autres activités. Plus de 30 sports sont à découvrir lors de cette manifestation de deux jours, entièrement gratuite. Le Panathlon Lausanne fait partie du Panathlon International, institution reconnue par le CIO et présente dans 33 pays. Les membres du Panathlon sont des sportifs-ives d'élite, des dirigeant-e-s et des personnalités du monde sportif, qui ensemble incarnent l'esprit du sport. Ces membres s'engagent bénévolement pour la jeunesse et la promotion des valeurs essentielles du sport, comme le fair-play, le respect, la lutte contre le dopage et la violence. Les sociétés sportives locales participent bénévolement à l'encadrement des familles qui prennent part à l'événement.

Ce très bel événement populaire a réuni sur le campus de la Vaudoise aréna près de 7'000 participant-e-s sur deux jours et a permis de faire découvrir une quarantaine de disciplines sportives aux enfants et aux jeunes de la région lausannoise. Certaines disciplines, notamment celles de glace (hockey sur glace, broomball, short track, patinage artistique), et plusieurs sports aquatiques étaient présentés pour la première fois lors des Panathlon Family Games et ont remporté un franc succès. Cette

belle promotion pour le sport associatif a permis aux clubs résidents de démontrer leur savoir-faire auprès d'un large public.

La location de la Vaudoise aréna s'est faite à un tarif préférentiel qui a permis de couvrir la perte d'exploitation du Centre aquatique et de l'Espace Capitale Olympique immobilisés pendant deux jours. Dans le cadre de sa mission publique, CSM SA a offert tous les services de son personnel et a assumé tous les coûts énergétiques et de location des autres espaces de l'infrastructure, aréna comprise. LHC Gourmet a aussi fait des efforts tarifaires pour accueillir cet événement.

#### UN SOUTIEN FORT POUR LES CLUBS RÉSIDENTS: LES 24H DE NATATION ET LA LAUSANNE SWIM CUP

Les équipes de CSM SA offrent un soutien logistique aux clubs résidents lors de l'organisation de leurs événements et manifestations. Technique et informatique, communication et marketing, accueil, sécurité, traitement et évacuation des déchets, chacun des clubs a pu compter sur des prestations professionnelles qui ont permis le bon déroulement de ces rendez-vous importants dans la vie des clubs, tout en mutualisant les ressources nécessaires à leur organisation. Au-delà des purs engagements logistiques et pratiques, ces occasions renforcent l'esprit d'appartenance à une seule entité, la Vaudoise aréna, et le sentiment de faire équipe.

Le plus grand club résident de la Vaudoise aréna en termes de membres – il en compte plus de 1'500 (y compris les membres de l'académie et natation loisir) – [Lausanne Aquatique](#) a bénéficié d'un soutien actif de la part des équipes de CSM SA pour ses deux grands événements (la Swim Cup en février et les 24 heures de natation en octobre), avec une forte mobilisation en communication et promotion, en support technique et informatique et en encadrement et surveillance.

BIENVENUE  
WELCOME

vaudoise aréna 

#### UN CENTRE DE BUSINESS TRÈS ACTIF ET DES VISITES INSTRUCTIVES

L'Espace Capitale Olympique et les diverses loges de l'aréna ont continué d'attirer de nombreuses entreprises et institutions pour leurs séminaires, assemblées et réunions de travail. Au total, plus de 15'000 personnes ont profité de cette offre attractive, dont la promotion a été notablement renforcée par le nouveau site web mis en ligne à l'automne 2023. Il est certain que le développement du quartier de Malley, avec l'arrivée de nouvelles entreprises et une accessibilité renforcée en transports publics, va booster ce domaine d'activités.

Il en va de même pour le restaurant du campus Spot Café, qui a connu une augmentation de sa fréquentation avec près de 54'000 couverts servis en 2023, et notamment un pic de fréquentation en novembre (8'457 couverts). Là aussi, le développement du quartier va accroître l'attractivité et la fréquentation du restaurant.

C'est dans cet esprit que l'équipe du CSM SA a conçu un programme de visites du site, qui est appelé à être affiné et complété durant l'exercice en cours. Ces visites s'adressent à plusieurs publics, aussi sont-elles adaptées à la demande. Un canevas de base d'une heure de visite environ est proposé au public, il est ensuite modifié selon la nature de la clientèle – par exemple, les aspects techniques sont davantage mis en avant pour des entreprises actives dans ces domaines (énergie, construction, logistique, etc.) – alors que pour les fédérations se sont davantage les équipements sportifs et événementiels qui sont mis en lumière.

## CALENDRIER DES ÉVÈNEMENTS MARQUANTS DE 2023

	Date	ÉVÈNEMENT	Organisateur	Entrées
1	25-29.01	Cirque du soleil	LAUSANNE LIVE	27'000
2	24.02-26.02	Lausanne Swim Cup	LAUSANNE AQUATIQUE	2'000
3	04.02	Disco sur glace	CSM SA	750
4	12.03	Gala de patinage artistique	CPLM	2'000
5	22.04	Match amical de hockey Suisse-France	LHC/CSM SA	3'700
6	06-07.05	Panathlon Family Games	CSM SA	7'000
7	10.06	Roller Disco	CSM SA	320
8	17.06	Concert Calema & Mariza	LAUSANNE LIVE	8'200
9	03-08.07	Camp La République des Sports	CSM SA	35
10	30.09-01.10	24H de natation	LAUSANNE AQUATIQUE + CSM SA	1'157
11	01.10	Harlem Globetrotters	LAUSANNE LIVE	3'500
12	14.10	Pool Party	CSM SA	500
13	03-04.11	Championnat européen de broomball	FÉDÉRATION SUISSE BROOMBALL	300
14	09.11	Nuit des Lions	LAUSANNE LIVE	850
15	03.12	World Ice Skating Day	CSM SA	3'000
	LIVE	26 matchs du LHC	LHC	191'000







## Affluence en 2023

La première année complète d'exploitation de l'ensemble des installations de la Vaudoise aréna a comptabilisé 766'272 entrées, dont 324'000 au Centre aquatique. Cette progression reflète l'attrait du campus et son ancrage fort dans le quotidien de la population de la région. Le détail des chiffres est expliqué dans le tableau ci-dessous.

	2021	2022	2023
<b>1 Centre glace</b>			
Membres clubs résidents	1'622	1'297	1'313
Entrées clubs	56'860	77'036	72'120
Entrées écoles	6'743	9'315	10'611
Entrées publiques	11'899	19'020	21'216
<b>Sous-total</b>	<b>75'502</b>	<b>105'371</b>	<b>103'947</b>
<b>2 Centre aquatique</b>		(4 mois d'ouverture)	
Membres clubs LA (sans académie et natation loisirs)	NA	465	561
Entrées clubs	NA	12'548	39'750
Entrées écoles	NA	500	29'020
Entrées public	NA	76'875	255'231
<b>Sous-total</b>	<b>NA</b>	<b>89'899</b>	<b>324'001</b>
<b>3 Centre tennis de table et escrime</b>			
Tennis de table	NA	21'900	27'592
Escrime	NA	10'500	13'000
<b>Sous-total</b>	<b>NA</b>	<b>32'400</b>	<b>40'592</b>
<b>4 Évènements</b>			
Matches LHC	95'184	212'752	191'000
<b>7'346</b> spectateur·trice·s / match			<b>77%</b> taux de remplissage de l'aréna
Séminaires – événements entreprises	2'919	16'628	27'015
Concerts – spectacles organisés par Lausanne Live	Année Covid	21'721	38'700
<b>3'870</b> spectateur·trice·s / spectacle			
Évènements publics organisés par CSM SA	Année Covid	4'504	11'605
Spectateur·trice·s événements clubs résidents <sup>1</sup>	6'165	11'645	24'725
Athlètes participants aux événements des clubs résidents <sup>1</sup>	2'671	3'606	4'687
<b>Sous-total</b>	<b>106'939</b>	<b>270'856</b>	<b>297'732</b>
<b>Total</b>	<b>203'249</b>	<b>498'526</b>	<b>766'272</b>

1 Hors matchs LHC (1<sup>ère</sup> équipe)

# Une année de référence pour l'exploitation

2023 est à la fois une année de référence et d'apprentissage.

L'enjeu de l'exercice 2023 était double :

- 1 Attester de l'attractivité de la Vaudoise aréna, de sa capacité à accueillir et gérer un taux de fréquentation élevé.
- 2 Valider les scénarios sur la base desquels les décisions techniques, de sécurité et d'exploitation d'une telle infrastructure avaient été prises.

Globalement, l'exercice est réussi avec les ajustements réalisés depuis deux ans et le renforcement des compétences (notamment des équipes de planification, de la technique bâtiment, de la sécurité, de l'accueil et aussi des gardes-bains) permettant ainsi d'assurer une amplitude horaire de 7h à 22h en semaine pour le Centre aquatique et 7h à 23h pour le Centre de glace en haute saison.

Les excellents commentaires des utilisatrices et utilis-

teurs, et un taux de satisfaction très élevé, confirment les choix de CSM SA et le succès incontestable de l'infrastructure en général. Le Centre aquatique en particulier puisque celui-ci a accueilli 324'001 personnes, soit 42% des utilisateur-trice-s total de la Vaudoise aréna, et portant la fréquentation totale de la Vaudoise aréna pour l'année 2023 à trois quarts de million en une année.

## Un travail en profondeur pour mieux servir le public

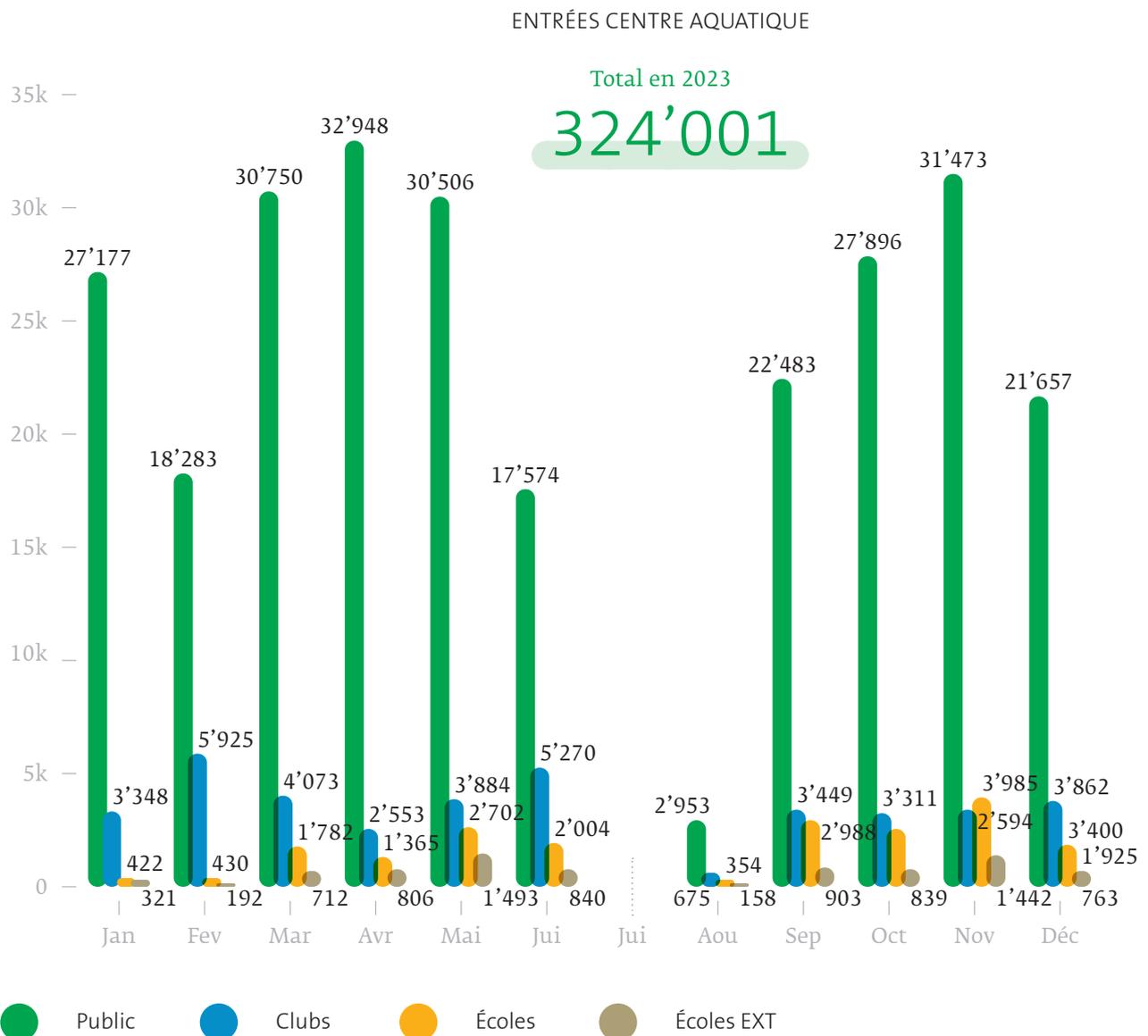
Les équipes opérationnelles de CSM SA ont œuvré en permanence pour que les utilisatrices et utilisateurs de la Vaudoise aréna bénéficient au mieux des infrastructures à leur disposition. Les remarques du public ont été utilisées à bon escient pour faire évoluer les installations, avec des effets qui sont déjà visibles ou le seront durant l'année 2024. Par exemple, la pataugeoire se verra doter de nouveaux aménagements pour la rendre plus ludique et mieux adaptée aux tout-petits.

## Centre aquatique

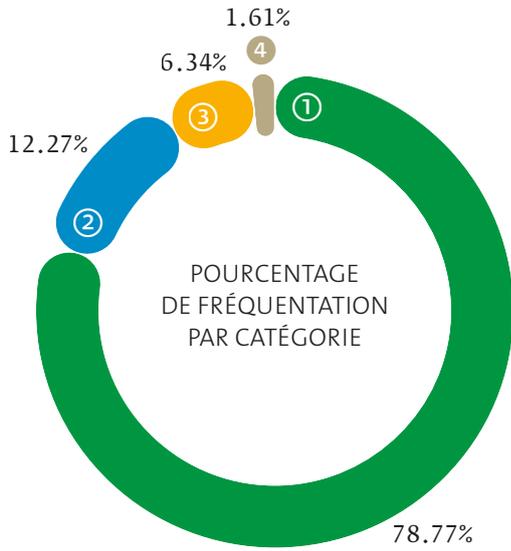
Les chiffres 2023<sup>1</sup> démontrent que le grand public bénéficie très majoritairement de l'accès au Centre aquatique. Ils confirment l'orientation globale du campus, qui accueille les écoles, en particulier celles des communes actionnaires, le public et les clubs.

Les clubs présents sont le Lausanne Aquatique (toutes sections confondues), le Renens Natation et les clubs externes, qui utilisent les créneaux horaires du Centre national d'entraînement de compétence régionale (CNCR) de Lausanne.

Ci-dessous est détaillée la répartition des entrées par mois et par type d'utilisateur-trice-s. Le Centre aquatique était fermé du 1<sup>er</sup> juillet au 28 août.



1 2023 étant la première année d'exploitation complète du Centre aquatique, il faudra attendre le prochaine exercice pour voir comparatifs et tableaux d'évolution



- ① Public
- ② Clubs
- ③ Écoles
- ④ Écoles EXT

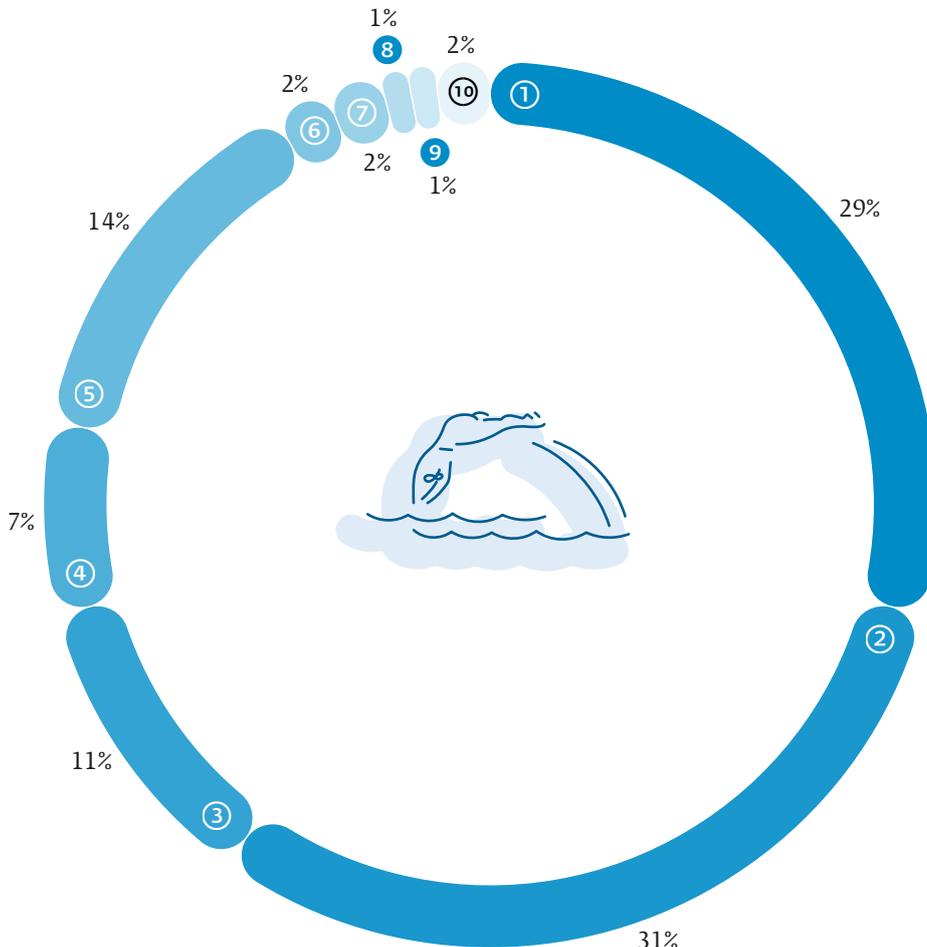
LES CLUBS

Club résident, Lausanne Aquatique a totalisé près de 40'000 entrées sur toute l'année. Le club, l'un des plus importants du pays, a vu près de la moitié de son activité représentée par la natation. A noter que l'Académie des sports aquatiques et la natation loisir ne sont pas comprises dans ce tableau. Ces derniers sont comptés dans les entrées publiques.

Disciplines	Entrées
Natation	17'965
Plongeon	9'675
Water-polo	8'652
Natation artistique	3'458
<b>TOTAL</b>	<b>39'750</b>

En plus du Lausanne Aquatique, la Vaudoise aréna a accueilli d'autres clubs, tel que le Renens natation, comme le montre le graphique ci-dessous :

OCCUPATION DU CENTRE AQUATIQUE PAR LES CLUBS



- ① Lausanne Aquatique Natation
- ② Lausanne Aquatique Plongeon
- ③ Lausanne Aquatique Waterpolo
- ④ Lausanne Aquatique Natation Artistique
- ⑤ Renens Natation
- ⑥ Tri Team Lutry
- ⑦ Tri Performance
- ⑧ ATLET Triathlon
- ⑨ Tri Team Lausanne
- ⑩ Divers clubs natation

## LES ÉVÉNEMENTS

Le dimanche 26 février 2023 a représenté un test important pour la Vaudoise aréna avec simultanément deux événements très populaires : le Centre aquatique recevait la Swim Cup, avec près de 2'000 participant-e-s, tandis que dans l'après-midi se disputait un match de hockey important pour le classement en National League entre le Lausanne HC et Ambri-Piotta, dans une aréna comble (9'600 spectateur-trice-s). Tout s'est déroulé sans le moindre incident et dans la meilleure fluidité possible.

Dans le détail, le Centre aquatique a accueilli du 2 janvier au 31 décembre 2023 les manifestations et compétitions suivantes :

Date	Évènement	Fermeture du Centre aquatique
24-26.02	La Swim Cup, compétition internationale de natation	4 jours
10-12.03	Le championnat suisse junior de plongeon	
15-16.04	Les 8 Nations Youth Diving, compétition internationale junior de plongeon	
06-07.05	Le Panathlon Family Games	2 jours
16-18.06	Les Championnats romands de natation	
30.09-01.10	Les 24 heures de natation	
14.10	La Pool Party	
02.12	Le Championnat suisse des clubs de natation	
08-10.12	La Winter Cup de plongeon	
16-17.12	Le Championnat vaudois de natation, plongeon, water-polo et natation artistique	
-	Deux matchs LN2 de waterpolo	

Cette activité intense confirme le rôle majeur que joue le Centre aquatique de la Vaudoise aréna dans le paysage sportif romand et suisse, conformément à la mission qui lui a été assignée. Au total, ces événements ont réunis un total de 2'585 athlètes et 3'300 spectateur-trice-s. Finalement, la majorité de ces événements n'a pas nécessité la fermeture complète du Centre aquatique au public.

## OCCUPATION DES BASSINS

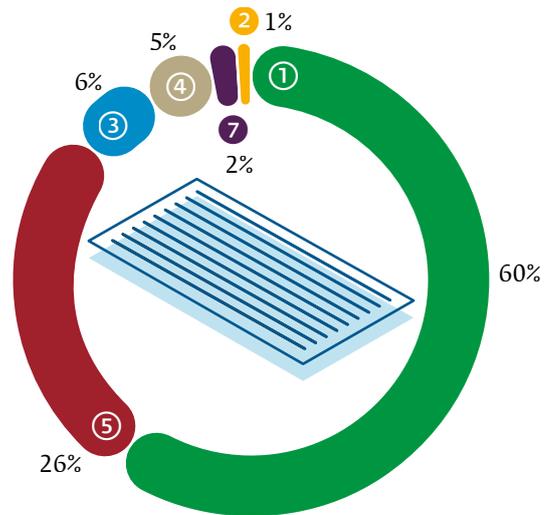
L'occupation des bassins du Centre aquatique, qui s'étale en semaine sur 15 heures (de 7h à 22h) et pendant les weekends sur 14 heures (ouverture à 8h), montre une forte augmentation de fréquentation des écoles, après une année 2022 où la planification scolaire n'avait pas intégré les premiers mois d'exploitation du Centre aquatique.

En 2023, on observe donc une augmentation du pourcentage d'occupation des bassins par les écoles. En effet, les écoles de Lausanne et Lausanne Région ont commencé à venir en nombre, et plus particulièrement les écoles de Lausanne avec la fermeture de la piscine de Mon-Repos. Il sera intéressant de voir les évolutions lors de la réouverture de cette piscine.

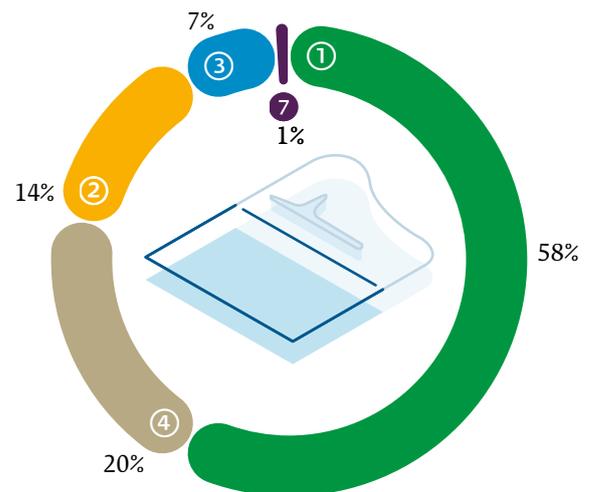
L'utilisation par les écoles est logiquement concentrée sur les bassins d'enseignement et de plongeon plutôt que le bassin olympique. Celui-ci est très prisé du public, dont il faut noter qu'il occupe majoritairement tous les bassins. L'Académie des sports aquatiques (la section formation et initiation de Lausanne Aquatique), ainsi que les Centres régionaux de performance de natation et de plongeon, complètent la palette des principaux utilisateurs des bassins. Les étudiants des gymnases et universités ne représentent qu'un faible pourcentage.

Ces graphiques permettent de voir que CSM SA remplit la mission qui lui est assignée: satisfaire tous les publics cibles différents. En effet, en garantissant une planification des différents bassins qui permette de proposer des plages de disponibilités horaires aux utilisateurs et utilisatrices, CSM SA respecte ses engagements envers les écoles, les clubs formateurs et les deux centres régionaux de performance (natation et plongeon) en soutien au sport de compétition.

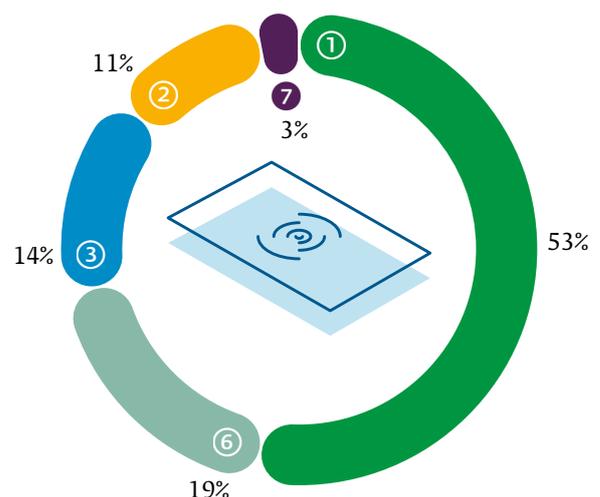
### OCCUPATION DU BASSIN OLYMPIQUE



### OCCUPATION DU BASSIN D'ENSEIGNEMENT



### OCCUPATION DU BASSIN DE PLONGEON



- ① Public
- ② Écoles
- ③ Clubs
- ④ Académie des sports aquatiques
- ⑤ Centre régional de performance Natation
- ⑥ Centre national de performance Plongeon
- ⑦ Gymnases et Université

## Centre de glace

### UNE INFRASTRUCTURE PROCHE DE LA SATURATION

Tandis que le Centre aquatique connaît une fréquentation réjouissante et peut encore absorber le report des habitué·e·s qui ne peuvent se rendre à la piscine de Mon-Repos, dont la fermeture pour réfection a été prolongée, le Centre de glace de la Vaudoise aréna est sous pression.

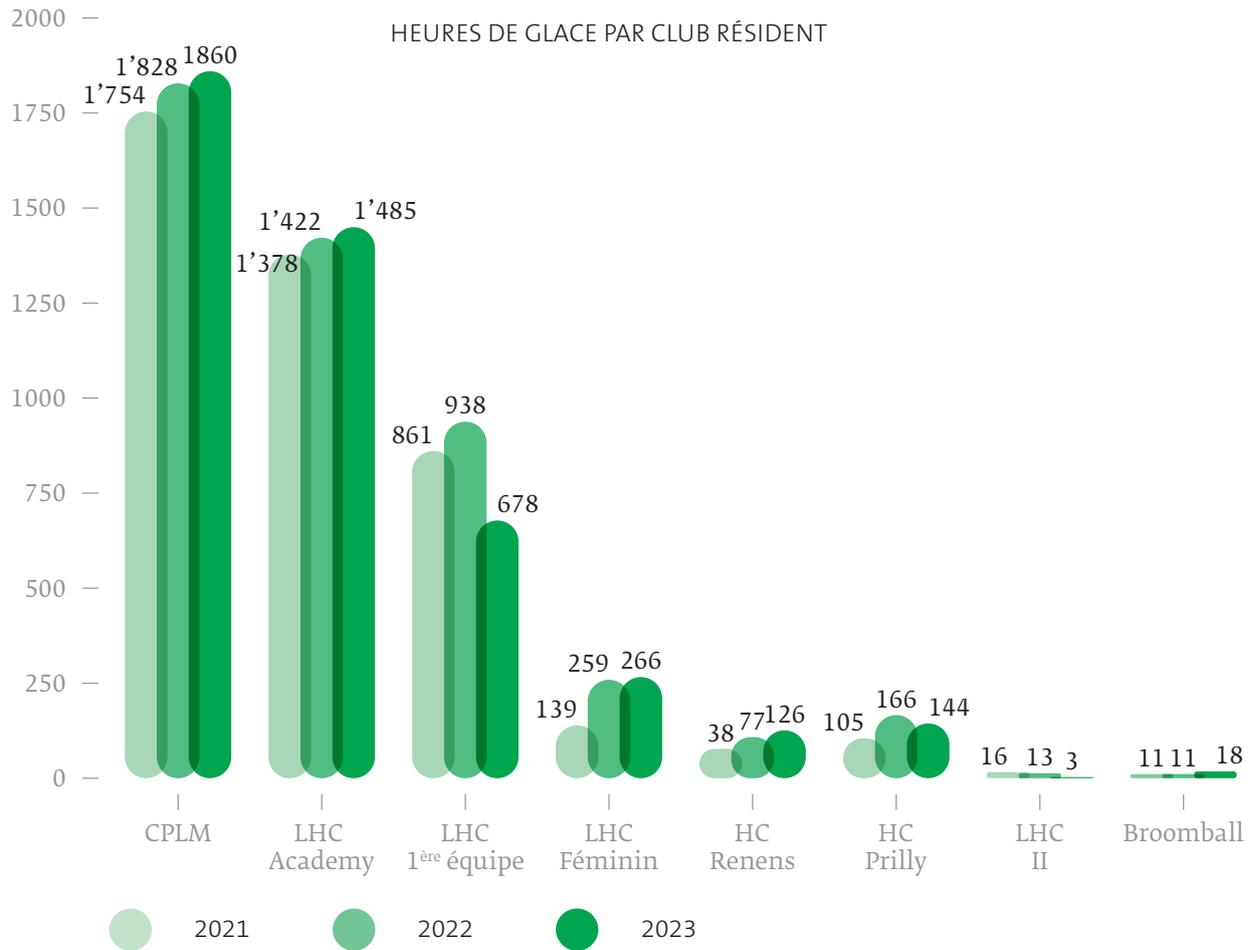
Le taux d'occupation moyen des trois surfaces de glace atteint **98%** déjà en 2023, avec des pics d'occupation sur certains créneaux horaires – les weekends, le mercredi et en soirée. L'engagement d'une spécialiste de la planification, issue du monde industriel, ajouté à la mise en œuvre prévue en 2024 d'un nouvel outil de planification (ERP) robuste, a été déterminant pour améliorer cet aspect critique de l'exploitation de la Vaudoise aréna. La prédictibilité est améliorée, la planification des ressources et des moyens utilisés est plus précise et évite les gaspillages. Par ailleurs, une bonne planification est tout à fait essentielle sur un campus tel que la Vaudoise aréna qui compte 10 clubs résidents, sert des publics variés.

CSM SA a ainsi pu initier une démarche participative, engagée avec les clubs résidents afin d'arbitrer collégialement les attributions de glace. Force est de constater que la saturation des surfaces de glace est un réel enjeu pour l'exploitation de la Vaudoise aréna. Les arbitrages sont par conséquent complexes et ne permettent pas toujours de répondre aux besoins des utilisateurs.

A cet égard, la Vaudoise aréna s'inscrit dans un contexte cantonal qui a vu des patinoires fermer en raison de problèmes techniques ou de rénovation (patinoires de Morges et de Montchoisi), alors qu'aucun développement de surface de glace supplémentaire n'est à l'agenda depuis de nombreuses années.

CSM SA cherche avec les différentes parties prenantes, notamment le Service des Sports de la Ville de Lausanne, des solutions d'optimisation de la planification pour répondre autant que possible à la demande sans générer des coûts et des investissements supplémentaires.

	2022	2023
<b>Aréna</b>	<b>256 jours</b>	<b>253 jours</b>
Nombre de jours d'immobilisation événements	<b>18,5 jours</b>	<b>19 jours</b>
	Gad Elmaleh : <b>4 jours</b> Texas : <b>2 jours</b> Kendrick Lamar : <b>5,5 jours</b> Nuit des Lions : <b>4 jours</b> Sting : <b>3 jours</b>	Cirque du Soleil : <b>11 jours</b> Harlem Globetrotters : <b>3 jours</b> Nuit des Lions : <b>5 jours</b>
Période d'ouverture	01.01-29.04 & 15.08-31.12 (fermeture 1 <sup>er</sup> janvier et 25 décembre)	01.01-23.04 & 14.08-31.12 (fermeture le 25 décembre)
<b>Cooly</b>	<b>332 jours</b>	<b>363 jours</b>
Période d'ouverture	01.01-10.04 & 30.04-31.12 (fermeture 1 <sup>er</sup> janvier et 25 décembre + fermetures dominicales du 3.05 au 14.08)	01.01-23.04 & 14.08-31.12 (fermeture le 25 décembre)
<b>Yodli</b> (patinoire extérieure)	<b>106 jours</b>	<b>119 jours</b>
Période d'ouverture	01.01-27.02 & 12.11-31.12 (fermeture 1 <sup>er</sup> janvier et 25 décembre)	01.01-03.04-03.11-31.12 (fermeture 1 <sup>er</sup> janvier et 25 décembre)

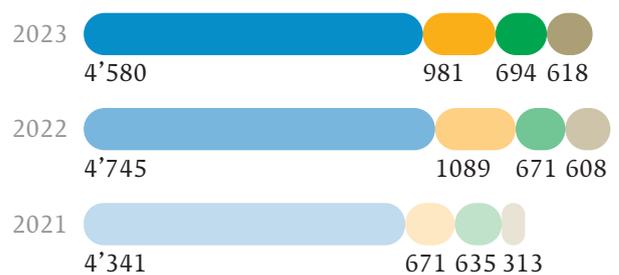


Les clubs formateurs restent les principaux utilisateurs du Centre de glace. Le Club des patineurs de Lausanne Malley devance ainsi la LHC Academy. Ces deux entités, qui forment des centaines de jeunes filles et garçons à l'activité sportive dans diverses catégories d'âge, totalisent plus de **70%** des heures de glace des clubs résidents.

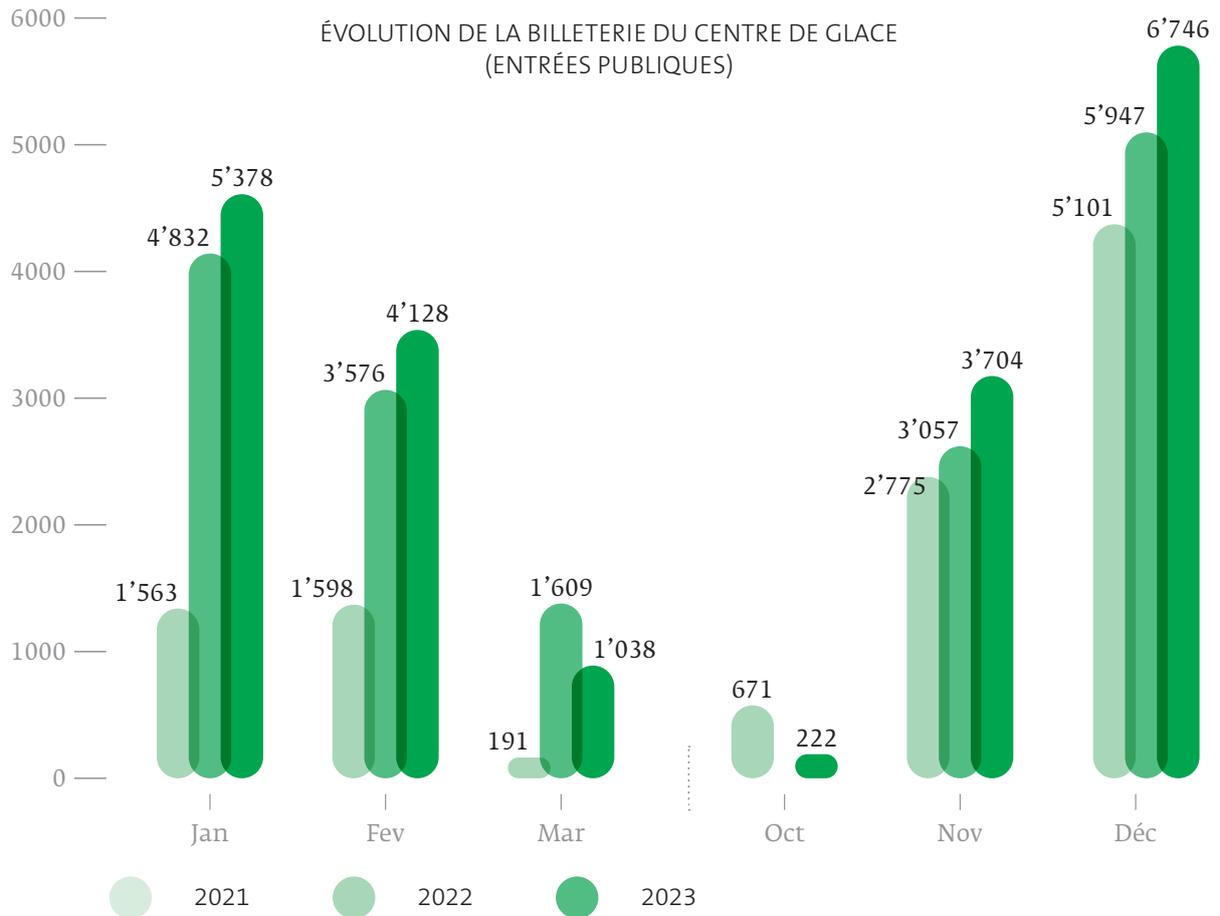
La première équipe du Lausanne Hockey Club a représenté un taux d'utilisation de **15%**, soit **5%** de moins qu'en 2022. En raison de la non-participation aux playoffs, le nombre d'heures d'entraînement a diminué.

Le développement réjouissant du hockey féminin, avec quelque 200 femmes engagées, soit un accroissement spectaculaire en deux ans, met aussi sous pression les heures de glace à disposition. Le club souhaiterait pouvoir encore augmenter ce nombre d'heures de glace de manière significative, mais comme mentionné, le plafond d'utilisation est déjà atteint.

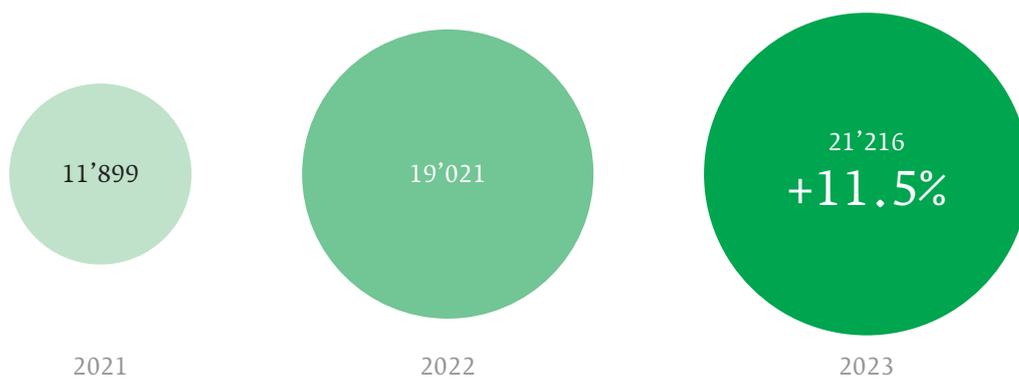
### ÉVOLUTION DE L'ATTRIBUTION DES HEURES DE GLACE PAR UTILISATEUR



- 1** Clubs résidents
- 2** Écoles
- 3** Patinoires publiques
- 4** Autres (Clubs corporatifs, Hautes écoles, équipes supplémentaires)



ÉVOLUTION DES ENTRÉES PUBLIQUES



L'utilisation publique a encore progressé en 2023, et a dépassé pour la première fois les 20'000 entrées. On constate que même si le nombre d'heures de glace a peu évolué, l'augmentation du nombre d'entrées a, elle, nettement augmenté. Cette augmentation de la billetterie s'explique par les efforts de communication, ainsi que par l'organisation d'événements populaires, comme la Disco sur glace.

A noter également que les heures à destination du public sont les uniques heures d'ouverture qui couvrent les coûts de production de la glace grâce au volume d'utilisation. La stratégie d'ouvrir le mercredi après-midi et le week-end porte ses fruits, car ce sont les heures les plus utilisées par le public. Les tarifs publics restent stables et ce malgré le prix de l'énergie qui a augmenté de 15% en 2023. CSM SA a décidé de ne pas reporter ce coût sur les tarifs d'entrée.

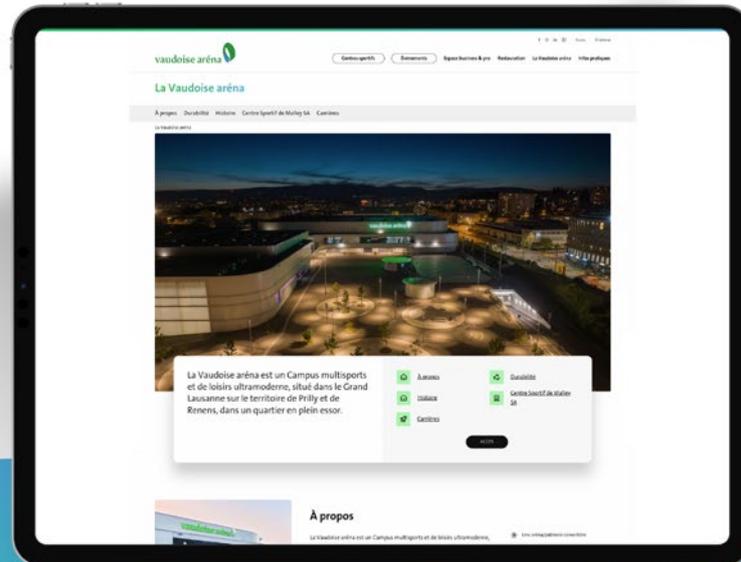
## TABLEAU D'UTILISATION DE LA VAUDOISE ARÉNA PAR LES CLUBS RÉSIDENTS

Pour tous les événements, les équipes techniques et sécurité de CSM SA travaillent en étroite collaboration avec les clubs afin de leur apporter un soutien dans l'organisation de leurs événements.

De plus, la communication institutionnelle et la promotion des événements des clubs résidents à la Vaudoise aréna (hors LHC) sont assurées par le département communication de CSM SA.

<b>1</b> LHC 1ère équipe			<b>7</b> CPLM		
⊙ Joueurs	40		⊙ Membres en 2023	380	
⊙ Matches/an	26		⊙ Événements/an	3	
⊙ Spectateur·trice·s/an	191000		⊙ Spectateur·trice·s/an	2500	
⊙ Entraînements/an	350		⊙ Entraînements/an	1107	
<b>2</b> LHC II (seniors)			<b>8</b> Short track		
⊙ Membres en 2023	25		⊙ Membres en 2023	26	
⊙ Matches/an	0		⊙ Événements/an	2	
⊙ Spectateur·trice·s/an	0		⊙ Spectateur·trice·s/an	40	
⊙ Entraînements/an	2		⊙ Entraînements/an	141	
<b>3</b> LHC Academy			<b>9</b> Broomball		
⊙ Membres en 2023	411		⊙ Membres en 2023	250	
⊙ Matches/an	139		⊙ Événements/an	1	
⊙ Spectateur·trice·s/an	6950		⊙ Spectateur·trice·s/an	300	
⊙ Entraînements/an	1108		⊙ Entraînements/an	8	
<b>4</b> LHC féminin			<b>10</b> Lausanne Aquatique		
⊙ Membres en 2023	96		⊙ Membres en 2023	561	
⊙ Matches/an	34		⊙ Aadémie et natation loisir	902	
⊙ Spectateur·trice·s/an	1870		⊙ Événements/an	11	
⊙ Entraînements/an	137		⊙ Spectateur·trice·s/an	3330	
			⊙ Entraînements/an	120h/semaine	
<b>5</b> HC Prilly			<b>11</b> Escrime		
⊙ Membres en 2023	50		⊙ Membres en 2023	185	
⊙ Matches/an	19		⊙ Événements sport élite en 2023	2	
⊙ Spectateur·trice·s/an	3800		⊙ Spectateur·trice·s/an	175	
⊙ Entraînements/an	86		⊙ Entraînements	22/semaine	
<b>6</b> HC Renens			<b>12</b> Tennis de table		
⊙ Membres en 2023	35		⊙ Membres en 2023	365	
⊙ Matches/an	20		⊙ Événements sport élite en 2023	3	
⊙ Spectateur·trice·s/an	1000		⊙ Spectateur·trice·s/an	190	
⊙ Entraînements/an	61		⊙ Entraînement	28/semaine	

# Communication



vaudoisearena.ch

## La Vaudoise aréna se réinvente avec un nouveau site internet

La réalisation et le lancement du nouveau site Internet de la Vaudoise aréna ont constitué l'événement phare de l'année 2023 au chapitre de la communication. Totalement repensé et conçu à neuf pour présenter de manière complète l'offre de la Vaudoise aréna. Le site est intuitif à l'utilisation et donne au public un accès rapide et facilité aux informations utiles.

Au-delà de ce vaste chantier qui a occupé les équipes pendant une année, la communication de la Vaudoise aréna s'est concentrée autour de quatre axes principaux :

- 1 La promotion des activités sport, loisir et événementiel.
- 2 La promotion des clubs résidents avec une ligne graphique permettant de distinguer les sports.
- 3 Le développement des moyens de communication numériques.
- 4 La mise en avant de la marque Vaudoise aréna et le développement de sa notoriété.

Le nouveau site internet de la Vaudoise aréna a été lancé le 1<sup>er</sup> septembre 2023, son design épuré reflète l'architecture et la fonctionnalité de l'infrastructure.

Pour répondre aux besoins diversifiés des utilisateurs et utilisatrices, le site internet est organisé par thème (les centres sportifs, les événements, l'espace professionnel et business, la restauration, les éléments historiques et institutionnels et les infos pratiques). Il permet à l'internaute d'accéder immédiatement et par plusieurs chemins concordants aux informations recherchées, par exemple en permettant de consulter en temps réel l'occupation des bassins et la disponibilité des patinoires ou encore en affichant tous les événements, y compris des clubs résidents sur le campus.

Son graphisme épuré et ses illustrations animées répondent à l'architecture et à la dynamique des lieux.

Le site web a été construit en intelligence collective et a permis à CSM SA de mobiliser et fédérer les clubs autour d'un projet commun. A noter que ce site internet est évolutif afin de garder un outil moderne qui s'adapte toujours aux besoins des utilisateurs et utilisatrices, ainsi, par exemple, une version du site en anglais a été mise en ligne début février 2024 et les réflexions ont déjà démarré pour le développement d'une billetterie pouvant répondre aux besoins variés des activités de la Vaudoise aréna, comme les événements ou la réservation de créneaux horaires en ligne.

### UNE CAMPAGNE DE LANCEMENT

La campagne de promotion a été lancée un mois après la mise en ligne, soit en octobre 2023, afin de permettre une phase de test et de rodage. Parmi les canaux de communication utilisés, une campagne SEA (pour search engine advertising), c'est-à-dire une campagne de référencement payante sur Google, a fait partie des actions entreprises pour optimiser sa visibilité.

On observe que la fréquentation du site internet a significativement augmenté depuis son lancement.



De manière générale, des pics de fréquentation s'observent naturellement le jour des spectacles et des concerts. Un phénomène qui a pu se vérifier, par exemple, lors du Cirque du Soleil ou du concert de Calema & Mariza, deux temps forts de l'année 2023. Les pages les plus consultées sont les pages consacrées aux événements et celle qui détaille les accès à la Vaudoise aréna.

Dans le détail, l'année 2023 a généré 271'000 visiteurs sur le site internet, dont 117'000 depuis le lancement du nouveau site internet. Au total, le taux de fréquentation a augmenté de **54 %** comparé à 2022.



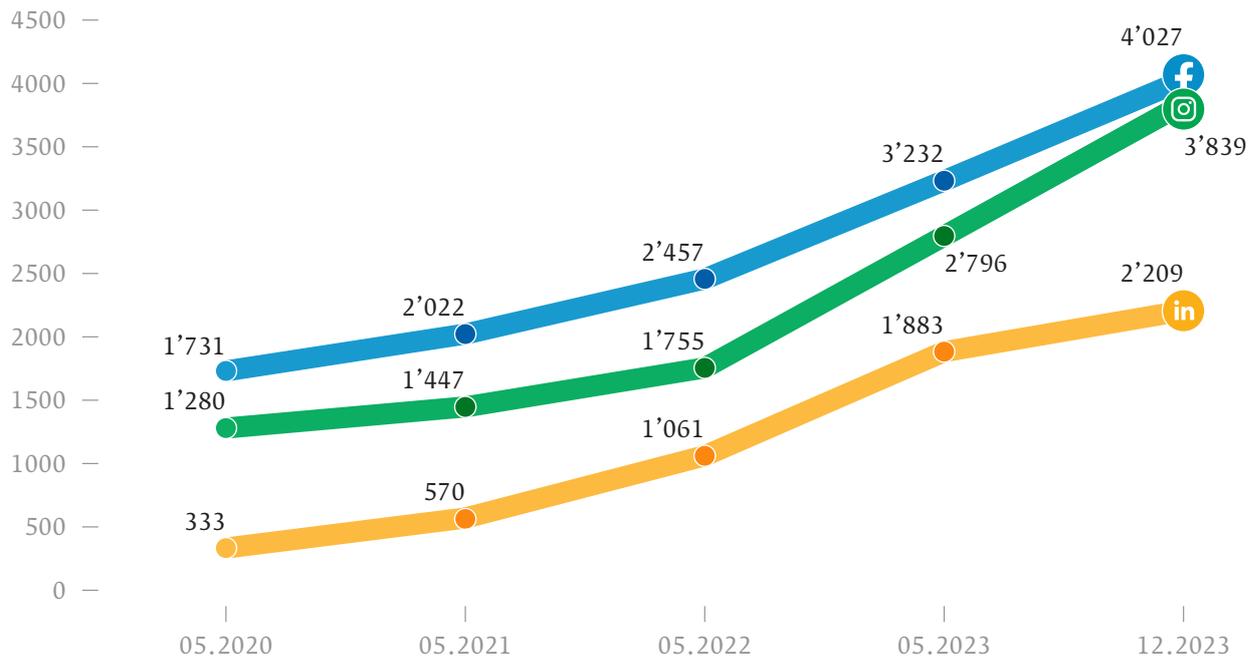
Le portail du Centre aquatique est le plus visité avec plus de 240'000 vues, suivi par la page d'accueil qui concentre plus de 200'000 vues. La fréquentation de la billetterie en ligne du Centre aquatique est également réjouissante puisqu'elle atteint près de 55'000 vues.

## Des réseaux sociaux en pleine croissance

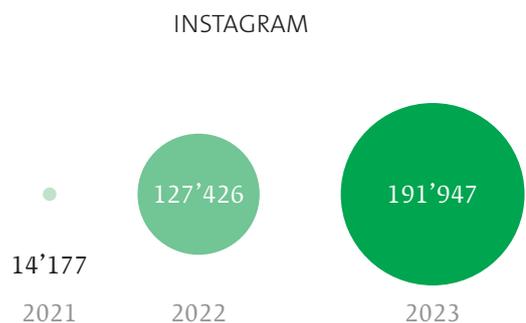
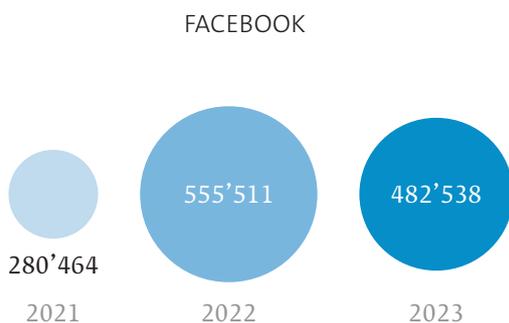
Pour compléter ses compétences dans les outils numériques, la Vaudoise aréna a renforcé son équipe de communication digitale.

L'impact est visible dans les performances de nos plateformes de réseaux sociaux ([Facebook](#), [Instagram](#), [LinkedIn](#)), avec des indicateurs en hausse : meilleure couverture, meilleure interaction avec le contenu et augmentation de la communauté (cf. graphique ci-dessous). D'autres plateformes vont être explorées en 2023 afin de s'adapter aux nouvelles tendances.

EVOLUTION DE LA COMMUNAUTE



COUVERTURE FACEBOOK ET INSTAGRAM



On voit que la couverture Facebook de la Vaudoise aréna, après l'engouement lié à l'ouverture du Centre aquatique en 2022, a continué d'être excellente avec 482'500 vues, bien que légèrement plus faible que l'année précédente. Facebook affiche de très bons résultats en 2023, notamment avec l'interaction des contenus qui passe de 3'100 à 5'400 réactions (+74%). La page elle-même voit sa fréquentation grimper de 23'500 visites, comparé à 15'199 visites en 2022.

Du côté d'Instagram, tous les chiffres sont dans le positif, que ce soit la couverture (cf. chiffre graphique ci-dessus) ou encore la fréquentation de la page (+40%), qui passe de 14'764 visites en 2022 à 19'200 en 2023.

## LINKEDIN

LinkedIn a également profité d'un engagement global important.

Les près de 50 posts publiés sur l'année 2023 cumulent 148'376 impressions et 2'853 réactions.

Ainsi, les objectifs :

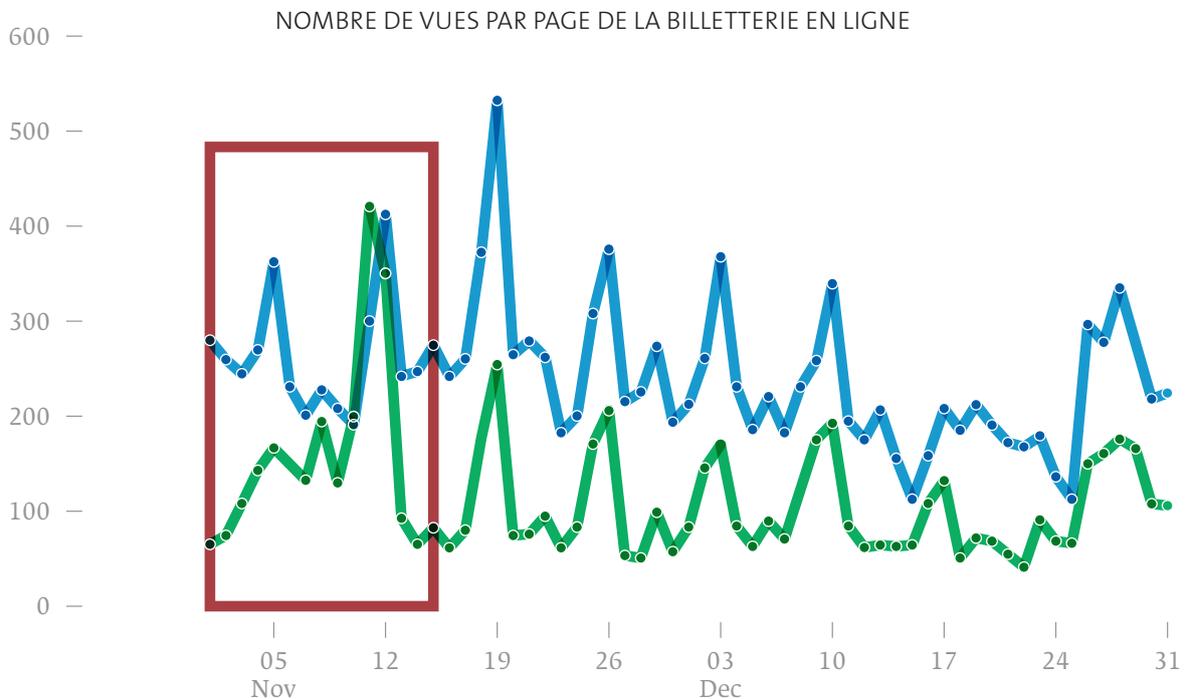
- ◉ de notoriété (augmentation de la couverture des posts en dehors de notre communauté),
- ◉ de trafic vers le site web (clics sur un lien. Exemple : billetterie en ligne ou événement),
- ◉ d'engagement (interactions et augmentation d'abonnés),

sont atteints et ont permis de maximiser la visibilité de nos contenus. Le constat est réjouissant : [la communauté numérique de la Vaudoise aréna s'est agrandie et s'engage grâce à des contenus attractifs.](#)

Ces efforts ont une incidence directe sur les revenus de la billetterie, en renforçant les ventes de manière générale mais aussi lors d'événements ou de campagnes spécifiques, comme en témoigne par exemple une offre promotionnelle réalisée à l'ouverture des patinoires (du 4 au 11 novembre 2023).

Cette campagne payante sur les réseaux sociaux (Facebook et Instagram) avait pour but de promouvoir la vente en ligne, habituellement moins utilisée pour les patinoires, en comparaison au Centre aquatique. Les résultats escomptés ont été obtenus puisque en une seule campagne nous avons atteint 50% des ventes en ligne de la saison de glace. Ainsi, la décision a été prise de développer la vente en ligne pour l'ensemble des activités de CSM SA dès 2025.

Les événements populaires, ainsi que la communication autour de ces événements, comme la Disco sur glace, la Pool Party ou le World Ice Skating Day, ont permis de promouvoir nos installations auprès du public. Ainsi, on observe que les campagnes ciblées sur les réseaux sociaux, notamment liées à ces grands rendez-vous, ont un effet positif sur la fréquentation et sur le chiffre d'affaire des patinoires de CSM SA qui a augmenté en 2023 de 18%, par rapport à 2022.



● Billetterie  
Centre aquatique

● Billetterie  
Centre de glace

■ Période de la campagne  
payante (4-11 novembre 2023)



Noam Yaron, l'ambassadeur-  
influenceur du Centre aquatique

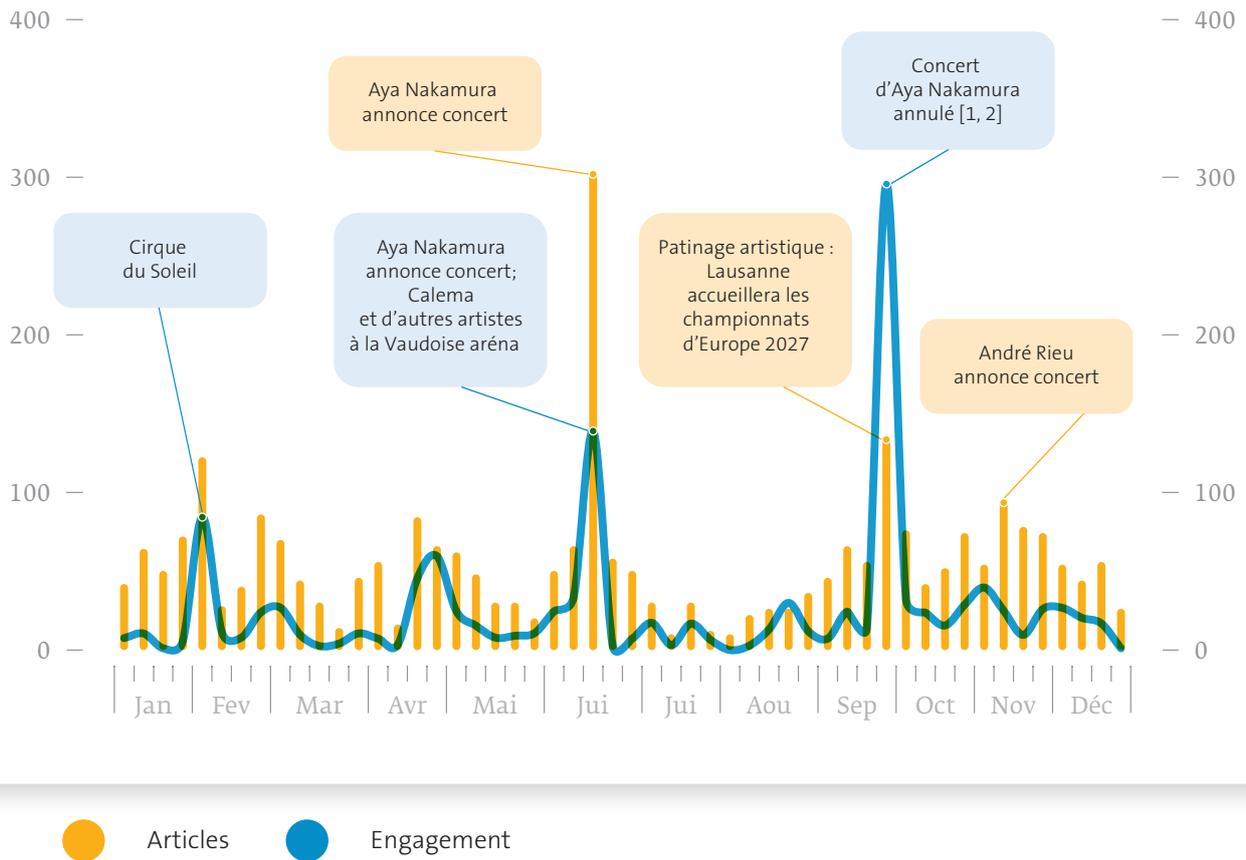
En 2023, la Vaudoise aréna a conclu un partenariat avec Noam Yaron, jeune athlète nageur et entrepreneur de la région, devenu ambassadeur du Centre aquatique.

« Je nage depuis que j'ai 8 ans et j'ai toujours rêvé de m'entraîner dans un bassin olympique toute l'année. Au début de mes années de compétition, je m'entraînais dans une piscine de 16 m tellement on manquait de bonnes infrastructures dans la région... »

Particulièrement sensible à la cause environnementale et plus particulièrement à la défense de l'eau et des lacs en Suisse, Noam réalise régulièrement des performances de natation en eau douce, comme la traversée du Léman en longueur, qu'il met en avant sur son compte Instagram qui compte plus de 125'000 « followers » (au 31.12.2023). C'est à travers son défi 2023 éco-sportif - traverser la Suisse en triathlon en passant par les Alpes - que la Vaudoise aréna l'a soutenu en 2023 en faisant du Centre aquatique son lieu d'entraînement principal.

La stratégie de ce partenariat visait dans un premier temps à augmenter la visibilité du nouveau Centre aquatique auprès d'un public local et jeune, en l'encourageant à la pratique du sport, tout en le sensibilisant à la protection des ressources naturelles et dans un second temps. Ce partenariat a ainsi permis d'augmenter la communauté de la page Instagram de la Vaudoise aréna qui est le principal réseau social utilisé par toutes les tranches d'âges de 18 à 44 ans.

Dans le cadre de ce partenariat, notre influenceur a posté 8 publications référencant la Vaudoise aréna, qui ont dans l'ensemble regroupé plus de 453'000 vues. Pour citer un exemple, une de ces vidéos, postée sous forme de jeu-concours, en collaboration avec le compte Instagram Vaudoise aréna, a ainsi entraîné près d'une centaine d'abonnés en un jour.



## Un écho médiatique positif

### LES NEWSLETTERS ET LES MÉDIAS

La newsletter trimestrielle, distribuée à plus de 3000 abonnés, rencontre un bel intérêt puisqu'elle atteint un taux d'ouverture de 50% – alors que le taux moyen de ces outils se situe à 32%.

L'analyse des médias a démontré que la couverture médiatique de la Vaudoise aréna est positive et en constante progression. En effet, la Vaudoise aréna a reçu plus de 1'440 mentions dans les médias (sans les mentions LHC). 96% de ces mentions étaient soit positives, soit informatives.

Les moments forts repris dans les médias concernent principalement les annonces événementielles, notamment celle du championnat d'Europe de patinage artistique qui aura lieu en 2027.

### COMPARAISON AVEC LES GRANDES PATINOIRES DE SUISSE

Une étude comparative du positionnement dans les médias de la Vaudoise aréna avec la « PostFinance Arena » à Berne, la « SwissLife Arena » à Zurich et la « BCF Arena » à Fribourg a montré que :

- La PostFinance Arena a investi sur la communication digitale depuis 2007, ce qui lui a naturellement permis d'augmenter sa communauté en ligne et d'obtenir en grand engagement par mention.
- La Vaudoise aréna est en deuxième position en termes de mentions (3'065) et de portée potentielle avec plus de 1'700 millions personnes touchées, principalement grâce aux annonces de concerts dans les médias nationaux et internationaux à forte audience.
- La SwissLife Arena a généré de loin le plus grand nombre de mentions (4'746) grâce au lancement de la campagne de l'UDC en août pour les élections fédérales d'octobre 2023.
- La BCF Arena se situe clairement à la dernière place avec seulement 1'845 mentions. Cette infrastructure est presque uniquement présente grâce au hockey sur glace.

CSM SA va continuer à suivre de près ces indicateurs de communication institutionnelle.

## Des partenariats stratégiques porteurs de sens

### VAUDOISE ASSURANCE, NAMING PARTNER – UN PARTENARIAT POUR LE SPORT ASSOCIATIF ET LE SPORT POUR TOUTES ET TOUS

L'année 2023 a également vu le partenariat avec le « Naming Partner » Vaudoise Assurances s'inscrire dans la démarche de CSM SA pour le soutien au sport associatif et au sport pour toutes et tous. En effet, le « Naming Partner », fidèle à ses valeurs mutualistes et son engagement pour le sport dans le canton, apportera désormais aussi son soutien aux événements organisés par CSM SA et aux nouvelles activités telles que le padel tennis. Vaudoise Assurances soutient également l'ensemble des clubs résidents sur le campus de la Vaudoise aréna. Une mise à jour des accords a permis une prolongation de 5 ans du contrat naming jusqu'à fin 2033.

### LE GROUPE LA SOURCE-VIDYMED – UN PARTENARIAT POUR LE SPORT-SANTÉ

Un autre partenariat, entré en force en janvier 2024, a été minutieusement préparé en 2023 avec le groupe La Source – VidyMed. Il permet de proposer au grand public une offre de soins thérapeutiques, avec des traitements manuels en piscine en collaboration avec La Source Fitphysio. Ce partenariat s'appuie sur les installations dernier cri de la Vaudoise aréna et sur le savoir-faire de la Clinique de La Source et du Groupe VidyMed, certifié « Swiss Olympic Medical Center ». Le but pour CSM SA a été d'une part, de développer une offre complémentaire d'activités en bassin pour le public, optimisant ainsi l'utilisation de l'infrastructure. D'autre part, ce partenariat représente une nouvelle source de revenus pour CSM SA et une diversification de son offre.

### PLATEFORME 10 – UN PARTENARIAT POUR LA CULTURE

Dans un tout autre registre, le partenariat avec une autre grande institution publique du canton, les musées de Plateforme 10, a permis d'offrir au public une OFFRE DUO alliant des entrées aux musées de Plateforme 10 et au Centre aquatique de la Vaudoise aréna à un prix attractif. Cette collaboration a permis de positionner l'idée d'une complémentarité entre la culture et l'activité physique, dans des lieux emblématiques de la région lausannoise. Cette collaboration a vocation de se pérenniser au travers d'initiatives communes permettant d'ouvrir l'accès à la culture dans un lieu a priori centré sur le développement du corps. CSM SA et Plateforme 10 intensifieront leur collaboration en 2024.



### UNE COLLABORATION AVEC L'EPFL RACING TEAM – UN PARTENARIAT POUR L'INNOVATION ET LA DURABILITÉ

D'autres occasions ont permis de démarquer la Vaudoise aréna en cohérence avec les valeurs et les axes de développement autour de l'innovation et de la durabilité.

A témoin, le partenariat avec l'EPFL Racing Team engagé dans la conception d'un prototype de voiture électrique autonome et éco-responsable. Cette équipe, fondée en 2018 par des étudiant-es de l'EPFL, comprend aujourd'hui 100 ingénieur-es qui participent à diverses courses et épreuves à travers l'Europe, en affrontant d'autres universités. La Formula Student est reconnu comme l'une des compétitions d'ingénierie les plus prestigieuses au monde.

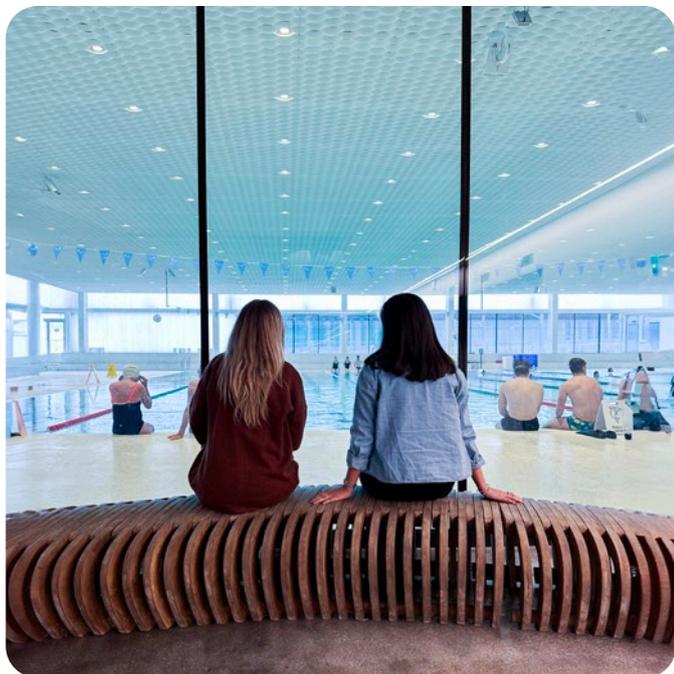
CSM SA a soutenu l'EPFL Racing Team en lui permettant de venir tester et mettre au point son prototype à la Vaudoise aréna durant l'été 2023.

## Expérience utilisateur et utilisatrice

### L'ACCUEIL ET LE SERVICE CLIENTS : LA CARTE DE VISITE DE LA VAUDOISE ARÉNA

Les conseillères et conseillers d'accueil remplissent de nombreuses fonctions, comme la vente et la billetterie sur le site, la gestion des caisses, le service d'information et de renseignement, la réception des écoles, la gestion des stocks et de location de patins ou encore la gestion des mails adressés à la boîte générique ([info@vaudoisearena.ch](mailto:info@vaudoisearena.ch)). Afin de pouvoir créer un accueil compétent et répondre au volume de fréquentation et de demandes, CSM SA a professionnalisé son équipe. Les compétences managériales ont notamment été renforcées et des formations régulières ont aussi été déployées dans le but d'améliorer les standards d'accueil.

Enfin, dans un effort continu d'amélioration de l'expérience utilisateur, le Campus a été doté de toute une série d'aménagements qui facilitent la vie de celles et ceux qui s'y rendent ou y travaillent.



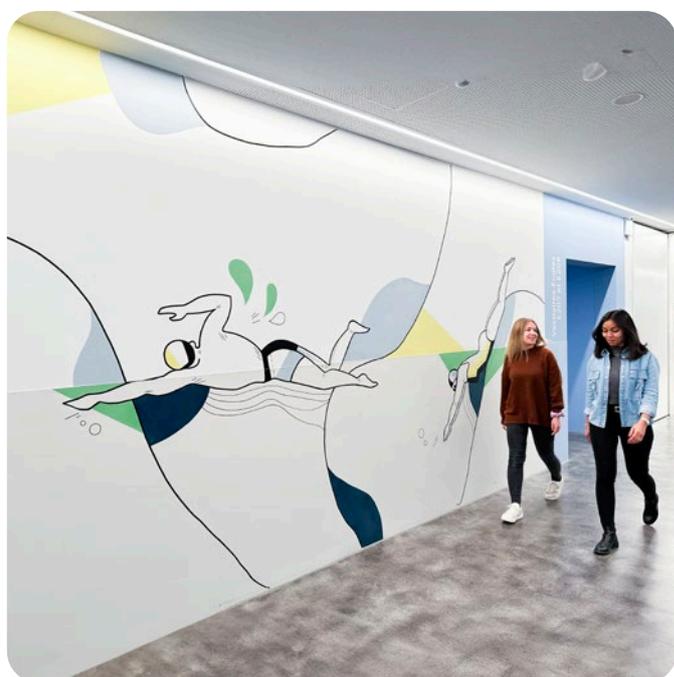
Des bancs extérieurs et intérieurs, au design épuré, qui ont vu sur le Centre aquatique et les patinoires, permettent aux accompagnants, ou curieux, de regarder librement les entraînements.



Vu le grand volume de fréquentation, des collecteurs pour le tri des déchets ont été rajoutés dans tout le bâtiment afin de maintenir la propreté.



Des distributeurs à boissons chaudes et froides et de snacks ont été installés dans le but d'apporter davantage de confort aux accompagnants et utilisateurs-trices.



Deux fresques murales, réalisées par une jeune artiste tagueuse urbaine, mettent en scène de façon moderne et ludique les différentes disciplines pratiquées à la Vaudoise aréna et apportent une touche de couleur à l'infrastructure.

Ces éléments contribuent à améliorer encore l'espace de vie urbain qu'est aujourd'hui la Vaudoise aréna.

# Responsabilité environnementale

## Une politique résolue

Le Conseil d'administration et la Direction de CSM SA ont initié en 2022 un accompagnement de 18 mois par une spécialiste du domaine de la durabilité (sustainability). Cette démarche, soutenue par le Service de la promotion de l'économie et de l'innovation de l'État de Vaud (SPEI), a permis de travailler sur cinq objectifs :

- 1 Vérifier l'efficacité et la conformité des infrastructures de la Vaudoise aréna ainsi que des processus mis place en matière de respect de l'environnement et de durabilité
- 2 Diagnostiquer les zones d'amélioration et les écarts
- 3 Définir un plan d'actions dans chacun des domaines précités en définissant les priorités d'améliorations
- 4 Déployer et accompagner les ajustements nécessaires
- 5 Mettre en place les objectifs et indicateurs clés de suivi afin d'améliorer l'impact environnemental

Ainsi, 3 domaines ont été identifiés comme étant prioritaires et sur lesquels CSM SA, ainsi que les entités résidentes, vont concentrer leurs efforts sur les prochaines années.

## Réduction de l'impact environnemental des grands événements

### LA RÉDUCTION ET LE TRAITEMENT DES DÉCHETS

CSM SA espère pouvoir mettre en place dès 2024 un groupe de travail avec notre principal locataire (Lausanne Hockey Club) pour améliorer la gestion globale des déchets de la Vaudoise aréna lors des grands événements et s'inscrire ainsi dans une démarche de responsabilité environnementale.

### LA MOBILITÉ

En 2023, nous pouvons relever que l'entité en charge de l'organisation événementielle a mis un accent particulier sur l'acheminement des flux de voitures en périphérie de la ville, lors des concerts et spectacles, avec une signalétique améliorée sur les routes ainsi que des possibilités de parking supplémentaires.

Une communication efficace a permis d'informer les spectateurs lors des achats de billets ainsi que sur le site internet de la Vaudoise aréna des multiples options en matière de mobilité en encourageant l'utilisation des transports publics.

### LA MAINTENANCE DU BÂTIMENT ET DES ÉQUIPEMENTS

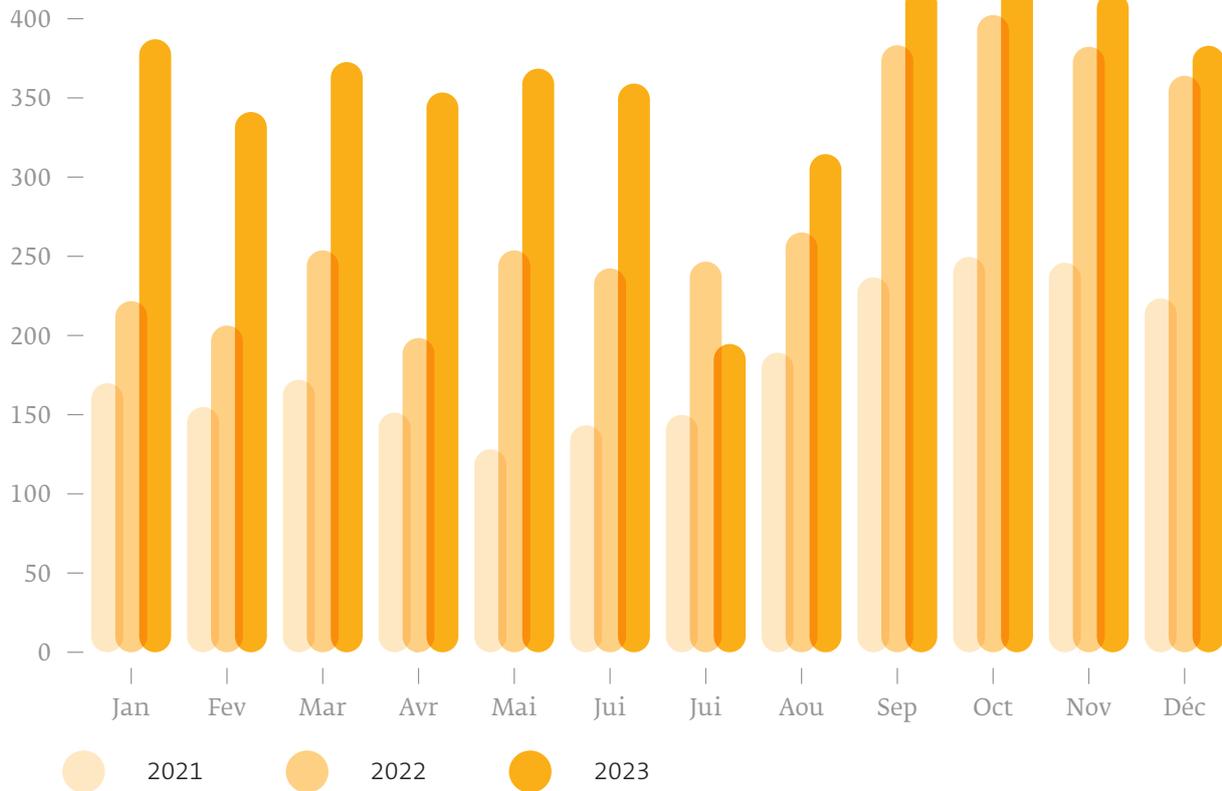
Assurer la conformité aux normes écologiques et d'efficacité énergétique dans le secteur de la construction est un domaine en évolution rapide et permanente.

En effet, même si le bâtiment de la Vaudoise aréna n'est en service que depuis 2019, et le Centre aquatique que depuis 2022, il est important d'anticiper une planification précise des maintenances. De plus, le volume de fréquentation et d'activité à la Vaudoise aréna met naturellement l'infrastructure sous pression et accélère l'usure des équipements.

La mise en service complète révèle aussi les zones de corrections, comme par exemple des travaux qui ont dû être entrepris en été 2023 pour améliorer l'étanchéité des bassins du Centre aquatique ainsi que l'ajustement du mur de séparation.

Dans le but de définir les priorités et projeter les impacts financiers des corrections et maintenances à venir, un plan directeur sur les trois prochaines années a été établi. De plus, pour préserver la qualité des lieux, des révisions et maintenances sont effectuées par le service technique de la Vaudoise aréna qui a été renforcé pour répondre aux besoins de l'entretien au quotidien. Cet apport est bienvenu lors de l'organisation des événements.

## CONSOMMATION D'ÉNERGIE – ÉLECTRICITÉ INTRODUCTION (MWh)



## Recherche de l'efficacité énergétique

### L'INNOVATION

En 2023, des précieux enseignements ont pu être tirés de l'utilisation intensive de l'infrastructure. Pour identifier de nouvelles économies de ressources, CSM SA s'appuie sur une démarche d'innovation et sollicite des entreprises actives dans les domaines de la construction durable et de l'optimisation énergétique des infrastructures. L'objectif est d'assurer la pérennité de l'infrastructure en la maintenant d'une part à la pointe des évolutions techniques et technologiques, et d'autre part, en optimisant les systèmes existants et en augmentant leur efficacité.

Ces axes de collaboration constituent un élément important de la stratégie de CSM SA. Par exemple, pour mesurer la température au cœur de la glace, CSM SA travaille

étroitement avec une entreprise locale pour le développement de sondes permettant de contrôler l'épaisseur de la glace et d'optimiser l'entretien de la glace, ainsi que le réglage de sa température.

### LA CONNECTIVITÉ DU BÂTIMENT

La Vaudoise aréna est entièrement pilotée par des systèmes d'exploitation connectés et numériques; de la porte à la lumière en passant par l'énergie et l'électricité. En 2023, l'équipe des Infrastructures IT a été renforcée, ce qui permet d'exploiter pleinement les possibilités d'amélioration et d'optimisation des installations de la Vaudoise aréna.

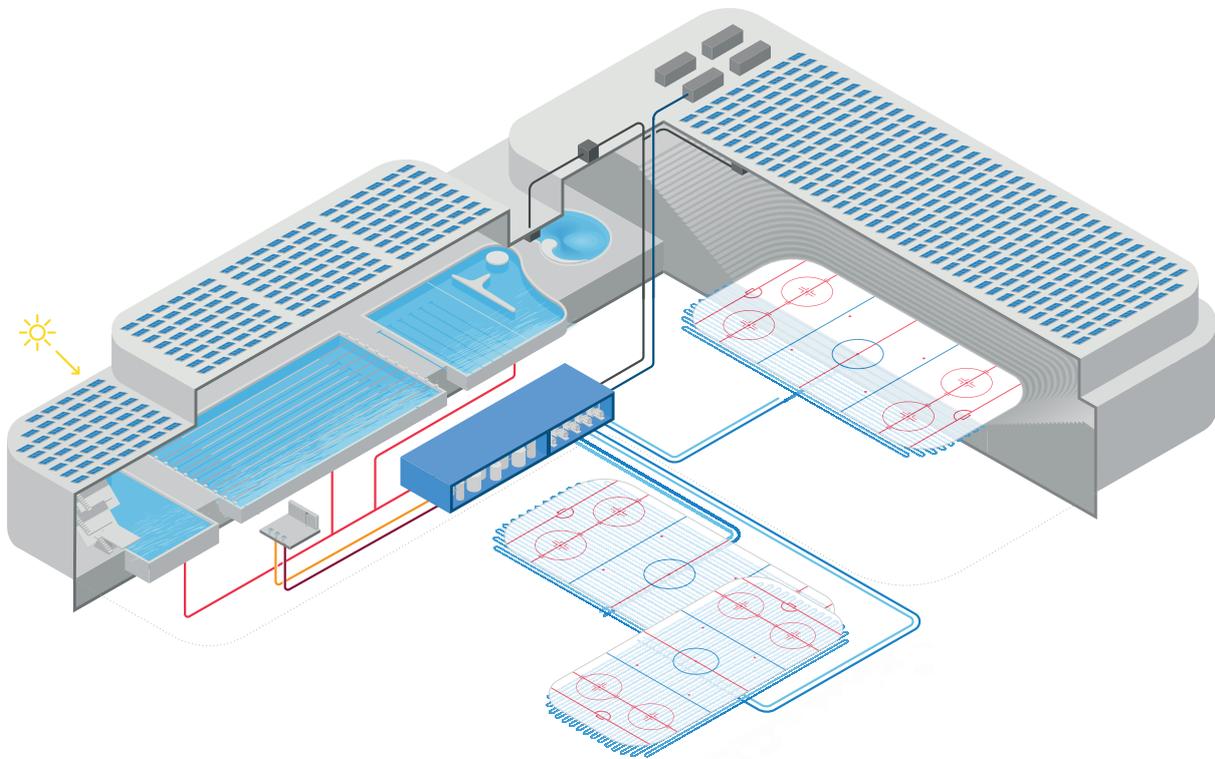
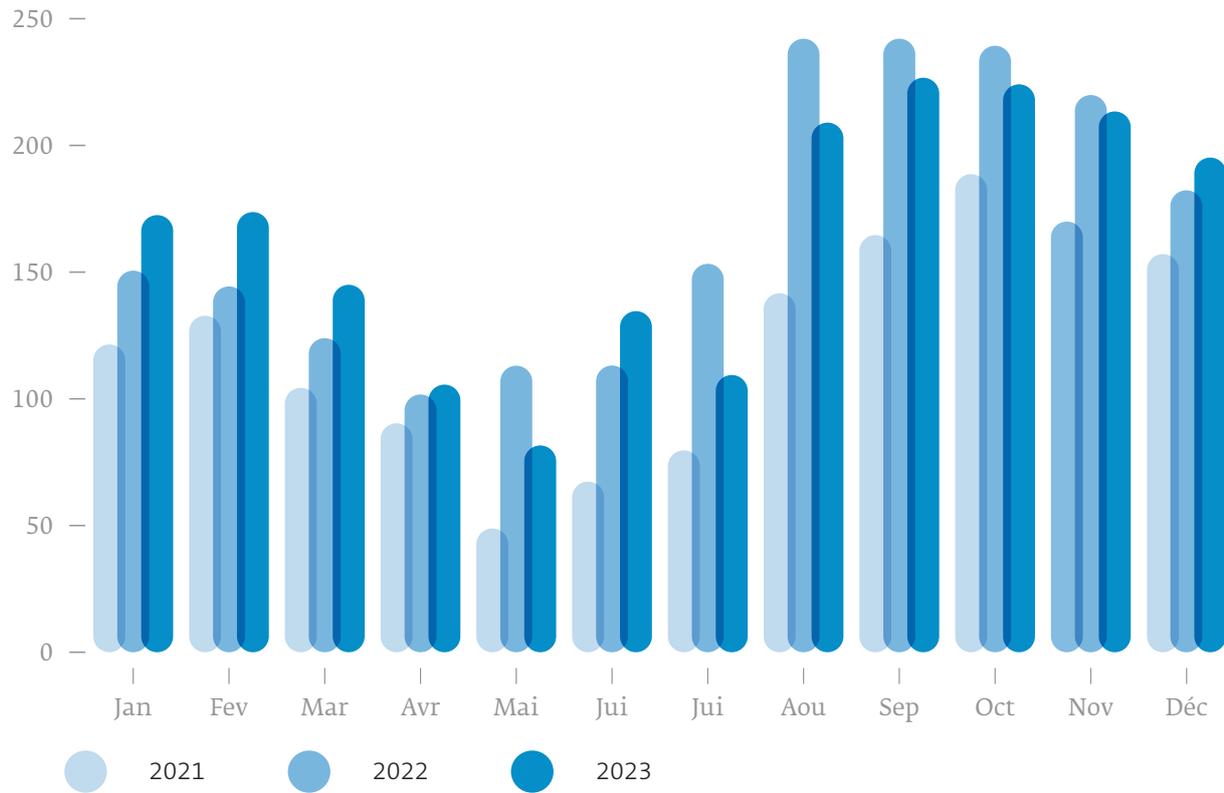
### L'ÉNERGIE

La Vaudoise aréna est une infrastructure intrinsèquement modèle car conçue autour d'un système ingénieux de récupération de chaleur, couplé à une centrale solaire qui produit 11% de l'élec-

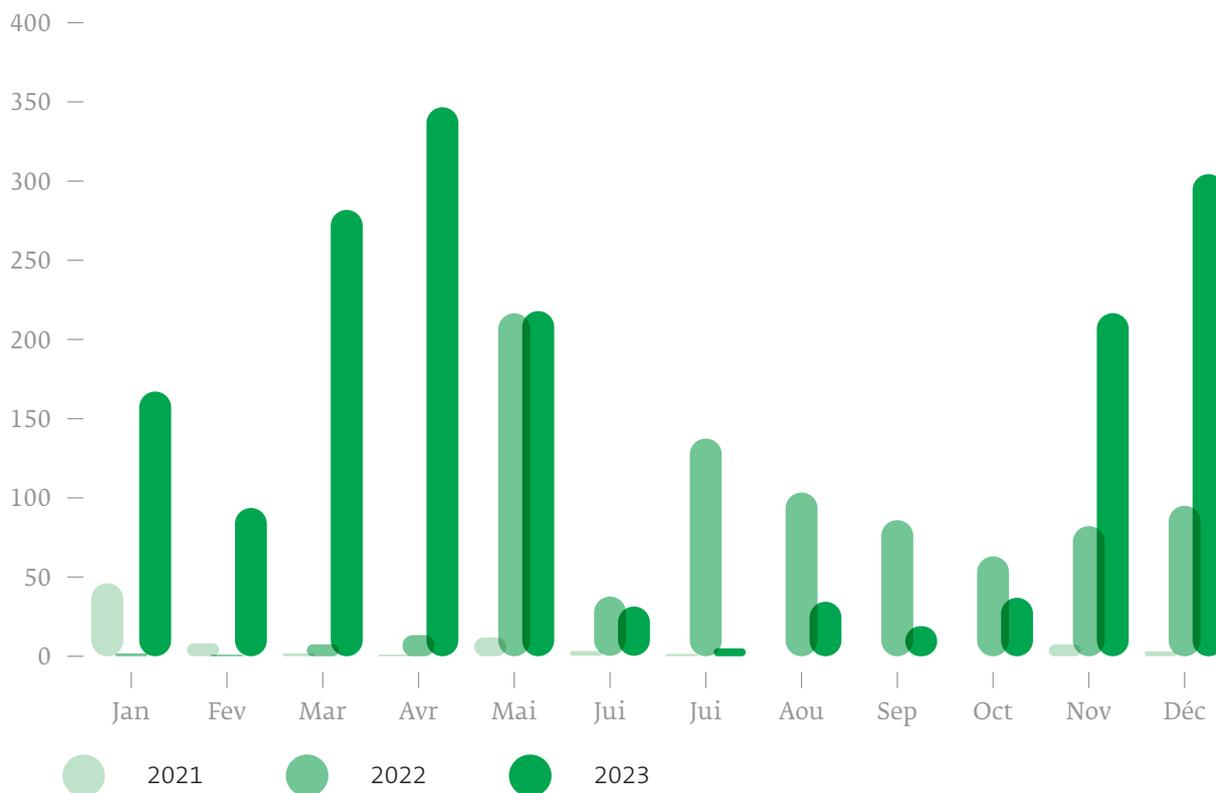
tricité consommée sur site. En conséquence, la Vaudoise aréna a un taux très faible d'émissions directes de CO<sub>2</sub>.

A pleine capacité, la Vaudoise aréna a évidemment enregistré une forte augmentation de la consommation d'énergie. Celle-ci est à mettre en liaison avec l'exploitation normale du Centre aquatique et le taux d'occupation très élevé du Centre de glace. En revanche, si la consommation nette de l'infrastructure a connu une augmentation, [la consommation par utilisateur est en baisse](#), grâce notamment au plan d'action mis en place lors de la crise énergétique de 2022 qui permet une meilleure gestion énergétique au quotidien. Ces mesures ont en effet été pérennisées et font désormais partie intégrante de la politique globale. En effet, le plan [OSTRAL](#) des autorités fédérales a été perçu comme une opportunité de faire évoluer les pratiques et d'instaurer des règles de vie écores-

### CONSOMMATION D'ÉNERGIE – CHAUFFAGE À DISTANCE (MWh)



## CONSUMMATION D'ÉNERGIE-ÉLECTRICITÉ – CHAUD/FROID (MWh)



ponsables. Dans le même registre, la coordination avec les fournisseurs d'énergie SIL et LAZUR a permis la mise en place de divers scénarios permettant d'abaisser la consommation d'énergie.

#### MAINTENANCES ET TESTS D'OPTIMISATION

La fermeture de huit semaines durant les mois de juillet et d'août 2023 du Centre aquatique a permis d'assainir les bassins et de passer au crible les installations techniques du Centre. L'équipe de maintenance a effectué un test pour chauffer l'eau des bassins uniquement à l'aide de l'énergie de récupération des patinoires, sans avoir recours au chauffage à distance. Ce test a montré qu'il est possible de se passer de cet appoint, et l'exercice devrait être répété et normalisé en 2024.

#### ÉLECTRICITÉ ET EXPLOITATION DU BÂTIMENT

Comme mentionné, la consommation électrique de la Vaudoise aréna a augmenté avec l'exploitation complète de l'infrastructure sur douze mois. Cette exploitation à 100% de la Vaudoise aréna a permis de récolter des données précieuses pour la mise en place des réglages nécessaires à l'optimisation de la consommation énergétique de l'infrastructure.

La récolte des données se poursuivra sur les prochains exercices et nous permettra d'affiner nos analyses.

#### CHAUFFAGE-REFROIDISSEMENT

Le système novateur d'échange d'énergie entre les patinoires et le Centre aquatique fonctionne grâce à des pompes à chaleur alimentées par de l'électricité. Le graphique ci-dessus représente la quantité d'électricité nécessaire pour le fonctionnement de ce système. Il est clair que la consommation électrique du bâtiment serait drastiquement plus élevée sans ce système.

## Sécurité – Objectifs Santé et Sécurité au travail atteints

Propriétaire et exploitant d'une infrastructure sportive et événementielle à mission publique, CSM SA a la responsabilité de garantir la sécurité des usagers et des usagères du campus ainsi que de toutes les personnes qui y travaillent.

Un audit de l'inspection du travail dans le courant de 2023 a conclu que la totalité des 11 objectifs assignée en matière de MSST a été mise en place avec succès.

### SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL (SST)

En tant qu'employeur socialement responsable, CSM SA considère la protection de la santé des travailleur-euse-s comme une priorité.

Il s'agit d'une part d'identifier les risques potentiels liés à chaque métier et à son environnement et d'autre part de sensibiliser les collaborateur-trice-s aux bonnes pratiques face à ces dangers. Ainsi, le management de la santé au travail et de la sécurité de nos usager-ère-s fait partie intégrante de la culture de CSM SA.

Par exemple, des revues périodiques des équipements de protection individuelle (gants, casques, chaussures) et un contrôle régulier de l'application des procédures, notamment en matière de gestion de déchets chimiques, fait partie de la routine de l'exploitation.

Depuis deux ans, une sensibilisation aux procédures de sécurité et de SST fait partie intégrante de la journée d'accueil des nouveaux collaborateur-trice-s. Des formations régulières dédiées aux spécialistes métiers sont au programme,



notamment pour des tâches comportant des risques, comme le travail sur nacelle.

Les mandataires et fournisseurs sont aussi informés des instructions de sécurité sur le campus. Un contrôle systématique des permis de travail a aussi été introduit afin de s'assurer que les autorisations correspondent aux besoins de l'intervention.



### SAVOIR INTERVENIR EN CAS DE DANGER

Si la prévention est importante, la capacité des équipes à réagir en cas d'accident l'est tout autant. Ainsi, des collaborateur-trice-s sont formé-es aux premiers secours afin qu'ils-elles sachent intervenir et porter assistance en cas de nécessité.

Notons que, hors exercice sous revue, mais de manière significative comme illustration de la qualité des processus en place, une légère fuite d'ammoniac de l'installation de production de glace a été détectée le 15 janvier 2024 au soir, dans un local confiné et sécurisé des sous-sols de la Vaudoise aréna. Dans le cadre du protocole de sécurité, le système d'alarme automatique a parfaitement fonctionné et déclenché un appel aux pompiers. Les mesures ont très rapidement été prises pour maîtriser la fuite sans incident. A aucun moment la santé des utilisatrices et utilisateurs du campus n'a été mise en danger.

Pour rappel, la Vaudoise aréna bénéficie d'installations de fabrication de la glace à très faibles quantités d'ammoniac confinées dans les entrailles du bâtiment, sans contact avec le public.

### AU SERVICE DES CLUBS RÉSIDENTS ET DES AUTRES PARTIES PRENANTES

Pour la sécurité et le bien-être de chacun-e, CSM SA se doit également d'être exigeant avec les clubs résidents et les entités travaillant sur le campus, notamment lors de l'organisation des matchs, des concerts et des spectacles. Le chargé de sécurité s'assure que toutes et tous respectent les prescriptions légales en matière de sécurité et de SST.

Ainsi, le chargé de sécurité est une ressource à disposition des clubs résidents pour leur apporter son expertise, ses conseils et son soutien lors de l'organisation de leurs événements et manifestations. Il

était ainsi présent lors des différents concerts et spectacles qui ont eu lieu sur le campus en 2023 et a collaboré avec les équipes de sécurité des organisateur-trice-s. Son implication et sa supervision des processus sont un gage supplémentaire de la conformité des organisateurs aux bonnes pratiques et au respect des normes en matière de sécurité publique. Il s'agit d'un impératif et d'une exigence incontournables pour les résidents de la Vaudoise aréna.

### LA SÛRETÉ

Les aspects de sûreté comprennent la protection contre les intrusions (avec ou sans effraction) de même que la prévention d'éventuelles déprédations et leurs conséquences sur l'exploitation du campus, ou tout autre danger extérieur pouvant représenter un risque pour la sécurité des personnes et des biens.

### SÉCURITÉ DU CAMPUS

La Vaudoise aréna est avant tout un lieu de loisirs et de pratique du sport, où le public participe aussi à des manifestations d'envergure diverses. Il est par conséquent impératif que le bâtiment dispose de tous les outils pour prévenir et intervenir en cas de nécessité. Ainsi, en 2023 une analyse de l'ensemble des équipements a été effectuée par CSM SA et un plan de mise à jour déployé. En effet, la plupart des équipements de sécurité avaient été récupérés des patinoires de l'ex-CIGM et ne correspondaient plus aux standards souhaités.

### SÉCURITÉ ET PROTECTION DES DONNÉES

Enfin, tous les règlements et les paramètres concernant les données personnelles des client-e-s de la Vaudoise aréna ont été modifiés pour être en conformité avec les exigences de la nouvelle Loi sur la protection des données entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2023.

# Responsabilité sociale



## CSM SA comme Marque employeur

L'enjeu majeur des ressources humaines a été d'accompagner le changement et la transformation culturelle.

Dans le but de clarifier les rôles et les attentes de chaque fonction, la stratégie a été déclinée en objectif.

Avec l'arrivée de la directrice générale, la composition du comité de direction a été redéfinie et confirmée (cf page 11). Cette organisation a renforcé la transformation de la culture d'entreprise. Celle-ci promeut le collaboratif et la transversalité. Une organisation

de travail par projet a permis de décloisonner les silos en favorisant l'intelligence collective et une culture de feed-back continue. Des projets comme celui du nouveau site internet de la Vaudoise aréna ou le projet de déploiement de l'ERP ou la santé-sécurité sont de bons exemples de projets transversaux réussis.

De nouvelles compétences sont venues accélérer la digitalisation et renforcer cette nouvelle organisation et culture d'entreprise. Les ressources humaines ont aussi revu le processus d'accueil et d'accompagnement des nouveaux et nouvelles employé-e-s dans leur intégration, afin de leur permettre une prise en main réussie et rapide de leur fonction dans l'environnement et la culture de la Vaudoise aréna.



Les bonnes pratiques étant au cœur de la démarche de responsabilité sociale et de marque employeur, le management de CSM a mené une grande réflexion sur ses valeurs et sa culture managériale qui se résume en 5 points :

- 1 Une culture d'entreprise centrée sur le collaboratif (processus et outils)
- 2 Une organisation visant l'autonomie, la responsabilisation et le leadership individuel au service du collectif
- 3 Une transversalité et une gestion par projets
- 4 L'accompagnement des reports directs et un management de proximité
- 5 Une culture de feedbacks continus et de reporting efficace et simplifié

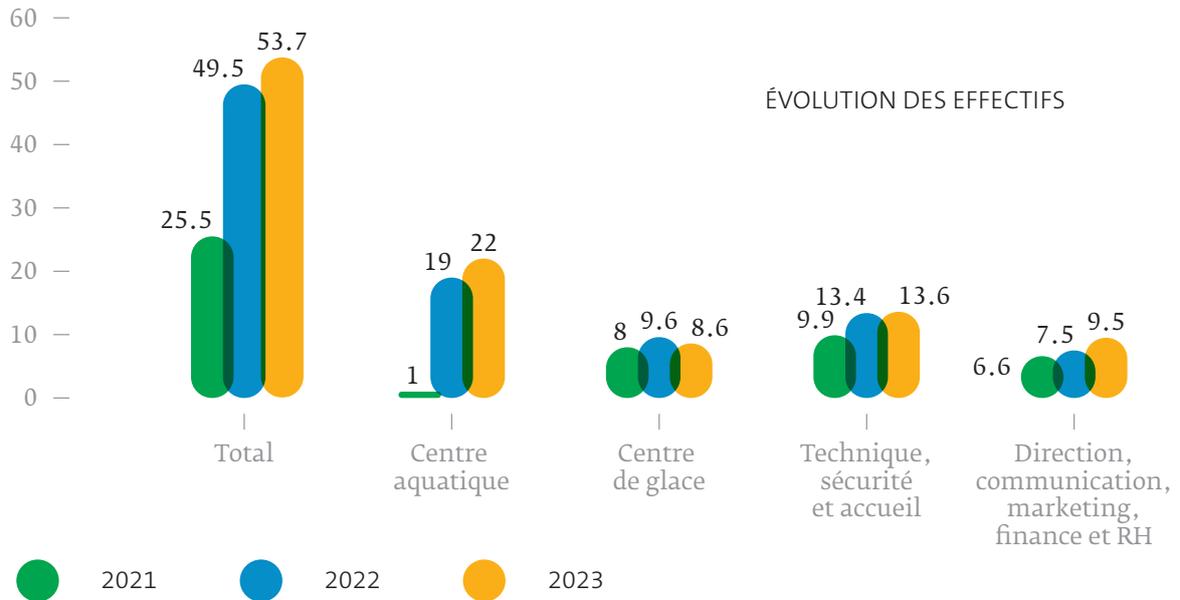
Cette démarche participative a été déployée à l'ensemble des secteurs de l'entreprise. Ainsi, le management et un échantillon significatif de collaborateurs-trices ont pris part à plusieurs ateliers d'intelligence collective et ont défini ensemble les 5 valeurs de CSM SA.

#### LES 5 VALEURS ET LA CHARTE DE CSM SA

- 1 **Les clients et la communauté d'abord :** Nous développons une offre et des services, correspondant aux besoins des utilisateurs et utilisatrices de la Vaudoise aréna. Nous sommes en recherche constante de l'excellence opérationnelle. Nos actions et notre offre doivent avoir un impact positif sur la santé et le bien-être de nos client-e-s.



- 2 **Agilité, performance et recherche de solution en toute circonstance :** il n'y a pas de problème mais que des solutions. Il s'agit d'une philosophie de gouvernance. Nous privilégions une structure de compétences pointues, diverses et complémentaires pour une organisation agile, capable de s'adapter rapidement aux besoins des parties prenantes et des actionnaires. Nous privilégions une organisation collaborative plutôt que les silos.
- 3 **Responsabilité et Confiance :** Nous prenons des décisions et agissons solidairement pour leur mise en œuvre à tous les niveaux de l'organisation. Nous sommes toutes et tous responsables de la sécurité de nos clients et de nos équipes. Nous créons un environnement où tout le monde se sent en confiance pour faire du sport, voir des spectacles, organiser des événements ou pour travailler. Nous sommes garants des conditions-cadres et du respect des réglementations sur notre site.
- 4 **Un engagement collectif :** Partager plus pour apprendre plus. Nous apprenons et grandissons ensemble, en équipe. Nous développons des connaissances et deviendrons collectivement meilleurs en ayant l'humilité d'apprendre les uns des autres, d'une équipe à une autre et si nous partageons l'information et faisons de la transparence et de la confiance une règle absolue. Nous apprenons de nos erreurs et partageons nos enseignements avec tout l'écosystème. Nous privilégions la convivialité et la simplicité dans les rapports dans le respect des différences de chacun-e. Nous reconnaissons et développons les talents individuels au service du collectif.
- 5 **Socialement et écologiquement responsable :** Nous sommes guidés par l'intérêt général et la mission publique. Nous orientons nos actions en faveur du développement durable et agissons pour réduire notre impact écologique.



## Chiffres clés

### ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

A fin 2023, CSM SA emploie 57 collaborateurs et collaboratrices, 52 en CDI et 5 en CDD. Cela correspond à 49.1 EPT en CDI et 4.6 EPT en CDD, soit 53.7 EPT. L'évolution de l'effectif entre 2021 et 2023 est détaillée dans le graphique ci-dessus.

### LE RECRUTEMENT

11 recrutements ont été effectués en 2023, 8 pour remplacer des collaborateurs-trices à des postes existants et 3 à de nouveaux postes afin d'avoir les profils adéquats et les compétences nécessaires au développement de CSM SA.

Au total, plus de 1'200 dossiers ont été reçus pour huit fonctions différentes. Ce chiffre important, deux fois plus élevé qu'en 2022, témoigne de l'attractivité de CSM SA en tant qu'employeur.

L'intégration de ces nouveaux profils de compétences a permis de consolider les fonctions transverses suivantes :

**Finances & Risques** : renforcement des compétences en matière de contrôle de gestion.

**Informatique** : développement et maintenance des outils digitaux, maintenance des circuits de l'ensemble du bâtiment, support technique aux événements, digitalisation, support de 1<sup>er</sup> niveau pour le personnel de CSM SA, ainsi que pour les clubs résidents de la Vaudoise aréna.

**Accueil et service clients** : consolidation et développement du rôle de l'accueil des client-e-s avec un nouvel accent sur la qualité des services et de l'accueil envers un public nombreux et divers.

**Centralisation de la planification de l'activité** : apporter d'avantage d'efficacité et optimiser l'utilisation des infrastructures en garantissant l'arbitrage et l'équité entre les utilisateurs et utilisatrices.

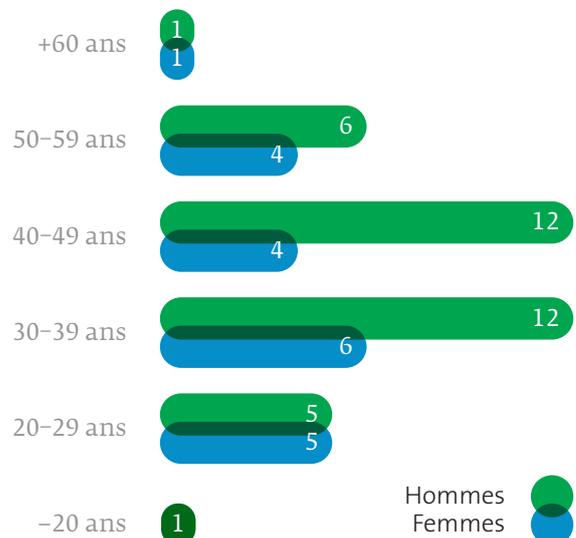
**Communication digitale** : renforcement des actions menées pour promouvoir les activités, les offres, les événements et les clubs de la Vaudoise aréna, notamment au travers du nouveau site internet et des réseaux sociaux.

### LES INDICATEURS DU PERSONNEL

#### ÂGE

L'âge moyen des collaborateurs et collaboratrices de CSM SA est de 40 ans. Ce chiffre est identique entre les hommes et les femmes et est stable en comparaison avec 2022. La pyramide des âges est équilibrée.

#### PYRAMIDE DES ÂGES

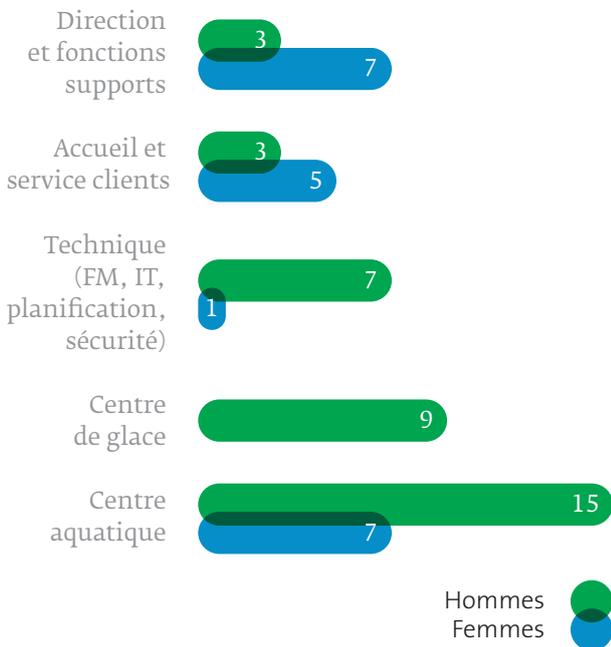


**GENRE**

CSM SA emploie 65% d'hommes et 35% de femmes. La proportion de celles-ci est en légère hausse (+3% par rapport à 2022).

Comme l'année précédente, la répartition des genres par domaine d'activité révèle que les collaborateurs sont majoritaires dans les métiers techniques et d'exploitation, alors que les professions de service et de supports ont une majorité de collaboratrices. Par ailleurs le comité de Direction de CSM SA a un équilibre parfait : il est composé de 3 hommes et de 3 femmes.

RÉPARTITION H/F PAR SECTEUR



**TAUX D'ENCADREMENT**

Le taux d'encadrement est passé de 25% en 2022 à 30% en 2023. Cela s'explique par des promotins internes de cinq personnes, ainsi que par le recrutement de nouveaux profils de spécialistes. Une hausse des femmes dans les fonctions d'encadrement est à souligner (9% en 2023 contre 6% en 2022).

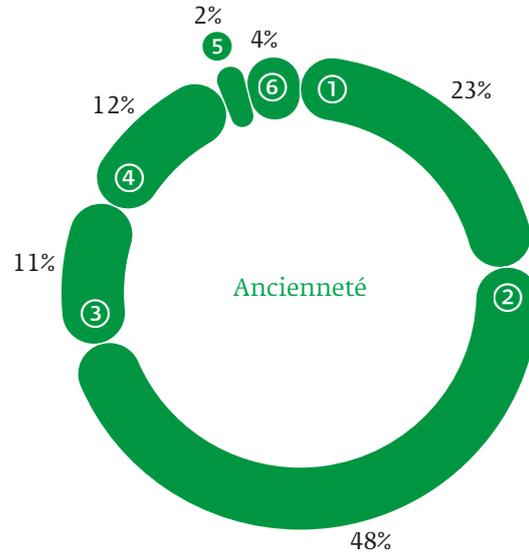
**ANCIENNETÉ**

La grande majorité (82%) des collaborateurs-trices travaillent au sein de la Vaudoise aréna depuis moins de trois ans. Ce chiffre en augmentation par rapport à 2022 (+5%) s'explique par le départ de personnes ayant une ancienneté de quatre ans ou plus.

CSM SA a toutefois eu le plaisir de fêter les jubilés de deux collaborateurs du Centre de glace, qui y travaillent depuis 10 et 25 ans.

Cinq départs sont à signaler en 2023 (Centre aquatique (2), accueil, événements et comptabilité).

Ces départs sont majoritairement dus à l'opportunité de relever un nouveau défi professionnel. En outre, trois licenciements et un départ à la retraite ont eu lieu en 2023.



- ① 0-1 an
- ③ 2-3 ans
- ⑤ 6-10 ans
- ② 1-2 ans
- ④ 3-5 ans
- ⑥ +10 ans

## AUDIT DU SERVICE DE L'EMPLOI DU CANTON DE VAUD

Un audit sur la santé et sécurité au travail (concept MSST) a été mené en mai par le Service de l'emploi du Canton de Vaud. Un bilan complet ainsi qu'une visite du Centre aquatique ont été effectués par les enquêteurs qui ont validé l'entier du concept. Cela atteste de la qualité et de l'efficacité des actions mises en œuvre grâce à l'intégration d'un spécialiste en 2022.

## NUMÉRISATION DE LA FONCTION RH

2023 s'est achevée sur la finalisation d'un projet d'envergure pour le service des ressources humaines : la préparation à la migration sur ABACUS pour l'administration RH et la gestion des salaires. Cette nouvelle plateforme permet de disposer d'un outil robuste pour la gestion des salaires – aux paramètres multiples entre personnel fixe, auxiliaire, indemnisation pour horaires irréguliers, etc. – tout en ayant des données précises pour un monitoring détaillé des ressources qui seront nécessaires dans les années à venir. Cette belle réussite a été possible grâce à un travail commun des ressources humaines et des finances. Une collaboration étroite et transversale, emblématique de la culture de CSM SA.

## COMITÉ DE CAISSE LPP

Le Comité de caisse LPP est composé de 3 membres représentant l'employeur et 3 membres représentant les employé·e·s. Ces dernier·ère·s ont été élu·e·s par l'ensemble du personnel en 2022 pour trois ans. Ils et elles se réunissent une fois par année et leur rôle est de suivre les prestations de la caisse, s'assurer du taux de couverture, renseigner les employé·e·s au sujet de la prévoyance professionnelle et de s'assurer du versement des cotisations tant pour la part employé·e que pour la part employeur auprès de la caisse. Le taux de couverture LPP s'élève à **104.7%** au 31.12.2023.

## Une entreprise formatrice

La formation et le développement des compétences des collaborateurs et collaboratrices sont au cœur de la politique des ressources humaines de CSM SA. En 2023, plusieurs formations spécifiques pour entraîner et consolider les compétences techniques (travail en hauteur, chariots élévateurs) et métiers (exploitation de la glace, surveillance de bassins et secourisme) ont été données. Elles ont été complétées par des formations sur la gestion de projet, le management ainsi que les premiers secours et l'évacuation du site en cas d'incident.

CSM SA est une entreprise formatrice et à ce titre accueille chaque année des stagiaires dans les différents domaines d'activités. Par ailleurs, CSM SA innove en engageant un apprenti dans le domaine d'agent d'exploitation avec une spécialisation en installation sportive.

Dans le cadre de la mise en place de ce nouvel apprentissage, CSM SA a participé au « Salon des métiers et de la formation » en novembre au Centre de congrès de Beaulieu. Cela a permis de développer de nouveaux liens avec la Ville de Lausanne et Lausanne Région, et de se retrouver autour d'un engagement commun pour la promotion de l'apprentissage et l'accompagnement des jeunes sur le marché du travail.

## 2023, LES PREMIERS JALONS D'UN CAMPUS MULTI-SPORTS!

Plusieurs journées et événements ont eu lieu pour renforcer les liens entre les collaborateur·trices des différentes entités de la Vaudoise aréna. Notamment, des visites de l'infrastructure pour les collaborateur·trices qui n'avaient pas eu l'occasion de voir les entrailles de la Vaudoise aréna, une fête des voisins avec l'ensemble des clubs résidents organisée conjointement avec LHC Gourmet et une réunion avec les dirigeants·es et/ou représentants·es des clubs résidents, pour qu'ils et elles puissent briser la glace, faire mieux connaissance et présenter les uns aux autres leurs clubs et activités.

Cette première rencontre fructueuse est le premier pas vers l'instauration d'un véritable « esprit campus » entre les résident·e·s et les clubs. Cette séance a été complétée par des interactions individuelles entre CSM SA et chaque club, d'une part pour identifier les problématiques (souvent similaires entre les clubs), et d'autre part, dans le but de développer des synergies fédératrices et des projets communs. Ainsi, deux groupes de travail ont pu être lancés sous la supervision et la coordination de CSM SA :

1. Le comité planification composé de CSM SA, de LHC Academy et de CPLM (les 2 plus importants utilisateurs des patinoires de la Vaudoise aréna).
2. Le comité site internet qui a permis de construire avec les clubs leur communication et leur présence en ligne de façon consistante et dans le respect de la charte graphique institutionnelle de la marque Vaudoise aréna dont CSM SA est détenteur exclusif d'utilisation.

# Responsabilité économique

Assurer la durabilité économique est un des axes majeurs de gouvernance de CSM SA. D'une part, il s'agit d'assumer sa responsabilité face à la communauté et d'autre part, d'avoir une approche de gestion des risques consistante à court, moyen et long-termes.

## SOUTIEN À LA COMMUNAUTÉ

Dans le cadre de sa mission, CSM SA pratique des tarifs publics accessibles à toutes et tous.

Ces tarifs favorables sont aussi octroyés à tous les clubs résidents sur le Campus de la Vaudoise aréna pour la pratique et l'entraînement sportif. CSM SA apporte ainsi son soutien aux clubs à hauteur de CHF 2 millions par année en pratiquant des loyers avantageux notamment pour la location des heures de glace.

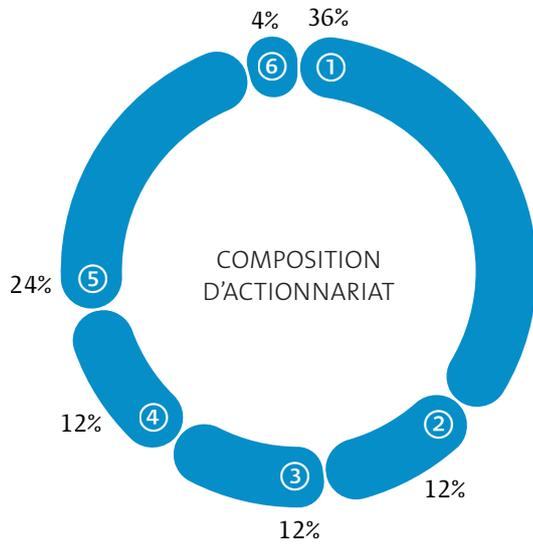
En effet, les analyses montrent que le prix de revient de la glace compte tenu des frais d'entretien, d'énergie, du personnel et de location des espaces se monte à CHF 412.-/heure. Les tarifs pratiqués historiquement par CSM SA sont en moyenne de CHF 90.-/heure pour l'ensemble des clubs résidents et utilisateurs de la glace, indépendamment de leur statut d'amateur, de formateur ou de professionnel.

Par conséquent, CSM SA a décidé d'ajuster ses tarifs pour l'exercice 2024 en diminuant l'écart entre le prix de revient et le prix de location pour les clubs professionnels et amateurs, tout en maintenant un niveau de subventionnement raisonnable et transparent. Pour les clubs formateurs et féminins, ces tarifs resteront inchangés pour l'heure. A noter aussi que différents projets sont à l'étude pour l'optimisation des espaces de la Vaudoise aréna.

## FINANCES ET RISK MANAGEMENT

## STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

Les actionnaires suivants composent la structure d'actionnariat de CSM SA :



- |   |          |   |                      |
|---|----------|---|----------------------|
| 1 | Lausanne | 4 | Lausanne Région      |
| 2 | Prilly   | 5 | Investisseurs privés |
| 3 | Renens   | 6 | CSM SA               |

## 1.7 COUVERTURE DU DÉFICIT

Pour l'exercice 2023, la couverture du déficit de CSM SA est de CHF 15'495 millions. Ce montant se répartit de la manière suivante :

- |   |                               |             |
|---|-------------------------------|-------------|
| 1 | Lausanne                      | CHF 11'232k |
| 2 | Prilly                        | CHF 804k    |
| 3 | Renens                        | CHF 991k    |
| 4 | Lausanne Région (22 communes) | CHF 2'468k  |

COMMISSION FINANCES ET RISQUES  
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**PRÉSIDENT****HENRI-PIERRE MONNEY**

Représentant des actionnaires privés – BCV

**MEMBRE****RAPHAËL COMISETTI**

Président du Conseil d'administration

**MEMBRE****SAMIRA MARQUIS**

Directrice Générale CSM SA

**MEMBRE****EMILIO PADULA**

Responsable Finance et Risques CSM SA

**MEMBRE****YVES ROBERT**

Administrateur

## RENOUVELLEMENT D'EMPRUNTS

CSM SA bénéficie actuellement de taux d'intérêts favorables sur les emprunts contractés lors de la construction de la Vaudoise aréna. Entre les périodes 2024 et 2025, certains emprunts arriveront à échéance et seront renouvelés avec des taux d'intérêts supérieurs à ceux initialement souscrits. La Commission Finances & Risques du Conseil d'administration a de ce fait entrepris une démarche d'analyse du marché pour le renouvellement des emprunts arrivant à échéance. Plusieurs offres ont été demandées et mises en concurrence auprès d'un panel d'instituts financiers.

## DIGITALISATION DES PROCESSUS – ERP

En 2023, CSM SA a investi dans la modernisation de ses outils de gestion, notamment en déployant un nouvel ERP. Les deux premiers modules intègrent la comptabilité analytique et l'administration des ressources humaines.

A cette occasion, l'ensemble des procédures internes a été revu et automatisé, en intégrant la numérisation et l'envoi électronique des factures, la validation des frais ainsi que la création d'un portail pour les collaborateurs-trices de CSM SA. Cette automatisation des processus permettra de gagner en fiabilité et répondre aux exigences et standards d'une gestion professionnelle.

Dès 2024, les équipes supports auront les outils nécessaires à la planification financière et au suivi budgétaire. Les indicateurs et tableaux de bord nécessaires au pilotage de l'activité pourront ainsi être déployés étape par étape dès l'exercice prochain.

## SCI

Avec le nouveau règlement d'organisation entré en vigueur en novembre 2023, la direction de CSM SA peut notamment s'appuyer sur une nouvelle matrice des signatures qui élargit ses prérogatives en lui confiant une responsabilité accrue. Comme relevé par l'audit CFL, la matrice doit aussi traduire la réalité de l'exploitation et celle de la nouvelle gouvernance de CSM SA.

Le nouveau règlement définit et distingue clairement les rôles et responsabilités entre le Conseil d'administration et la Direction de CSM SA dans le but de respecter les bonnes pratiques de gouvernance telles que définies dans le Code des obligations et dans le respect de la loi sur les sociétés anonymes. Le Conseil d'administration délègue ainsi la gestion opérationnelle et le développement stratégique de l'entreprise à la Direction composée d'un comité de Direction et d'une Directrice générale qui préside le comité de Direction.

Quant au Conseil d'administration, celui-ci conformément aux statuts de la société et au pacte des

actionnaires, il est composé de 5 représentant-es nommés par la Ville de Lausanne dont le Président du Conseil, d'un représentant pour chacune des communes de Renens et de Prilly, d'une représentante des communes de Lausanne Région nommée par le bureau de coordination de Lausanne Région, d'un représentant des actionnaires privés nommé par l'Assemblée générale.

## RÈGLEMENT DES FRAIS

En septembre 2023, les départements des ressources humaines et des finances & risques ont mis en place un règlement des frais regroupant tous les types de dépenses du personnel. Cette mesure a permis d'obtenir l'approbation par l'administration cantonale des impôts (ACI), attestant de la conformité du règlement. La mise en œuvre d'un tel règlement approuvé par l'autorité compétente permettra de garantir une politique de gestion des frais claires et transparentes aussi bien pour les collaborateur-trices que pour les actionnaires.

## Finances et risk management

AUDIT DE LA COMMISSION DES FINANCES DE LA VILLE DE LAUSANNE 2023

Selon l'art. 25 de la Directive relative aux participations de la Ville de Lausanne à des personnes morales, la Municipalité demande que les entités dont elle détient des participations se soumettent à un audit interne effectué par le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL) au minimum tous les trois ans.

Le rapport du CFL a mis en évidence les constats et recommandations suivants.

Le précédent audit datant de 2019 relevait dix-neuf recommandations regroupées selon les catégories de risque suivantes : gouvernance, gestion du personnel, application de la législation sur les marchés publics et gestion financière. Il est à relever que les recommandations du précédent rapport d'audit n'ont fait l'objet d'aucune remarque de la part des auditeurs dans le rapport d'audit 2023. Ce qui confirme le travail en profondeur et le sérieux avec lequel les fondations ont été posées pour une saine exploitation de la Vaudoise aréna. Désormais, il s'agit de repenser le modèle d'affaire et de définir une stratégie qui permettra de pérenniser l'infrastructure en maîtrisant le déficit public et en générant des revenus propres à CSM SA.

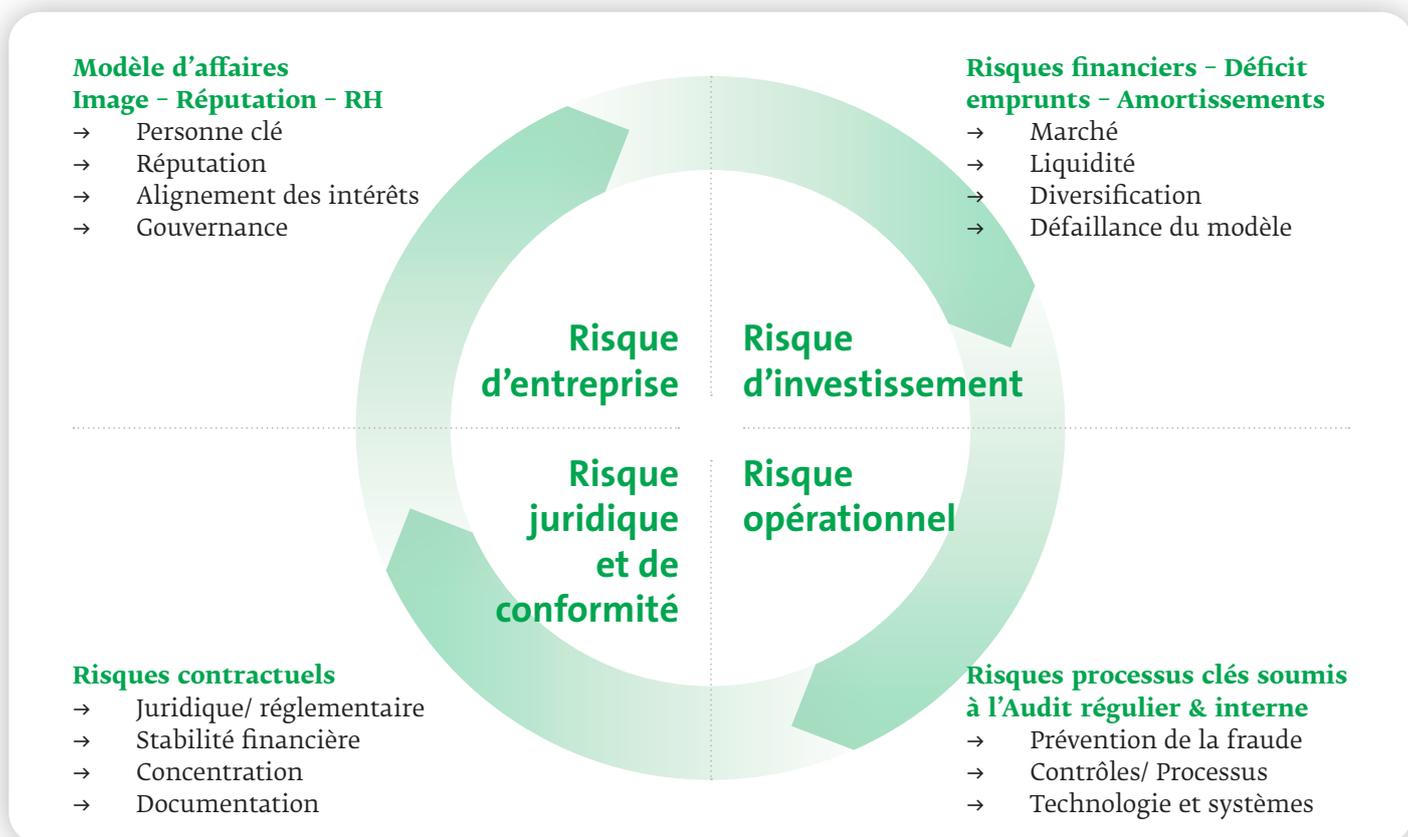
Les années 2024 et 2025 y seront consacrées.



## AUDIT CFL 2023

CATÉGORIE	RECOMMANDATIONS	ETAT
Stratégie CSM SA	<p><b>Mise en place d'objectifs et d'indicateurs:</b></p> <hr/> <p>Décliner la stratégie en objectifs et en assurer le suivi</p> <hr/> <p>Inclure dans l'axe «Durabilité» les autres composants de la durabilité, notamment la durabilité économique</p>	<p><b>Priorité moyenne</b> En cours (délai : fin 2025)</p> <p>Étude Match Day = premier jalon (cf. 61)</p>
Gestion des conflits d'intérêt et des parties liées	<p><b>Mise en place d'un processus d'identification et de suivi des parties liées:</b></p> <hr/> <p>Répertorier l'ensemble des parties liées, par exemple par la mise en place d'une déclaration annuelle à chacun.e des membres du Conseil d'administration</p> <hr/> <p>Mettre en place une procédure d'autorisation et d'approbation spécifique pour les transactions avec les parties liées</p>	<p><b>Priorité élevé</b> En vigueur dès le 1<sup>er</sup> janvier 2024</p>
Politique tarifaire et comptabilité analytique	<p>Automatiser la comptabilité analytique</p> <hr/> <p>Réévaluer le tarif horaire de location de la glace facturé aux clubs résidents au plus proche du coût complet</p> <hr/> <p>Optimiser l'utilisation des locaux dédiés actuellement au tennis de table et à l'escrime</p> <hr/> <p>Réévaluer les autres baux arrivant en échéance d'ici fin 2027</p>	<p><b>Priorité élevé</b> En cours Automatisation 2024</p> <p>Politique tarifaire 2024</p> <p>D'ici à 2027 en fonction des calendriers de déploiement des outils et de l'échéancier des baux</p>
Rationalisation des dépenses	<p><b>Optimisation des dépenses administratives et meilleur suivi (reporting)</b></p>	<p><b>Priorité moyenne</b> En cours (délai : fin 2024)</p> <p>Déploiement Abacus = 1<sup>er</sup> jalon</p> <p>Automatisation du processus budgétaire en cours</p> <p>Mise en place des outils de reporting 2024</p>
Gestion des risques et système de contrôle interne	<p><b>Amélioration du système de contrôle interne:</b></p> <hr/> <p>Intégrer les risques non financiers à la matrice des risques</p> <hr/> <p>Formaliser le processus lié aux revenus</p> <hr/> <p>Développer un plan de continuité des activités (PCA)</p>	<p><b>Priorité moyenne</b> En cours (délai : fin 2025)</p> <p>Matrice des risques à jour</p>
Mise à jour du règlement d'organisation	<p>Mettre à jour le règlement d'organisation</p> <hr/> <p>Réaliser une autoévaluation du Conseil d'administration</p>	<p><b>Priorité faible</b> Terminé en novembre 2023</p>

## UNE APPROCHE RESPONSABLE CENTRÉE SUR LA GESTION DES RISQUES



## ANALYSE DEBT PILOT-BCV

Dans cette même démarche d'approfondir l'analyse financière tout en se dotant d'outils pour anticiper et maîtriser les échéances d'investissements et le niveau de la dette, la Commission Finances & Risques du Conseil d'administration de CSM SA a mandaté la Banque Cantonale Vaudoise (BCV) pour obtenir un état de situation sur :

- ⊙ L'endettement actuel et le risque de taux d'intérêt
- ⊙ Le besoin de subventions publiques sur la période 2023-2032
- ⊙ Les alternatives de refinancement à court et à long terme sur les prêts arrivant à échéance entre les périodes 2024-2025.

L'analyse établie via l'outil « Debt Pilot » a fait ressortir les éléments suivants :

- ⊙ Le taux SARON devrait se stabiliser aux alentours de 1.75% pendant plusieurs années.
- ⊙ La dette de CSM SA affiche une durée de fixation moyenne des taux de 4.2 ans, ce qui est une bonne protection contre une hausse des taux.
- ⊙ Si les produits de CSM SA augmentent avec une variation de 2% par an et que les augmentations des coûts annuels progressent de 3% par an, cela aurait pour conséquence d'accroître le déficit

global de CSM SA à CHF 17 millions (en moyenne) sur la période 2023-2032 si l'inflation reste stable.

## Durabilité du modèle d'affaire – Étude Match Day

CSM SA a mandaté la société Match Day, spécialisée dans l'analyse des politiques publiques en matière de sport et d'infrastructure. Cette étude a eu pour but de questionner et d'analyser le modèle d'affaires de la Vaudoise aréna et de vérifier les extrapolations financières du préavis de 2015/23 en les comparant à la réalité de l'exploitation de CSM SA en 2023.

Cette étude a permis d'une part de poser un diagnostic économique qui rend tangible les contraintes et opportunités réelles de l'exploitation. D'autre part, elle projette l'évolution du niveau réel du déficit de CSM SA compte tenu de l'envergure de l'infrastructure, de sa dimension sportive et événementielle et surtout de sa mission et ses tarifs publics.

Les résultats clés de l'analyse économique de la Vaudoise aréna sont les suivants :

### 1 PRENDRE ACTE DU DIFFÉRENTIEL ENTRE LE/LES PRÉAVIS ET LA RÉALITÉ DE L'EXPLOITATION DE CSM SA

- Les chiffres de prévisionnel 2014 et 2015 du déficit de CSM SA étaient des extrapolations fondées sur les chiffres d'infrastructures existantes non comparables à l'envergure et à la complexité d'exploitation de la Vaudoise aréna en taille et en modèle d'affaire opérationnel. De plus les coûts de construction et le montage financier n'engageant aucun fonds propres de départ, ont un impact non négligeables sur le niveau de déficit composé à  $\frac{2}{3}$  d'amortissements d'emprunts et de charges financières y relatives.

- Ainsi, le déficit projeté à 11.790M ne peut pas servir de base de référence et un nouveau référentiel doit être défini et posé.
  - Les charges ont été sous évaluées comme dans la majorité des infrastructures publiques et de surcroît sportives.
  - Les infrastructures sportives sur site sont par nature déficitaires.
  - Les recettes de CSM SA sont en revanche nettement supérieures à d'autres infrastructures de tailles comparables et au marché du sport.
  - Les seules recettes importantes du site ont été privatisées au profit du LHC alors que les coûts de construction et les pertes sont totalement assumées par CSM SA qui se conforme aussi aux tarifs publics à la fois de location des espaces et de billetteries.
- ### 2 REPOSITIONNER LES ENJEUX STRATÉGIQUES ET ÉCONOMIQUES FUTURS DE LA VAUDOISE ARÉNA
- Penser de façon projective et stratégique en intégrant dans la réflexion la durabilité de l'infrastructure, son entretien afin d'en freiner l'usure et la dégradation compte tenue des volumes de fréquentation de masse et aussi d'anticiper les évolutions technologiques et écologiques pour rester énergétiquement viable.
  - Repositionner le curseur du déficit basé sur la réalité des chiffres de l'exploitation de l'infrastructure et sur les benchmarks réalisés : 17M en moyenne par an + une provision pour frais d'entretien annuel à définir.

- Repositionner la Vaudoise aréna comme un outil à la fois de promotion de sport-santé et de la pratique sportive et aussi un outil de promotion du tourisme pour la région: en effet, la Vaudoise aréna possède une image très positive sur le territoire et rencontre un succès populaire important.

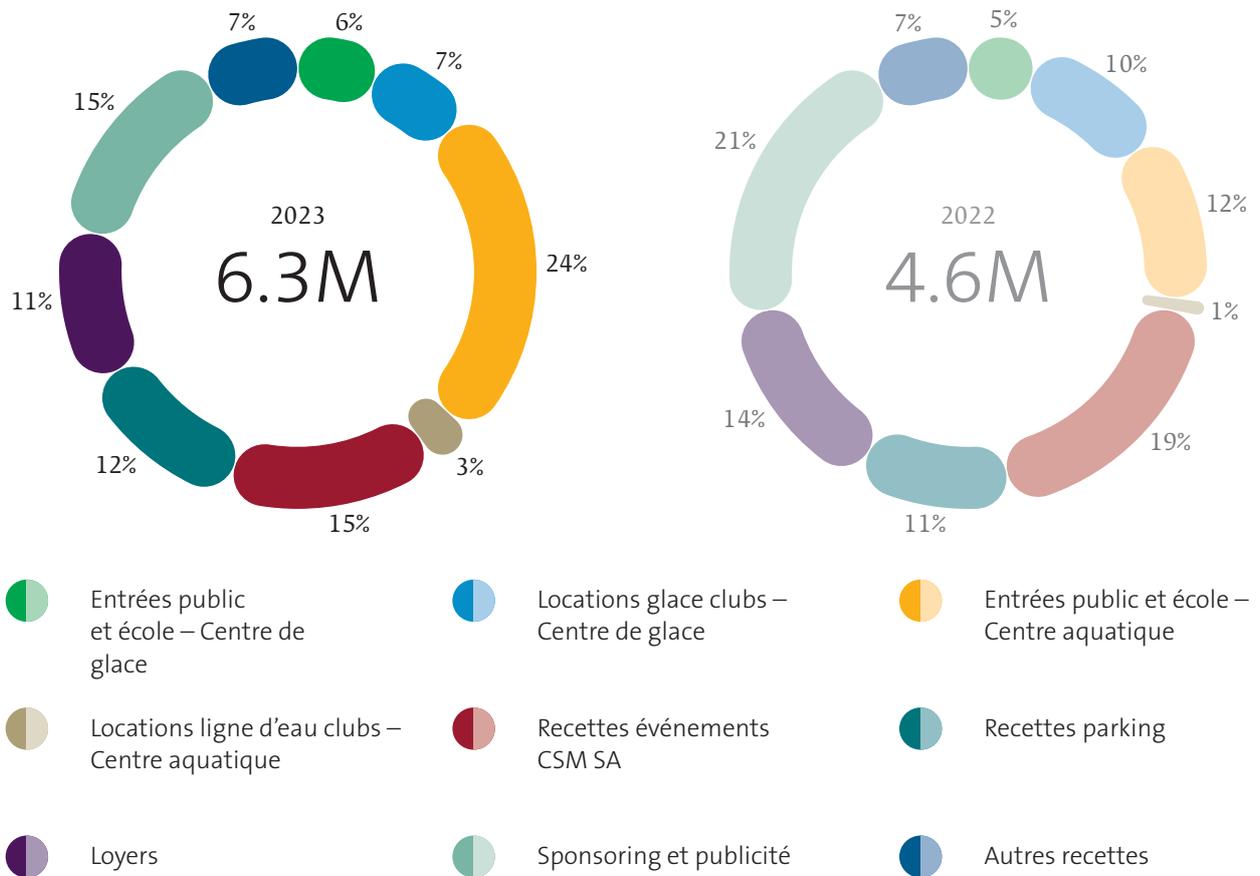
- Trouver des solutions financières pour combler ce déficit et imaginer une offre complémentaire de pratiques en optimisant et en réaffectant ou en développant des espaces au profit de CSM SA.

### 3 EXPLORER LES PISTES DE RECETTES D'EXPLOITATION

- Canton de Vaud et Sport: développement de la politique sportive en réponse à l'initiative « 1% pour le sport ».
- Lausanne et le tourisme : un atout d'attractivité touristique pour Lausanne en qualité d'infrastructure événementielle et de sport et loisir.
- Source de financement indirect: exploration des potentialités du plan d'affectation cantonal et du potentiel du terrain de la Vaudoise aréna.
- Source de financement: développement de partenariats avec des opérateurs privés (exemple le padel qui est reconnu comme une activité sportive rentable); le groupe la Source-VidyMed pour le physio aquatique.
- Approfondir le modèle de rentabilité événementiel et l'inscrire dans la mission publique du lieu.

# Finances et états financiers 2023

GRAPHIQUES DE RÉPARTITION  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES



## ANALYSE SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de CSM SA a augmenté de 36% entre 2022 et 2023, soit une hausse de CHF 1.7 million. Une croissance importante qui s'explique principalement par le fait que 2023 était la première année d'exploitation complète du Centre aquatique.

La comparaison entre 2022 et 2023 fait en outre ressortir les éléments suivants :

- Les recettes du Centre de glace provenant du public et des écoles ont significativement augmenté, passant de CHF 238k en 2022 à CHF 386k en 2023 (+62 %). Cette croissance découle de l'augmentation de la fréquentation due à l'introduction des cartes Twist, ainsi qu'aux événements à succès et aux actions de marketing entreprises par CSM SA qui ont renforcé la notoriété de la Vaudoise aréna avec un impact positif sur les ventes.
- Ce succès traduit aussi l'engouement public pour les sports de glace qui restent abordables et accessibles à toutes les bourses, tout comme pour les sports aquatiques. Par exemple une famille de 4 personnes (deux adultes et deux enfants) paie CHF 44.- yc la location de patins et du matériel. Pour le Centre aquatique, le prix est de CHF 24.- dans la même configuration.
- L'exploitation du Centre aquatique durant une année complète a permis d'augmenter les revenus des lignes d'eau pour l'ensemble des utilisatrices, soit le public, les écoles et les clubs.
- La hausse d'affluence à la Vaudoise aréna se reflète aussi dans les recettes du parking, qui augmentent de 43% passant de CHF 511k en 2022 à CHF 730k en 2023.
- Globalement, les recettes ont augmenté de manière satisfaisante.

#### PRINCIPALES AUGMENTATIONS

**+62%**

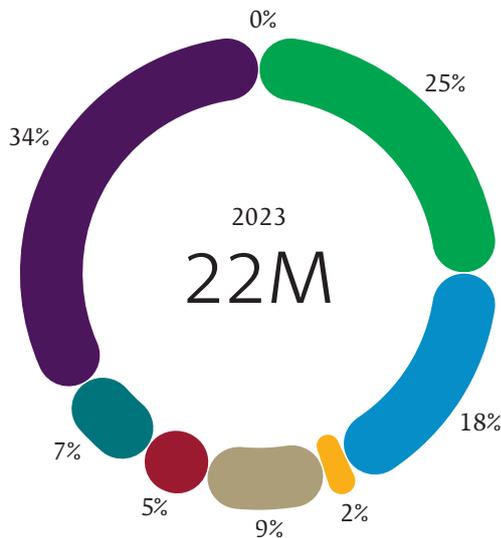
des recettes liées aux espaces de glace dédiés au public et aux écoles

**+43%**

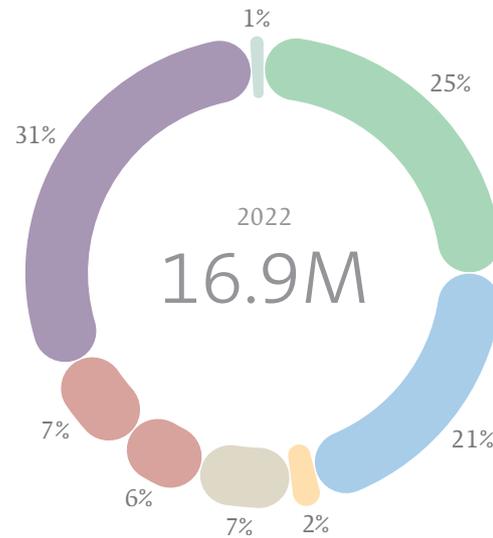
des recettes du parking

**+ 46%**

des recettes diverses (refacturation des frais énergétiques suite à la hausse du coût de l'énergie, refacturation des prestations de services)



GRAPHIQUES DE RÉPARTITION DES CHARGES



Charges de personnel



Charges d'exploitation



Assurances et DOP



Charges énergétiques



Charges d'administration et marketing



Charges financières, impôts et taxes



Amortissements



Autres charges

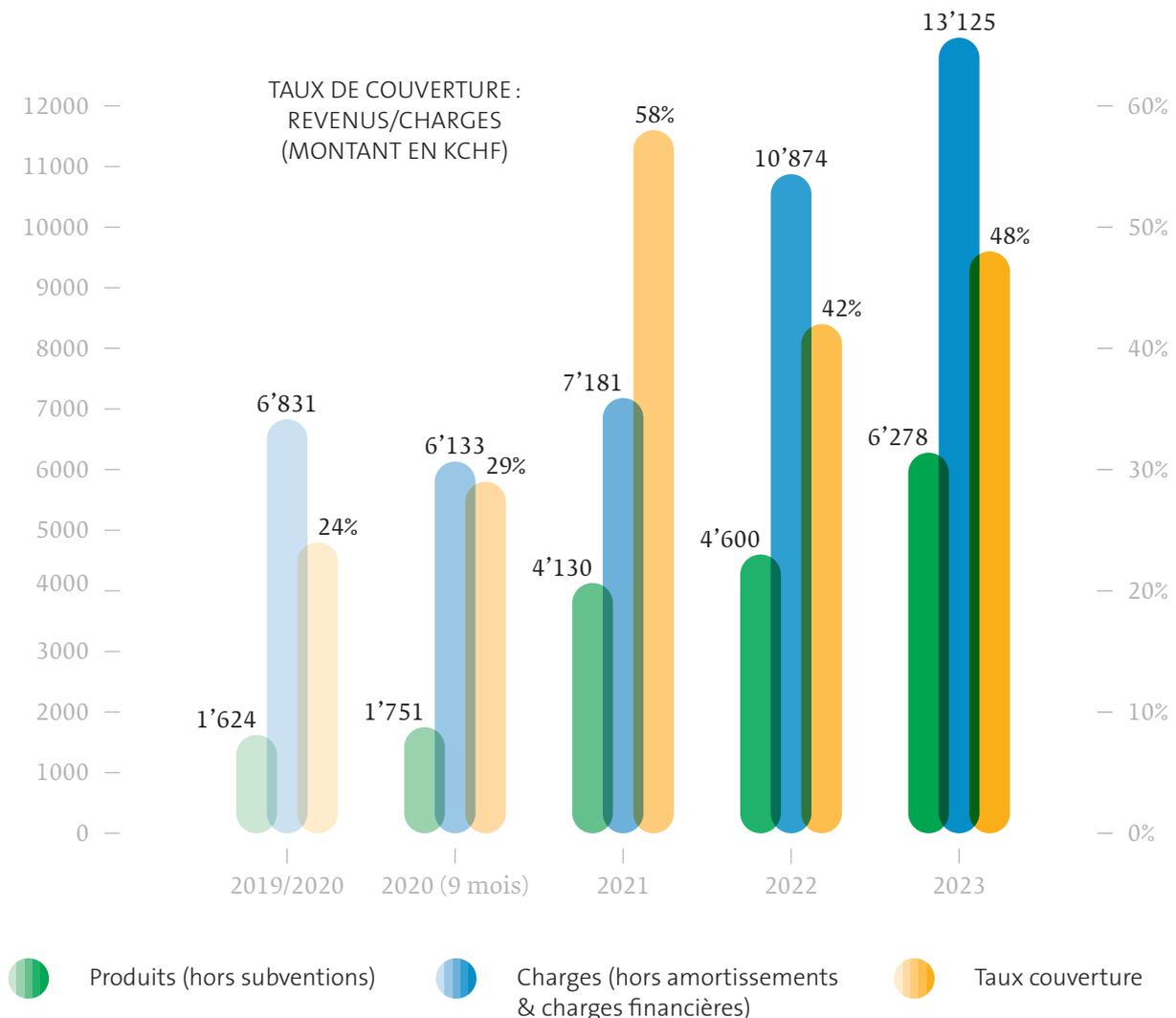
## ANALYSE DES COÛTS

L'exercice 2023 s'est clos sur une augmentation des coûts de CHF 5.2 millions (soit +31% par rapport à 2022). Cela s'explique par la hausse logique des dépenses engendrées par la première année d'exploitation complète du campus, en particulier du Centre aquatique.

L'exploitation complète de la structure a eu un impact significatif sur les charges suivantes :

- Les amortissements (+2.3 millions, soit une augmentation de 44% par rapport à 2022). Cela s'explique par la première année complète d'amortissement du Centre aquatique, ainsi que par le rattrapage de mise en œuvre.
- Les charges de personnel (+CHF 1.4 millions, soit une augmentation de 34% par rapport à 2022) reflétant ainsi la charge complète du personnel du Centre aquatique entré en fonction lors du dernier trimestre 2022.
- Les charges financières, impôts et taxes (+CHF 420k, soit une augmentation de 34% par rapport à 2022).
- Les assurances et DDP (+CHF 92k, soit une augmentation de 24% par rapport à 2022).

En revanche, les charges d'administration ont baissé de CHF 57k (-5% par rapport à 2022), grâce à l'internalisation du poste de chargé de sécurité. Les autres charges ont aussi diminué (baisse de CHF 77k, soit -88% depuis 2022), principalement en raison de frais de litige moins importants.



## BILAN DÉTAILLÉ AU

31.12.2023

31.12.2022

	Notes	CHF	CHF
<b>ACTIF</b>			
ACTIF CIRCULANT			
<b>Trésorerie</b>			
Caisse		42 035	17 736
Poste, compte courant		78 258	18 274
Banques, comptes courants «exploitation»		2 663 007	1 107 586
Banques, comptes courants «construction»		127 919	1 178 297
		<u>2 911 219</u>	<u>2 321 894</u>
<b>Créances résultant de la vente de biens et de prestations de services</b>			
Débiteurs		404 074	573 502
Débiteurs actionnaires		29 773	68 675
Correction de valeur sur créances		-10 000	-10 000
		<u>423 847</u>	<u>632 177</u>
<b>Autres créances</b>			
Créances résultant des anciennes installations	2.1	320 600	320 600
Créances LHC pour Malley 2.0	2.2	0	2 500 000
Placement à CT	2.2	2 500 000	0
		<u>2 820 600</u>	<u>2 820 600</u>
<b>Actifs de régularisation</b>			
Actifs transitoires		913 880	777 895
Primes d'assurances sociales constatées d'avance	2.4	520 936	483 206
Subventions à facturer aux communes de Lausanne-Région		2 398 000	2 315 744
		<u>3 832 816</u>	<u>3 576 845</u>
<b>Total de l'actif circulant</b>		<b>9 988 482</b>	<b>9 351 515</b>
ACTIF IMMOBILISE			
<b>Immobilisations financières</b>			
Créances résultant des anciennes installations	2.1	6 732 600	7 053 200
Créances LHC pour Malley 2.0	2.2	2 500 000	5 000 000
Frais financiers Malley 2.0	2.3	18 589	52 302
		<u>9 251 189</u>	<u>12 105 502</u>
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Installations		43 573	15 245
Véhicules & Vélos		39 818	44 955
Machines		337 695	408 262
Identité visuelle		32 116	0
Équipement de bureau		101 460	16 743
Mobilier		403 091	153 503
Logiciels		239 682	46 864
Installations «CIGM» réutilisées par le CSM SA	2.5	1	66 507
Immeuble centre de glace	2.6	81 794 721	83 623 185
Immeuble centre aquatique	2.7	84 645 197	86 549 287
Parking Vaudoise aréna	2.8	5 950 000	6 300 000
		<u>173 587 354</u>	<u>177 224 550</u>
<b>Investissements en cours</b>			
Coût de construction du Centre sportif de Malley	2.9	3 951 803	4 578 194
<b>Total de l'actif immobilisé</b>		<b>186 790 346</b>	<b>193 908 246</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>196 778 828</b>	<b>203 259 761</b>

## BILAN DÉTAILLÉ AU

31.12.2023

31.12.2022

	Notes	CHF	CHF
<b>PASSIF</b>			
CAPITAUX ÉTRANGERS A COURT TERME			
<b>Dettes résultant d'achats et de prestations de services</b>			
Créanciers tiers	2.10	4 655 236	5 568 241
Créanciers actionnaires		0	394 036
Dépôt de garantie		3 000	3 000
		<u>4 658 236</u>	<u>5 965 277</u>
<b>Autres dettes à court terme</b>			
Primes d'assurances dues et impôt source		16 465	34 661
		<u>16 465</u>	<u>34 661</u>
<b>Passifs de régularisation</b>			
Passifs transitoires		1 844 361	1 438 081
Intérêts courus sur financement nouvelle construction		434 042	321 833
		<u>2 278 403</u>	<u>1 759 915</u>
<b>CSM SA Dettes à court terme portant intérêts</b>			
UBS, avance à terme fixe, 0.4% 2017-2024	2.11	25 000 000	0
BCV, avance à terme fixe, 1.27%, 2022-2023		0	2 200 000
BCV, avance à terme fixe, 1.21%, 2022-2023		0	2 000 000
BCV, avance à terme fixe, 1.48%, 2022-2023		0	500 000
BCV, avance à terme fixe, 1.98%, 2023-2024		3 500 000	0
Fonds de compensation AVS/AI/APG, 0.15% 2017-2023		0	2 500 000
BCV, avance à terme fixe, 0.9%, 2018-2030		834 000	834 000
BCV, avance à terme fixe, 0.96%, 2019-2031		666 664	666 664
BCV, avance à terme fixe, 0.56%, 2021-2031		268 000	268 000
		<u>30 268 664</u>	<u>8 968 664</u>
<b>Total des capitaux étrangers à court terme</b>		<b>37 221 768</b>	<b>16 728 517</b>
CAPITAUX ÉTRANGERS A LONG TERME			
<b>CIGM Dettes à long terme portant intérêt</b>			
BCV, avance à terme fixe, 0.35% 2019-2029	2.12	1 100 000	1 100 000
BCV, avance à terme fixe, 0.35% 2019-2029		2 100 000	2 100 000
BCV, avance à terme fixe, 0.40% 2020-2025		2 000 000	2 000 000
		<u>5 200 000</u>	<u>5 200 000</u>
<b>CSM SA Dettes à long terme portant intérêt</b>			
Fonds de compensation AVS/AI/APG, 0.18% 2017-2025	2.12	2 500 000	2 500 000
Fonds de compensation AVS/AI/APG, 0.35% 2017-2027		2 500 000	2 500 000
UBS, avance à terme fixe, 0.4% 2017-2024		0	25 000 000
UBS, avance à terme fixe, 0.43% 2018-2025		25 000 000	25 000 000
UBS, placement privé, 0.25% 2020-2025		30 000 000	30 000 000
BCF, avance à terme fixe, 0.52% 2019-2028		20 000 000	20 000 000
BCV, avance à terme fixe, 0.9% 2018-2030		21 038 500	21 872 500
BCV, avance à terme fixe, 0.96% 2019-2031		16 833 346	17 500 010
BCV, avance à terme fixe, 0.56% 2021-2031		7 062 000	7 330 000
UBS, avance à terme fixe, 0.9% 2017-2033		25 000 000	25 000 000
		<u>149 933 846</u>	<u>176 702 510</u>
<b>Provision pour risques et charges</b>		<b>73 214</b>	<b>278 734</b>
<b>Total des capitaux étrangers à long terme</b>		<b>155 207 060</b>	<b>182 181 244</b>
CAPITAUX PROPRES			
Capital-actions		4 350 000	4 350 000
Pertes & profits reportés		0	0
Résultat de l'exercice		0	0
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>4 350 000</b>	<b>4 350 000</b>
<b>Total du passif</b>		<b>196 778 828</b>	<b>203 259 761</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT DÉTAILLÉ POUR

## COMPTES 2023

## COMPTES 2022

Du 1<sup>er</sup> janvier 2023  
au 31 décembre 2023Du 1<sup>er</sup> janvier 2022  
au 31 décembre 2022

	Notes	CHF	CHF
<b>Produits nets résultant des prestations de services</b>			
Revenus centre de glace	2.17	818 007	691 151
Revenus centre aquatique	2.17	1 726 019	607 719
Spectacles, exposition et manifestations		929 702	771 399
Revenus parking		729 674	510 489
Location de locaux et de surfaces		689 829	754 942
Autres recettes		1 384 004	1 265 200
<b>Produits nets résultant de prestations de services</b>		<b>6 277 235</b>	<b>4 600 901</b>
<b>Charges de personnel</b>			
Salaires et autres traitements		4 436 468	3 281 189
Charges sociales		1 073 942	826 071
Charges diverses de personnel		74 108	58 574
		5 584 517	4 165 833
<b>Autres charges d'exploitation</b>			
Entretien et remplacement ordinaire		1 760 305	1 602 316
Charges de manifestations et de projets		171 003	146 466
Assurances		224 064	131 761
Redevances de superficie		257 472	257 472
Energie et eau		1 965 030	1 154 303
Location et maintenance centrale énergétique		1 272 798	1 258 939
Frais d'administration		365 192	315 732
Frais divers d'exploitation		41 385	43 149
Honoraires et mandats		342 106	319 939
Frais de sécurité		685 993	602 821
Charges marketing		244 415	308 437
Charge de TVA		162 547	88 597
Impôts et taxes immeuble	2.16	312 420	312 420
		7 804 731	6 542 351
<b>Charges et produits exceptionnels</b>			
Charges exceptionnelles nettes	2.14	-263 557	165 184
		-263 557	165 184
<b>EBITDA (déficit d'exploitation)</b>		<b>-6 848 456</b>	<b>-6 272 468</b>
<b>Amortissements</b>			
Amortissements des immobilisations corporelles	2.15	284 350	208 149
Amortissements du centre de glace		3 839 091	3 755 635
Amortissements du centre aquatique		3 334 192	1 230 037
		7 457 633	5 193 821
<b>EBIT</b>		<b>-14 306 089</b>	<b>-11 466 288</b>
<b>Charges financières nettes</b>	2.13	<b>1 182 882</b>	<b>830 684</b>
<b>EBT</b>		<b>-15 488 971</b>	<b>-12 296 972</b>
<b>Impôts</b>	2.16	<b>5 969</b>	<b>5 969</b>
<b>Excédent de charges avant subventions</b>		<b>-15 494 940</b>	<b>-12 302 941</b>
<b>Subventions</b>			
Contributions des communes de Lausanne-Région		2 468 465	2 408 340
Subventions budgétisées des communes de Lausanne, Prilly et Renens, selon convention		13 026 475	9 894 601
		15 494 940	12 302 941
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

## Annexe aux comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2023

- 1** LES PRÉSENTS COMPTES ANNUELS ONT ÉTÉ ÉTABLIS CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS DU DROIT SUISSE ET PLUS PARTICULIÈREMENT SELON LES ARTICLES SUR LA COMPTABILITÉ COMMERCIALE ET LA PRÉSENTATION DES COMPTES DU CODE DES OBLIGATIONS (ART. 957 À 962).

Les principes comptables utilisés sont conformes à la loi avec les précisions suivantes :

L'établissement des comptes requiert de la part du Conseil d'administration des estimations et des évaluations qui pourraient influencer l'importance des valeurs en capital, des obligations et des obligations éventuelles au moment de l'établissement du bilan mais aussi des charges et des produits de la période de référence. Le Conseil d'administration prend alors une décision pour chaque cas, à son entière discrétion, en profitant des marges de manœuvre légales existantes pour l'établissement du bilan et des évaluations. Pour le bien de la société, dans le cadre du principe de prudence, des amortissements, des corrections de valeurs et des provisions peuvent être constitués au-delà des proportions économiques nécessaires.

Selon l'article 27 des statuts du 22 juin 2022, les comptes annuels sont arrêtés au 31 décembre de chaque année.

- 2** INFORMATIONS ET COMMENTAIRES CONCERNANT CERTAINS POSTES DU BILAN ET DU COMPTE DE RÉSULTAT

### 2.1 CRÉANCES RÉSULTANT DES ANCIENNES INSTALLATIONS

31.12.2023	31.12.2022
CHF	CHF
<u>7 053 200</u>	<u>7 373 800</u>

Il s'agit des subventions complémentaires que les communes de Lausanne, Prilly et Renens ont accepté de verser à CSM SA au cours des prochains exercices pour couvrir la perte au bilan découlant de l'amortissement intégral des installations du « CIGM » dont l'exploitation a cessé au 31 mars 2017.

Cette créance est répartie entre les trois communes comme suit :

	31.12.2023	31.12.2022
	CHF	CHF
Commune de Lausanne	5 425 200	5 671 800
Commune de Prilly	0	0
Commune de Renens	<u>1 628 000</u>	<u>1 702 000</u>
	<u>7 053 200</u>	<u>7 373 800</u>

Les communes de Lausanne, Prilly et Renens ont conclu une convention dite « Accord complémentaire » par laquelle elles s'engagent à rembourser la créance ci-dessus sur une période de 25 ans au maximum. La commune de Prilly a soldé l'intégralité de sa dette courant avril 2021.

Le montant de la créance échu dans les 12 mois qui suivent la clôture des comptes est présenté dans l'actif circulant, soit CHF 320'600.-.

La convention vaut reconnaissance de dette au sens de l'art. 82 LP (Loi Fédérale sur la Poursuite pour dettes et la faillite).

La créance ne porte pas intérêts et elle est exigible dès l'année qui suit l'entrée en vigueur de la convention d'actionnaires 2016. D'un commun accord, les communes signataires de la convention ont fixé la date d'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Ainsi, la première annuité est due au 1<sup>er</sup> janvier 2021. Les annuités 2024 ont été réglées en janvier 2024.

Un courrier a été envoyé aux communes de Lausanne et de Renens en date du 1<sup>er</sup> décembre 2022 pour demander de solder l'intégralité de leurs dettes d'ici fin 2023 afin que le CSM SA puisse d'une part avoir les liquidités nécessaires pour rembourser l'emprunt privé non cautionné au printemps 2025 et d'une autre part que les communes suivent la décision prise par Prilly, en 2021, de rembourser sa dette. Des discussions sont en cours au sein des deux communes. CSM SA espère recevoir le remboursement intégral d'ici décembre 2024.

## 2.2 CRÉANCES LHC POUR « MALLEY 2.0 »

31.12.2023	31.12.2022
CHF	CHF
<u>2 500 000</u>	<u>7 500 000</u>

Par une nouvelle convention signée le 8 juin 2022 et qui annule les précédentes versions du 13 septembre 2017 et 15 avril 2022, le LHC SA s'engage à rembourser l'emprunt en trois échéances par le versement d'un montant de CHF 2.5 millions par échéance selon les dates suivantes : 20 février 2023, 20 février 2025 et 20 février 2027. Le LHC SA a respecté le paiement de la première échéance, ce qui a permis à CSM SA de rembourser son emprunt, fin février 2023. De plus, le LHC SA a effectué un remboursement anticipé en décembre 2023. CSM SA a bloqué l'avoir sur un dépôt à terme sur douze mois dans la perspective de rembourser l'emprunt en 2025. Le montant du placement échu dans 12 mois est présenté dans l'actif circulant.

## 2.3 FRAIS FINANCIERS POUR « MALLEY 2.0 »

<u>18 589</u>	<u>52 302</u>
---------------	---------------

Les frais de souscription pour l'emprunt Malley 2.0 engagés en 2017 (CHF 23'000.-), ont été reclassés dans les charges hors période étant donné que ces frais sont à la charge de CSM SA. Ainsi, les frais financiers représentent la différence entre les paiements des intérêts par LHC SA et ceux payés par CSM SA aux fonds AVS.

## 2.4 ACTIFS DE RÉGULARISATION

Les primes 2024 des assurances sociales ainsi que la part risque de la prévoyance (LPP) ont été payées en décembre 2023.

## 2.5 INSTALLATIONS « CIGM » RÉUTILISÉES PAR CSM SA

31.12.2023	31.12.2022
CHF	CHF
<u>1</u>	<u>66 507</u>

Sur la base d'un inventaire des équipements, matériel, installations et machines réutilisables, établi par la direction, leur valeur d'exploitation au 1<sup>er</sup> avril 2017 a été évaluée en fonction de la date et de leur valeur d'achat combinée avec la durée d'utilité usuelle. Selon cette règle, la valeur d'exploitation a été évaluée à CHF 900'000.-.

Au vu de l'état d'usure des deux surfaceuses, il a été procédé à un test de dépréciation et la Direction a décidé de passer un amortissement extraordinaire de CHF 36'875.– afin de laisser à l'actif la valeur symbolique de CHF 1.–, selon usage.

Ce poste a été amorti comme suit :

Valeur au 1 <sup>er</sup> janvier	66 507	178 750
Amortissements ordinaires	-29 632	-52 810
Dépréciation d'actifs (cf. note 2.15)	-36 874	-48 933
Vente de la nacelle Haulotte	0	-10 500
Valeurs résiduelles au 31 décembre	<u>1</u>	<u>66 507</u>

## 2.6 IMMEUBLE CENTRE DE GLACE

31.12.2023	31.12.2022
CHF	CHF

La valeur au bilan du Centre de glace s'établit comme suit :

Coût de construction du Centre de glace déterminé à l'aide du suivi des coûts tenus par la société Quartal.<sup>1</sup>

135 850 118	134 189 490
-------------	-------------

### MOINS:

Subventions d'investissements		
Etat de Vaud	-30 000 000	-30 000 000
Office fédéral du Sport (OFSP)	-6 000 000	-6 000 000
Fonds Vaudois du Sport	-2 700 000	-2 700 000
	<u>-38 700 000</u>	<u>-38 700 000</u>

Coût net de subventions	97 150 118	95 489 490
-------------------------	------------	------------

### MOINS:

Fonds d'amortissements	-15 355 397	-11 866 306
	<u>81 794 721</u>	<u>83 623 185</u>

### CALCUL DES AMORTISSEMENTS

Malgré une utilisation de la patinoire principale dès la fin septembre 2019, le Centre de glace a été pleinement opérationnel seulement dès le 20 décembre 2019 (ouverture des 3 patinoires), ceci en raison des travaux de finition des ouvrages. Dans ces conditions, l'amortissement a été calculé selon les principes suivants :

Gros œuvre	Second œuvre	Installations intérieures liées à l'immeuble	Installations intérieures non liées à l'immeuble	Frais indirects de construction
<b>50</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>5</b>
ans	ans	ans	ans	ans

1 La participation du LHC au coût de construction des loges de CHF 5'000'000.– a été déduite directement du coût de construction.

## 2.7 IMMEUBLE CENTRE AQUATIQUE

	31.12.2023	31.12.2022
	CHF	CHF

Le Centre aquatique a été mis en exploitation le 1<sup>er</sup> septembre 2022. Les actifs en lien avec la construction du Centre aquatique sont activés et amortis depuis cette date.

La valeur au bilan du Centre aquatique s'établit comme suit:

Coût de construction du Centre aquatique déterminé à l'aide du suivi des coûts tenus par la société Quartal.

	102 909 427	99 679 324
--	-------------	------------

MOINS:

Subventions d'investissements  
Etat de Vaud  
Office fédéral du Sport (OFSP)  
Fonds Vaudois du Sport

	-9 000 000	-7 200 000
	-2 000 000	-2 000 000
	-2 700 000	-2 700 000
	<u>-13 700 000</u>	<u>-11 900 000</u>

Coût net de subventions

	89 209 427	87 779 324
--	------------	------------

MOINS:

Fonds d'amortissements

	-4 564 230	-1 230 037
	<u>84 645 197</u>	<u>86 549 287</u>

CALCUL DES AMORTISSEMENTS

L'amortissement a été calculé selon les principes suivants:

Gros œuvre	Second œuvre	Installations intérieures liées à l'immeuble	Installations intérieures non liées à l'immeuble	Frais indirects de construction
<b>50</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>5</b>
ans	ans	ans	ans	ans

## 2.8 PARKING VAUDOISE ARÉNA

	31.12.2023	31.12.2022
	CHF	CHF

La valeur du parking a été évaluée à son coût de revient. La valeur au bilan du parking s'établit comme suit:

Valeur des coûts de construction	7 000 000	7 000 000
Fonds d'amortissement	-1 050 000	-700 000
Valeurs résiduelles au 31 décembre	<u>5 950 000</u>	<u>6 300 000</u>

Compte tenu d'un droit de construire sur la zone où figure le parking dans 20 ans, la durée d'amortissement a été calculée en tenant compte de cette durée.

## 2.9 INVESTISSEMENT EN COURS – COÛT DE CONSTRUCTION VAUDOISE ARÉNA

	31.12.2023	31.12.2022
	CHF	CHF

Au 31 décembre, le montant ci-dessus représente le coût de construction en cours, soit :

Immeuble Vaudoise aréna	3 951 803	4 578 194
Valeur au bilan	<u>3 951 803</u>	<u>4 578 194</u>

Les travaux n'étant pas totalement terminés (correction des avis de défauts, remise du dossier d'ouvrage terminé, etc.), un solde figure dans les investissements en cours.

## 2.10 DETTES RÉSULTANT D'ACHATS ET DE PRESTATIONS DE SERVICES

Dans le poste ouvert, il figure un montant de CHF 4.25 millions en relation avec le chantier du complexe sportif (cf. note 2.9). Ce montant est suspendu tant qu'un accord ne sera pas trouvé entre l'entreprise générale et le maître d'ouvrage. En comparaison à l'état au 31.12.2022, une avance de CHF 750'000.– a été versée à l'entreprise générale suite à la correction de défauts.

## 2.11 DETTES À COURT TERME PORTANT INTÉRÊTS

Conformément aux dispositions légales, les emprunts à terme fixe, échus dans les douze prochains mois, ont été classés dans les dettes à court terme portant intérêts puisque le montant des remboursements et/ou des renouvellements prévus n'est pas encore défini exactement. Pour l'emprunt privé souscrit avec l'UBS, les taux ont déjà été bloqués pour l'échéance prévue. La Commission Finances & Risques a souhaité scinder le capital en deux parts quasiment égales et sur des durées différentes (8 ans et 10 ans) afin de répartir les échéances.

## 2.12 DETTES À COURT TERME ET LONG TERME PORTANT INTÉRÊTS

L'ensemble des dettes à court et à long terme est cautionné par les Communes de Lausanne, Prilly et Renens à l'exception des emprunts « Fonds de compensation AVS », lesquels sont cautionnés par l'État de Vaud (CHF 7'500'000.–) et de l'emprunt UBS, placement privé, 0.25 % 2020-2025 de CHF 30 mios qui n'est pas cautionné.

## 2.13 CHARGES FINANCIÈRES

	31.12.2023	31.12.2022
	CHF	CHF
	<u>1 182 882</u>	<u>830 684</u>

Ce compte est composé des :

Intérêts sur les emprunts du ex-CIGM	19 467	19 467
Intérêts et frais de banques	45 598	25 302
Intérêts sur les emprunts de l'immeuble centre de glace	671 470	642 651
Intérêts sur les emprunts de l'immeuble centre aquatique	447 647	143 264
Intérêts sur les emprunts		
Intérêts produits s/dépôt à terme – taux 1.60% 12.2023 – 12.2024 (cf. note 2.22)	-1 300	0
	<u>1 182 882</u>	<u>830 684</u>

## 2.14 CHARGES ET PRODUITS EXCEPTIONNELS NETS

	31.12.2023	31.12.2022
	CHF	CHF
	<u>-265 448</u>	<u>165 184</u>

Cette rubrique comprend essentiellement les éléments suivants :

#### CHARGES EXCEPTIONNELLES

Charges des exercices antérieurs	228 126	49 378
Différence de caisse	1 604	7 918
Dotation provision pour litiges	0	87 421
Charges sur sinistre incendie n° 160784	0	23 828
Charges sur sinistre RC Generali n°21-69154 porte piscine	0	15 816
Charges sur sinistre collecteur ZH n° 313.237.865	0	128 420
Perte sur ventes de matériel d'occasion	0	7 808
	<u>229 730</u>	<u>320 588</u>

MOINS :

#### PRODUITS EXCEPTIONNELS

Produits des exercices antérieurs	-64 748	-21 524
Produits sur sinistre incendie n° 160784	-14 597	0
Produits sur sinistre RC Generali n° 21-69154 porte piscine	0	-14 685
Produits sur sinistre collecteurs ZH n°313.237.865	11 893	-119 195
Produits sur sinistre Escrime ZH et VA n° 311.973.408	-17 726	0
Produits sur sinistre Jalon 1 et 2 ZH n° 301.067.069	-410 000	0
	<u>-495 178</u>	<u>-155 404</u>
Charges et produits exceptionnels nets	<u>-265 448</u>	<u>165 184</u>

#### CHARGES DES EXERCICES ANTÉRIEURS

Le montant se compose des éléments suivants :

- ⊙ reclassement des frais de souscription des emprunts Fonds AVS (cf. note 2.3) pour CHF 23'000.-,
- ⊙ honoraires de notre courtier pour la gestion administrative de suivi des différents sinistres en lien avec le chantier pour la période (2017 - 2020), soit CHF 18'000.-,
- ⊙ remboursement sur acomptes 2022 aux trois communes actionnaires (Lausanne, Prilly et Renens) pour CHF 70'000.-,
- ⊙ facture des Services Industriels de Lausanne suite au décompte d'eau et assainissement selon la facturation réelle pour l'exercice 2022 soit CHF 120'000.-.

SINISTRE INCENDIE N° 160784

Le sinistre étant clôturé par l'ECA, le décompte final de l'ECA a été contrôlé et l'intégralité des fonds ont été versés durant le 1<sup>er</sup> semestre 2023.

SINISTRE SOUS-DIMENSIONNEMENT DES COLLECTEURS N°313.237.865

Le sinistre étant clôturé par la Zurich Assurances, le décompte final de la Zurich Assurances a été contrôlé et l'intégralité des fonds ont été versés durant le 1<sup>er</sup> semestre 2023. La franchise de CHF 20'000.– sera retenue au POOL sur leur facture finale ouverte.

SINISTRE DÉGÂTS D'EAU ESCRIME N° 311.973.408

Lors de la mise en exploitation du local escrime, un dégât d'eau est survenu. Les deux compagnies d'assurances impliquées ont pu trancher sur la répartition des dégâts à hauteur de 50% chacune. Le dossier est clos et le versement a été effectué en mai 2023.

SINISTRE JALON 1 ET 2 N° 301.067.069

Après plus de 3 ans depuis la date à laquelle le dossier avait été suspendu (octobre 2020), la Direction de CSM SA a pris le dossier en main ce qui a permis de débloquent la situation entre les parties prenantes. Ainsi, la Zurich Assurances a pu verser un montant de CHF 410'000.– en faveur de CSM SA.

## 2.15 AMORTISSEMENTS

Faisant suite à des évaluations d'actifs immobilisés, un amortissement extraordinaire de CHF 58'302.– a été comptabilisé.

Ce montant se décompose comme suit :

	31.12.2023	31.12.2022
	CHF	CHF
Démantèlement d'une surfaceuse diesel d'occasion	15 118	0
Dépréciation de deux surfaceuses, durée d'utilité réduite (cf. note 2.5)	36 874	0
Diverses dépréciations	6 310	0
	<u>58 302</u>	<u>0</u>

## 2.16 IMPÔTS

Les impôts fonciers et complémentaires sur immeubles sont assimilés à des taxes et sont classés dans les charges d'exploitation du bâtiment comme le droit de superficie. L'impôt sur le capital est classé comme « impôts ».

## 2.17 SUBVENTIONS AUX ÉCOLES LOCALES

Les subventions aux écoles locales ont été reclassées en réduction des produits étant donné qu'il ne s'agit pas de charges à proprement parler, mais de réductions des ventes. Les montants pour 2022 et 2023 sont respectivement de CHF 35'740.– et CHF 85'984.–.

### 3 INDICATIONS SELON L'ARTICLE 959C ALINÉA 2 CO

31.12.2023 31.12.2022

#### NOMBRE DE COLLABORATEURS-TRICE-S

Le nombre moyen des collaborateurs-trice-s à plein temps ne dépasse pas le seuil de 250.

#### PROPRES ACTIONS

La société détient 640 (31 décembre 2022 : 640) de ses actions pour une valeur comptable de CHF 0.00. Elles ont été cédées gratuitement par les actionnaires.

Dette envers l'institution de  
prévoyance professionnelle

-60

0

#### RESTRICTION DES DROITS DE PROPRIÉTÉ DE CERTAINS ACTIFS

Les bâtiments en construction sont situés sur un terrain au bénéfice d'un droit de superficie accordé par la Ville de Lausanne.

Le droit de superficie a été constitué pour une durée de 60 ans conformément à l'acte notarié du 29 septembre 2016. La redevance annuelle est de CHF 257'472.-. Tous les 5 ans, cette redevance pourra être indexée sur l'indice des prix à la consommation.

#### ENGAGEMENTS CONDITIONNELS

Par une convention additionnelle a un contrat de leasing pour le vidéotron conclu par le LHC, le CSM SA s'est conditionnellement subrogé aux engagements du LHC.

31.12.2023 31.12.2022  
CHF CHF

Valeur résiduelle des engagements  
de leasing du LHC

899 795

1 349 692

Le plan OSTRAL mis en place par la Confédération pour cibler en priorité les grands consommateurs a permis à CSM SA, dans une première étape, de sensibiliser les locataires aux différentes méthodes d'économie d'énergie. Le CSM SA a de son côté étudié différents scénarii afin d'être réactif en cas de pénurie d'électricité. En 2022, il n'y a pas eu de hausse du prix du kWh alors que pour l'exercice 2023, une augmentation de l'ordre de 30% a été constatée sur les frais d'électricité ainsi que 15% sur les frais de chauffage et de froid liés à l'installation énergétique, gérée par le fournisseur LAZUR SA. Pour l'exercice 2024, CSM SA s'attend a une seconde hausse des frais d'électricité de l'ordre de 15%.

L'année 2023 est la première année en pleine exploitation. La Direction de CSM SA estime qu'il faut trois exercices comptables pour établir des budgets plus précis.

Compte tenu de la convention de couverture des déficits par les corporations de droit public, la poursuite de l'exploitation n'est pas remise en cause.

A l'Assemblée générale du  
Centre Sportif de Malley SA, Prilly

Lausanne, le 27 mars 2024

## Rapport de l'organe de révision

### Rapport sur l'audit des comptes annuels



#### Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels du Centre Sportif de Malley SA (la société), comprenant le bilan au 31 décembre 2023, le compte de résultat pour l'exercice clos à cette date, ainsi que l'annexe, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes annuels ci-joints sont conformes à la loi suisse et aux statuts.



#### Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions et de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes annuels » de notre rapport. Nous sommes indépendants de la société, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession, et avons satisfait aux autres obligations éthiques professionnelles qui nous incombent dans le respect de ces exigences.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.



#### Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe au conseil d'administration. Les autres informations comprennent les informations présentées dans le rapport de gestion, à l'exception des comptes annuels et de notre rapport correspondant. Le rapport de gestion devrait être mis à notre disposition après la date du présent rapport.

Notre opinion d'audit sur les comptes annuels ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit des comptes annuels, notre responsabilité consiste à lire les autres informations – aussitôt que celles-ci sont disponibles – et, ce faisant, à apprécier si elles présentent des incohérences significatives par rapport aux comptes annuels ou aux connaissances que nous avons acquises au cours de notre audit ou si elles semblent par ailleurs comporter des anomalies significatives.



### Responsabilités du conseil d'administration relatives aux comptes annuels

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes annuels conformément aux dispositions légales et aux statuts. Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, le conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité de la société à poursuivre son exploitation et d'établir les comptes annuels sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf si le conseil d'administration a l'intention de liquider la société ou de cesser l'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.



### Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes annuels

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion d'audit. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH permettra de toujours détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Une plus ample description de nos responsabilités relatives à l'audit des comptes annuels est disponible sur le site Internet d'EXPERTSuisse : <http://expertsuisse.ch/fr-ch/audit-rapport-de-revision>. Cette description fait partie intégrante de notre rapport.

## Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires



Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la NAS-CH 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du conseil d'administration.

Nous recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

Ernst & Young SA



Karine Badertscher  
Chamoso  
(Qualified Signature)



Julia Sierra Castano  
(Qualified Signature)

Experte-réviser agréée  
(Réviser responsable)

### Annexe

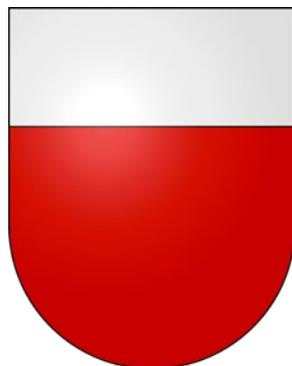
- Comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexe)

## Remerciements

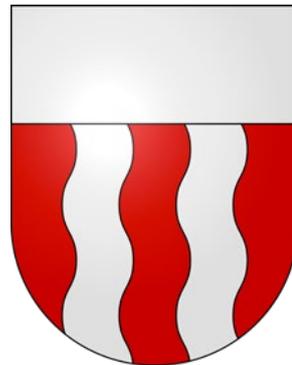
Nous remercions nos actionnaires  
et partenaires pour leur soutien  
et leur engagement



PRILLY



LAUSANNE



RENE NS



BELMONT-  
SUR-LAUSANNE



BOTTENS



BRETI GNY-  
SUR-MORRE NS



BUSSIGNY



CHAVANNES-  
PRÈS-RENE NS



CHESEAU X-  
SUR-LAUSANNE



CRISSIER



CUGY



ECUBLE NS



EPALINGES



FROIDEVILLE



JOUXTE NS-  
MEZERY



LE-MONT-  
SUR-LAUSANNE



LUTRY



MONTPREVEYRES



PAUDE X



PULLY



ROMANEL-  
SUR-LAUSANNE



SAINT-  
SULPICE



SAVIGNY



SERVION



VILLARS-  
SAI NTE-CROI X

NAMING PARTNER



DUBI  
**10**  
1960 - 1969  
1970 - 1981

FRIEDERICH  
**16**  
1982 - 1993  
1994 - 2005

KINLER  
**21**  
1994 - 2005

HUET  
**39**  
2010 - 2019

CONZ  
**61**  
2000 - 2009  
2011 - 2019

CHERAS JAMAIS SEUL CAR TA ROUTE SERA LA



**Vaudoise aréna**

Chemin du Viaduc 14  
1008 Prilly

+41 21 315 55 00  
info@vaudoisearena.ch

[www.vaudoisearena.ch](http://www.vaudoisearena.ch)

Organe de révision Ernst & Young SA  
Design par superhuit.ch

Edition et corrections par Dynamics Group

© CSM SA, 2024