

Bulletin du Conseil communal

N° 22



Lausanne

Séance du 2 juin 2015 – Deuxième partie



Bulletin du Conseil communal de Lausanne

Séance du 2 juin 2015

22^e séance publique à l'Hôtel de Ville, le 2 juin 2015, à 18 h et à 20 h 30

Sous la présidence de M. Jacques Pernet, président

Sommaire

Deuxième partie	1702
Plan partiel d'affectation au lieu-dit « Chalet-à-Matthey » concernant le terrain compris entre la route du Jorat et les parcelles N^{os} 15131 et 15642. Abrogation partielle du plan d'extension N^o 603 du 28 novembre 1980	
Préavis N ^o 2015/16 du 5 mars 2015.....	1702
Rapport.....	1712
Discussion.....	1713
Bien-être au travail et gestion des absences. Réponse au postulat de M. Charles-Denis Perrin : « Le développement durable, c'est aussi... une administration qui peut travailler dans les meilleures conditions possibles... et des usagers satisfaits de leur administration »	
Rapport-préavis N ^o 2015/2 du 8 janvier 2015.....	1715
Rapport.....	1747
Discussion.....	1766
Règlement général de police de la commune de Lausanne (RGP). Introduction d'un article précisant les modalités de la facturation des prestations du Corps de police	
Préavis N ^o 2015/11 du 5 février 2015.....	1776
Rapport.....	1778
Discussion.....	1780

Deuxième partie

Membres absents excusés : M^{mes} et MM. Raphaël Abbet, Hadrien Buclin, Muriel Chenaux Mesnier, Thérèse de Meuron, Johann Dupuis, Romain Felli, Gianfranco Gazzola, Albert Graf, Sébastien Kessler, Evelyne Knecht, Myrèle Knecht, Manuela Marti, Gilles Meystre, Sophie Michaud Gigon, Vincent Mottier, Pierre Oberson, Jacques-Etienne Rastorfer, Gianni John Schneider, Thambipillai Namasivayam, Thanh-My Tran-Nhu.

Membres absents non excusés : --

Membres présents 80

Membres absents excusés 20

Membres absents non excusés 0

Effectif actuel 100

A 20 h 30, à l'Hôtel de Ville.

Plan partiel d'affectation au lieu-dit « Chalet-à-Matthey » concernant le terrain compris entre la route du Jorat et les parcelles N°s 15131 et 15642

Abrogation partielle du plan d'extension N° 603 du 28 novembre 1980

Préavis N° 2015/16 du 5 mars 2015

Travaux

1. Objet du préavis

L'ouverture d'une procédure de plan partiel d'affectation (PPA) au lieu-dit « Chalet-à-Matthey » fait suite à la demande du Centre de recherche de Nestlé (CRN), à Vers-chez-les-Blanc, de réviser les droits à bâtir d'un secteur du plan d'extension (PE) N° 603, adopté le 28 novembre 1980¹, afin de lui permettre de doubler la capacité de *La Case*, la garderie d'enfants des employés du CRN, et de développer son magasin réservé à ses produits.

Située à la route du Jorat N° 59, l'ancienne ferme transformée en 1992 permet l'accueil d'une cinquantaine d'enfants et se situe dans un secteur du PE N° 603, colloqué dans une zone qui n'autorise aucune construction nouvelle avant l'entrée en vigueur d'un nouveau PPA. Or, la demande de confier ses enfants dans une telle structure est croissante et l'augmentation de la capacité de *La Case* permettra également d'accueillir des enfants des Râpes, dont les parents ne travaillent pas au CRN.

Afin de libérer le rez-de-chaussée inférieur de la ferme pour le développement de la garderie, le magasin, ouvert en 1995, sera déplacé. Le PPA permettra de le relocaliser et de l'agrandir.

2. Préambule

2.1 Historique

Les 18 novembre 1969² et 30 juin 1970³, le Conseil communal adoptait successivement deux préavis relatifs à la vente de terrains communaux. C'est ainsi que la société Nestlé acquit un lot de parcelles d'une superficie totale de 131'303 m² au lieu-dit « Chalet-à-Matthey ». L'intention de la société Nestlé était alors d'y réaliser un centre de recherche dans le domaine de l'alimentation, accompagné d'une usine-pilote. L'ensemble devait occuper, dans une première étape, 500 employés, le personnel pouvant être porté à plus de

¹ BCC, 1980, pages 931 à 1127.

² BCC, 1969, pages 864 à 878, 910 à 915, 1002 à 1013.

³ BCC, 1970, pages 467 à 472, 647 à 653.

l'000 en deuxième étape. Les terrains vendus étaient classés en zone sans affectation spéciale et le plan d'affectation nécessaire à toute réalisation restait à faire.

A la même époque, l'application de l'arrêté fédéral du 25 juin 1971 concernant la stabilisation du marché de la construction contraignit la société Nestlé à définir ses priorités de réalisation de ses divers projets. Priorité fut donnée à l'agrandissement du siège central de la société à Vevey. Cet événement constitue à lui seul la cause des dix années de décalage entre la vente des terrains et la concrétisation des premiers projets.

Ces dix années n'auront pas été « perdues » puisque, d'une part, la société Nestlé redéfinissait son programme en abandonnant toute idée d'unité de production expérimentale au profit des activités de recherche pure et que, d'autre part, les pouvoirs publics développaient les infrastructures (égouts et raccordement routier d'En Marin notamment).

2.2 Situation actuelle

Le CRN a été réalisé en 1987 au sud de la route cantonale de Marin, au lieu-dit « Chalet-à-Matthey », entre la route du Jorat et le bois de la Chandelar. Le périmètre du présent PPA concerne un terrain d'un hectare situé au nord-est du CRN, appartenant à Nestec SA, filiale opérationnelle de la holding financière Nestlé, créée en 1969. Les compétences de management de Nestlé sont réparties sur trois sites : le CRN, l'institut de formation de Rive-Reine et le siège social de Vevey.

Centre de Recherche Nestlé (CRN)

Aujourd'hui, le site du CRN dénombre environ 700 employés. Il se compose essentiellement de laboratoires, de secteurs administratifs, de salles de réunions et de conférences, d'ateliers d'essai et d'infrastructures de support (cantine, chambres climatiques, locaux techniques, etc.). Il a une vocation de centre de recherche agroalimentaire, semi-industriel, milieu dans lequel la concurrence est forte. Dès lors, le CRN est sous haute surveillance, certains secteurs étant interdits aux visiteurs. D'un point de vue urbanistique, le CRN ne tisse aucun lien avec le voisinage : l'enceinte est grillagée et le centre introverti.

Garderie *La Case*

La garderie *La Case* se trouve dans l'ancienne ferme au nord du CRN, dans un espace aux caractéristiques des territoires du Jorat : espace ouvert, verdoyant et vallonné. *La Case* accueille quotidiennement une cinquantaine d'enfants et œuvre au service de l'enfance et de l'entreprise Nestlé depuis plus de vingt ans. Elle collabore de par la spécificité de son activité à une politique de soutien des collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise en permettant de concilier activité professionnelle et familiale. *La Case* enregistre depuis de nombreuses années un nombre croissant de demandes. A ce jour, la liste d'attente dénombre plus de 100 inscriptions. Ce constat a amené le Conseil de fondation à présenter une demande de crédit d'investissement, pour une extension de *La Case*, comprenant également des travaux de réhabilitation de la ferme existante.

Magasin *Nestlé Shop*

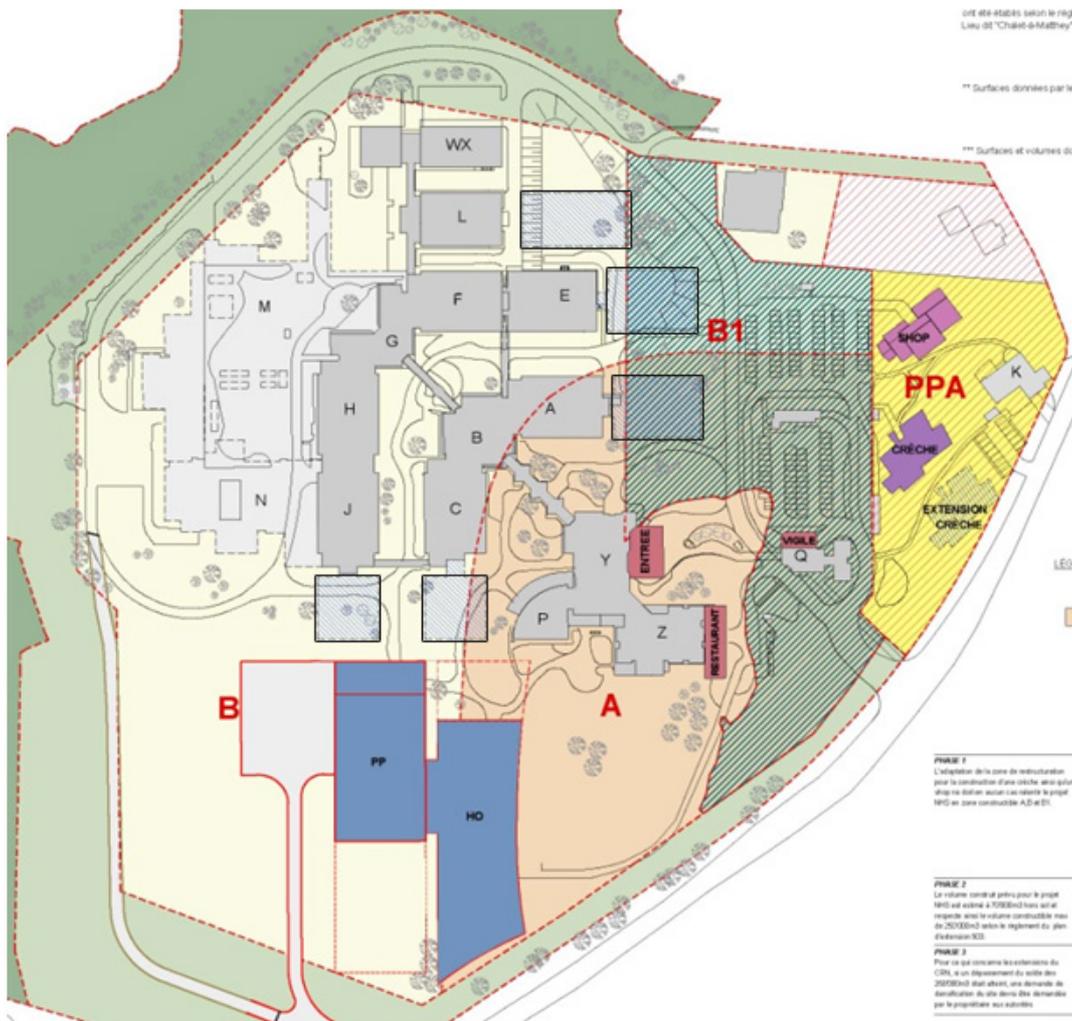
Le magasin, situé au rez-de-chaussée inférieur de la ferme, ne propose que des produits *Nestlé*. Initialement réservé aux employés, il est ouvert au public depuis 2003, ceci afin notamment de tester l'engouement de la clientèle pour un nouveau produit, avant que celui-ci ne soit proposé aux distributeurs habituels. Depuis, ce magasin se nomme *Nestlé Shop* et d'autres structures similaires se sont entre-temps développées en Suisse (actuellement 18 au total). Ils offrent tous les produits de la marque (environ 2'000) et proposent quelques exclusivités (produits « tests » et distributeur Nespresso) qui permettent à Nestlé d'avoir un rapport direct avec la clientèle. Par contre, pour éviter toute concurrence avec les distributeurs habituels, il n'y a pas de rabais particulier à l'exception de l'escompte accordé aux employés.

Couvrant 115 m² de surface de vente et 113 m² de dépôt, le *Nestlé Shop* de Vers-chez-les-Blanc est petit. Ses heures d'ouverture sont calées sur celles du CRN. Le magasin est donc fermé le samedi. Il est peu visible depuis la route et peu promu à l'extérieur en dehors des tous-ménages distribués dans le quartier. Plus du quart des ventes est écoulé auprès des employés Nestlé, un des plus forts taux en Suisse.

2.3 Projets

Conforme au PE N° 603, le développement du CRN va s'échelonner sur plusieurs années :

- projets en cours : extension du bâtiment des vigiles, transformation de l'entrée principale et du restaurant ;
- projets à court terme (2016) : rassembler la direction (ci-dessous : bâtiments foncés au sud). Au total, les bâtiments occuperont alors environ 216'000 m³ de volume hors sol (le PE N° 603 autorise au maximum 250'000 m³) ;
- projets à plus long terme (dès 2018) : restructurer la recherche, soit en étendant les deux ailes sud, soit les deux ailes nord-est ou un seul bâtiment nord (ci-dessous : bâtiments encadrés noir).



Par ailleurs, pour répondre au besoin accru de *La Case* (secteur en jaune), la réalisation d'un bâtiment supplémentaire et l'intégration du rez-de-chaussée de la ferme existante au programme d'accueil de la petite enfance permettront, dans un premier temps, d'augmenter de 44 à 96 le nombre de places d'accueil, moyennant une répartition différente des secteurs d'activités actuels. Cet agrandissement permettra également de mettre en conformité la ferme, selon les normes du Service cantonal de la protection de l'enfance en matière

d'accueil de l'enfance, notamment concernant l'accessibilité de plain-pied de certains lieux de vie.

Le 6 janvier 2014, l'entreprise Nestec SA, la fondation *La Case* qui gère la structure d'accueil et la Ville de Lausanne ont signé une convention de partenariat qui permettra d'accueillir dans la nouvelle structure des enfants du quartier des Râpes (Montblesson, Vers-chez-les-Blanc, Chalet-à-Gobet) dont les parents ne travaillent pas à Nestec SA.

Afin de libérer le rez-de-chaussée inférieur de la ferme, lequel sera au final entièrement réservé à *La Case*, le programme du *Nestlé Shop* doit être relocalisé. Aujourd'hui à l'étroit en couvrant 115 m² de surface de vente, il est projeté de réaliser 300 m² de surface de vente dans un espace mieux adapté, plus proche du CRN et du parking.

En 2012, le CRN a invité trois bureaux d'architectes pour projeter l'extension du programme de centre de vie enfantine pour tous petits : 4 à 30 mois (nursérie + petits trotteurs) = 48 places, ainsi que d'un nouveau magasin, dans des bâtiments à prévoir dans le parc existant. Le retour des projets était fixé fin février 2013.

Les critères fondamentaux de jugement des projets présentés étaient l'intégration dans le paysage et concernaient plus spécifiquement la garderie, l'ergonomie, le confort d'utilisation, l'absorption du bruit, la luminosité, l'aération et les aspects sécuritaires. Le collège d'experts, composé de membres de Nestec SA ainsi que de *La Case*, ont retenu le projet du bureau d'études *atlante*. Ce projet présente les caractéristiques recherchées, particulièrement en termes d'harmonie et d'intégration dans le site, d'acoustique et de luminosité.

2.4 Statut du sol actuel du PPA

Actuellement, le PPA est régi par le PE N° 603 au lieu-dit « Chalet-à-Matthey », qui renvoie ce périmètre de 10'342 m² à la zone de restructuration du PE N° 599. Le PE N° 603, ainsi que l'ensemble des PE régissant les territoires forains (plans N° 597 à 600) ont été approuvés simultanément le 28 novembre 1980 par le Conseil d'Etat.

Pour rappel, la zone de restructuration est destinée à l'habitation, aux activités commerciales et artisanales non gênantes pour le voisinage et aux équipements sociaux et culturels de Vers-chez-les-Blanc. La ferme existante a donc pu être transformée dans son volume en garderie, conformément aux dispositions de la zone de restructuration.

Toutefois, cette zone n'autorise aucune construction nouvelle hormis un agrandissement de 25% de la surface brute de plancher existante avant l'entrée en vigueur d'un nouveau PPA.

3. Caractéristiques du plan

Bien que la destination du présent PPA soit intrinsèquement liée au programme du CRN, son échelle et son caractère se doivent d'être plus proches de la morphologie préexistante de Vers-chez-les-Blanc. Le PPA n'est dès lors pas un addenda au PE N° 603. Ses dispositions réglementaires spécifiques se réfèrent à des m² et non à des m³, les toitures sont à pans, le nombre de niveaux est limité à deux, l'espace verdoyant est ouvert au public.

Le périmètre constructible est de 9'947 m². Les surfaces brutes de plancher utiles sont limitées à 3'500 m², dont au maximum 700 m² peuvent être affectés aux activités commerciales. Le coefficient d'utilisation du sol (CUS) est dès lors de 0.35, ce qui correspond aux densités des zones constructibles avoisinantes.

3.1 Patrimoine bâti

La ferme du Chalet-à-Matthey a reçu une note *4* au recensement architectural du Canton de Vaud, ce qui désigne usuellement un objet bien intégré. Dans ce cas, cette valeur indique particulièrement une ancienne ferme comme témoin de la vocation agricole des zones foraines lausannoises. En effet, dans ces dernières, les fermes anciennes qui parsèment la campagne ont toutes été recensées, même si leur environnement a évolué.

La présence d'une maison assortie d'une grange, d'une écurie et d'une place est attestée par le cadastre au début du XIX^{ème} siècle déjà. Il ressort des archives que ces bâtiments ont été incendiés le 8 septembre 1862, puis reconstruits. Les bâtiments que nous connaissons sont probablement fondés sur des éléments anciens mais ont été agrandis et complétés au fil des ans.

La ferme du Chalet-à-Matthey se caractérise par son plan en L avec une partie dédiée originellement à l'habitation et l'autre aux activités liées à un domaine agricole (grange, écurie, etc.). Sa volumétrie imposante dessine une silhouette massive dans le paysage et le pont de grange accentue son ancrage dans le terrain. Bien que fortement transformé pour accueillir une garderie, cet ensemble constitue un repère visuel et témoigne aujourd'hui encore de la vocation agricole de ces territoires. A ce titre, sa conservation comme élément emblématique de ce site prend tout son sens, sans empêcher pour autant l'évolution de ses usages dans le respect de ses caractéristiques. A ce titre, un dégagement autour du bâtiment proportionnel à sa volumétrie devrait permettre de pérenniser son identité.

3.2 Adaptation du parcellaire

D'un point de vue foncier, deux parcelles seront détachées de la parcelle principale N° 15642 :

- N° 20790, correspond au périmètre constructible de la zone mixte d'installations (para-) publiques et d'activités tertiaires, et s'étend sur environ 9'949 m² ;
- N° 20791, à céder gratuitement à la Commune, correspond au hors-ligne du domaine public. Cette future parcelle d'environ 393 m² sera laissée en jouissance à bien plaisir tant qu'aucun élargissement de la route du Jorat n'est nécessaire.

La parcelle originale N° 15642 passera ainsi de 154'832 m² à 144'490 m². Les servitudes publiques et privées qui la grèvent, ainsi que les dispositions réglementaires du PE N° 603 permettent ce morcellement.

3.3 Equipements

Le terrain se trouve dans un secteur bâti de l'aperçu de l'état d'équipement communal mis à jour régulièrement. La parcelle est entièrement équipée.

Concernant la desserte en transports publics, situé à sept minutes de l'interface des Croisettes, l'arrêt *Chalet à Matthey* de la ligne 64 des tl borde le périmètre du PPA. Entre 6h00 du matin et minuit, la fréquence de passage d'un bus dans chaque direction varie entre quinze minutes aux heures de pointe et trente minutes en période creuse.

Le site est desservi par la route du Jorat. Le trafic motorisé est suffisamment faible pour ne pas figurer sur le plan de situation des comptages 2010. Le nombre de places de stationnement n'est pas augmenté par ce PPA. Les 14 places autorisées à l'article 7 du PPA correspondent aux places existantes. Les couverts sont autorisés dans l'aire de stationnement, permettant le cas échéant de réaliser un couvert à vélos et/ou à containers pour la gestion des déchets.

Concernant la détermination des besoins en stationnement pour vélos, ni la norme VSS 640'065, ni le PGA ne prévoient le cas d'une garderie. Par extension, on peut appliquer un ratio fréquemment proposé dans la norme VSS, soit une place pour cinq places de travail. *La Case* occupe aujourd'hui plus d'une dizaine d'employés simultanément, ce qui justifierait deux à trois places vélos, chiffre auquel il faut ajouter que certains enfants pourraient être amenés avec des remorques pour vélos, ce qui nécessiterait d'abriter non seulement le vélo, mais également la remorque.

Pour un petit magasin d'articles de consommation courante (= *Nestlé Shop*), la norme VSS préconise une place pour cinq places de travail + deux places pour 100 m² de surface de vente. Or dans le cas du *Nestlé Shop*, le projet prévoit 300 m² de surface de vente et environ cinq employés, ce qui totalise sept places vélos.

Finalement, pour simplifier, il est proposé, à l'article 8 du règlement du PPA, d'exiger un nombre forfaitaire de dix places vélos par bâtiment.

3.4 Impact sur l'environnement

Au vu du faible impact du projet sur l'environnement, aucune notice technique n'accompagne le projet. La majorité des domaines de l'environnement ne sont pas significatifs. Selon leur importance, ils restent à traiter dans le cadre de la demande de permis de construire (par exemple concept définitif de gestion des eaux, protection des sols lors des travaux, etc.).

Le site est très verdoyant. Dans le périmètre du plan, l'espace agricole initial a graduellement pris des allures de parc. Sans spécification dans le PPA, les articles du PGA sont applicables (chapitre 3.5, articles 50 à 53), ce qui représente 20 arbres. Or aujourd'hui déjà, plus d'une vingtaine d'arbres majeurs existent sur le périmètre. Concernant les espaces verts, le règlement du PPA exige qu'au minimum 50% de la parcelle soient en surface verte perméable, donc 4'973 m². Selon le projet à l'étude actuellement, l'empreinte des bâtiments au sol est de 2'200 m² et 1'500 m² sont occupés par des aménagements extérieurs. Cela signifie que plus de 6'200 m² de surface verte sont perméables, ce qui respecte largement le quota pourtant nettement plus élevé que celui exigé dans le règlement du PGA.

3.5 Conformité aux planifications de rang supérieur

Plan directeur cantonal (PDCn), adaptation 2bis du 15 juin 2013

Les nouveaux droits à bâtir sont localisés dans un secteur hors périmètre compact du Projet d'agglomération Lausanne-Morges (PALM), mais urbanisé et équipé, ce qui correspond à la ligne d'action A1 du PDCn, qui stipule qu'il faut maintenir le poids démographique également des centres locaux. Or, le territoire des Râpes (Vers-chez-les-Blanc, Montblésson, Le Chalet-à-Gobet, les trois clairières et Montheron) compte plus de 2'700 habitants qui manquent d'équipements de proximité.

Le but premier de ce PPA est de permettre l'extension de la seule garderie existante à Vers-chez-les-Blanc. Bien que celle-ci soit en premier lieu pour les besoins d'une entreprise privée, elle fonctionnera en réseau, ce qui correspond à la mesure A14 du PDCn, dont l'objectif est d'inciter la densification qualitative de secteurs équipés et bien desservis par les transports publics, notamment en s'appuyant sur des partenariats public-privé. Bien que la ligne d'action B4 d'optimiser l'implantation des équipements publics vise essentiellement les écoles, par extension elle est également valable pour les équipements préscolaires.

Concernant la mesure A12, les réserves du CRN ne sont pas surdimensionnées pour les 15 prochaines années. En effet, les bâtiments existants et les projets immédiats occuperont 216'000 m³, ce qui représente 87% des 250'000 m³ autorisés par le plan N° 603 en vigueur. Or, il est fondamental que l'entreprise Nestlé puisse rester compétitive, ce qui répond à la ligne d'action D1 de valoriser le tissu économique et plus particulièrement de soutenir le tissu économique existant.

Enfin, concernant le commerce, il s'agit d'une offre existante et les territoires des Râpes manquent de commerces d'alimentation, raison pour laquelle cet équipement fonctionne comme un magasin de proximité ou d'appoint pour les habitants sans drainer une population plus éloignée. Sa limitation en surface lui confère un caractère de magasin de proximité, puisque la surface brute de plancher inclut le stockage.

Entrée en vigueur de la 1^{ère} révision de la loi sur l'aménagement du territoire (LAT), du 1^{er} mai 2014

Il est considéré que le périmètre du PPA est déjà une zone constructible, selon les dispositions de l'article 47, alinéa 1 de la loi sur l'aménagement du territoire et les constructions (LATC), du 4 décembre 1985, qui spécifie par extension que les plans

spéciaux doivent au moins fixer l'affectation, le degré de sensibilité au bruit (DS), ainsi que la mesure de l'utilisation du sol. Or la zone de restructuration fixe l'affectation (habitation, activités commerciales et artisanales non gênantes pour le voisinage et équipements sociaux et culturels), le DS II et dans ce cas, comme un bâtiment habitable existe sur le site, la mesure du sol est fixée selon les dispositions de la zone de restructuration : il s'agit de la surface habitable existante majorée de 25%. Il s'agit d'une densification et dès lors, aucune compensation n'est à prévoir.

Plan directeur communal (PDCom), du 24 janvier 1996, en cours de révision

Les objectifs du PPA sont conformes à ceux du PDCom de 1996. Il s'inscrit dans l'unité Vers-chez-les-Blanc. La vocation retenue pour l'espace Vers-chez-les-Blanc est celle d'une « localité isolée, d'une certaine autonomie, dans un vaste espace vert ». Ce PPA renforce l'autonomie de Vers-chez-les-Blanc. Le principe 188 met notamment l'accent sur une complémentarité des fonctions. Pour le site du Chalet-à-Matthey, le plan directeur des sites relève qu'il s'agit d'un territoire déjà largement construit (T4). Le plan directeur de l'utilisation du sol prévoit dans le périmètre du PPA un « territoire d'activités tertiaires » lié aux activités de Nestec SA.

La révision du PDCom actuellement en cours maintient cette prédominance dans ce périmètre.

4. Agenda 21 – Développement durable

Ce PPA permet de compléter l'offre d'accueil de jour pour les enfants en âge pré-scolaire. Il permet de créer des emplois et participe indirectement au tissu économique en favorisant la qualité de l'emploi de Nestec. Enfin, en termes environnemental, il contribue à optimiser les déplacements des parents soit sur leur lieu de travail, soit proches de leur domicile.

5. Règlement

1. But

Le présent plan partiel d'affectation a pour but l'augmentation de la capacité de la garderie d'enfants et de la surface commerciale de proximité.

2. Champ d'application

Le présent plan abroge, dans son périmètre, toute disposition de plan légalisé antérieurement, à l'exception du plan général d'affectation (PGA) approuvé le 26 juin 2006 dont les dispositions s'appliquent à titre supplétif.

Sont réservées les dispositions légales et réglementaires, édictées par la Confédération, le Canton et la Commune, complétant le présent plan.

3. Affectations

La zone mixte d'installations (para-)publiques et d'activités tertiaires est destinée aux constructions et activités d'utilité publique, telles que garderie, espace de rencontres, d'exposition ou de sports, ainsi qu'aux activités commerciales de proximité.

La zone comprend un bâtiment à conserver et une aire de stationnement.

4. Constructibilité

Les surfaces brutes de plancher utiles maximales sont limitées à 3'500 m², définies selon l'article 17 du PGA, dont au maximum 700 m² peuvent être affectés aux activités commerciales.

La distance à la limite de propriété voisine est de 6 mètres au minimum. Il n'y a pas de distance minimale prescrite entre deux bâtiments qui peuvent également être mitoyens.

Le nombre de niveaux est limité à deux complets et un partiel de comble. La surface du dernier niveau, mesurée sur la partie dont le dégagement est d'au moins 2,40 mètres, ne peut excéder 3/5 de la surface du deuxième niveau. Cette surface peut aussi être répartie entre le dernier niveau et un niveau inférieur dégagé naturellement par la pente du terrain.

5. Toitures et superstructures

Les toitures des bâtiments principaux sont à deux pans d'au moins 15° et de pentes identiques ou similaires.

Les seules superstructures à fonction technique autorisées sont les canaux de cheminée, de ventilation et/ou de climatisation et les panneaux solaires. Les ouvertures sont régies par les dispositions du PGA.

6. Espaces verts et protection des arbres

Les chapitres 3.5 et 3.6 du PGA sont applicables. De plus, au moins 50% de la parcelle doivent rester en surface verte perméable et les arbres majeurs, à haute valeur dendrologique, doivent être maintenus.

L'accès aux bâtiments pour les véhicules de secours doit être garanti.

7. Aire de stationnement

Cette aire est destinée au stationnement en surface des véhicules motorisés, ainsi qu'aux containers. Les couverts sont admis. Le nombre maximum de places de stationnement pour les véhicules légers est fixé à 14. Aucune place de stationnement pour véhicules motorisés ne peut être autorisée en dehors de cette aire.

8. Vélos

Le nombre de places de stationnement pour les vélos est fixé à 10 par bâtiment.

A l'intérieur des immeubles ou à l'extérieur, les emplacements de stationnement pour vélos doivent être situés à proximité des entrées principales des bâtiments, sécurisés, abrités et aisément accessibles.

9. Bâtiment à conserver

Le bâtiment à conserver figure sur le plan. L'ampleur des transformations, agrandissements, démolitions ou reconstructions est soumise aux conditions et restrictions fixées par la Municipalité en application de l'article 73 du PGA. En cas de destruction accidentelle, la Municipalité fixe les conditions de reconstruction.

10. Bruit

Le degré de sensibilité II est attribué à l'ensemble du périmètre du plan, en application de l'Ordonnance fédérale sur la protection contre le bruit (OPB), du 15 décembre 1986.

11. Gestion des eaux

Les constructeurs sont tenus de respecter les conditions d'évacuation des eaux claires et usées fixées par la Municipalité.

6. Procédure

Le PPA a été élaboré par la Commune, de concert avec Nestec SA et les bureaux d'architectes mandatés pour la suite des travaux. La population et le voisinage ont été informés lors de l'ouverture de l'enquête publique par voie de presse (article dans 24 Heures notamment) et par le site internet officiel de la Ville. La société de développement des Râpes a également reçu l'information.

Préalablement examiné par le Département de l'intérieur (DINT), conformément aux dispositions de l'article 56 LATC, ce plan a été soumis à l'enquête publique du 3 décembre 2014 au 12 janvier 2015. Il n'a suscité ni intervention, ni opposition.

7. Incidences financières

Les nouveaux droits à bâtir octroyés par le présent PPA seront soumis à la taxe relative au financement de l'équipement communautaire communal⁴, dans la mesure où le règlement concernant cette taxe sera mis en vigueur par le Département des institutions et de la sécurité avant l'adoption dudit PPA par le Conseil communal. Cas échéant, les modalités de la perception de cette taxe seront conclues par engagement écrit. Par rapport aux constructions existantes et autorisées actuelles, la surface de plancher déterminante (SPd) supplémentaire correspond à 2'516 m², c'est-à-dire 3500 m² autorisés par le présent PPA - 756 m² actuels pour la garderie et 228 m² actuels pour le magasin. Selon l'article 6 du règlement concernant ladite taxe, le montant s'élèvera à CHF 37.-/m² de SPd supplémentaire, soit CHF 37.- x 2'516 m² = CHF 93'092.-.

7.1 Conséquences sur le budget de fonctionnement

Néant.

7.2 Conséquences sur le budget d'investissement

Néant.

8. Conclusions

Fondée sur ce qui précède, la Municipalité vous prie, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir prendre les résolutions suivantes :

Le Conseil communal de Lausanne,

vu le préavis N° 2015/16 de la Municipalité, du 5 mars 2015 ;

ouï le rapport de la Commission nommée pour examiner cette affaire ;

considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

décide :

1. d'adopter comme fraction du plan général d'affectation le plan partiel d'affectation au lieu-dit « Chalet-à-Matthey » concernant le terrain compris entre la route du Jorat et les parcelles N^{os} 15131 et 15642, abrogation partielle du plan d'extension N° 603 du 28 novembre 1980 ;
2. d'abroger du plan général d'affectation les fractions dudit plan votées antérieurement et qui ne correspondent plus au projet ;
3. de donner à la Municipalité les pouvoirs pour répondre aux actions qui pourraient lui être intentées, l'autorisant à plaider devant toutes les instances, à recourir, à exproprier, à transiger et, le cas échéant, à traiter à l'amiable ;
4. de porter le coût des indemnités éventuelles de la procédure au compte des « dépenses d'investissement du patrimoine administratif » ;
5. de charger la Municipalité de fixer un amortissement annuel à porter au budget de la Direction des travaux, rubrique N° 4300.331, lorsque les dépenses résultant des pouvoirs mentionnés sous chiffre 3 des présentes conclusions auront été engagées en tout ou partie, cet amortissement devant être incorporé et justifié dans le budget présenté l'année suivante ;

⁴ Préavis N° 2014/70, du 23 octobre 2014, adopté par votre Conseil le 17 février 2015.

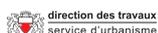
6. de limiter la validité des pleins pouvoirs prévus dans ce préavis à cinq ans à partir du vote du Conseil communal, ce dernier étant informé des expropriations ou des achats à l'amiable faits au cours de cette période.

Au nom de la Municipalité :

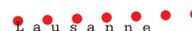
Le syndic : *Daniel Brélaz*

La secrétaire adjointe : *Sylvie Ecklin*

Annexe : hors-texte du plan partiel d'affectation au lieu-dit « Chalet-à-Matthey »

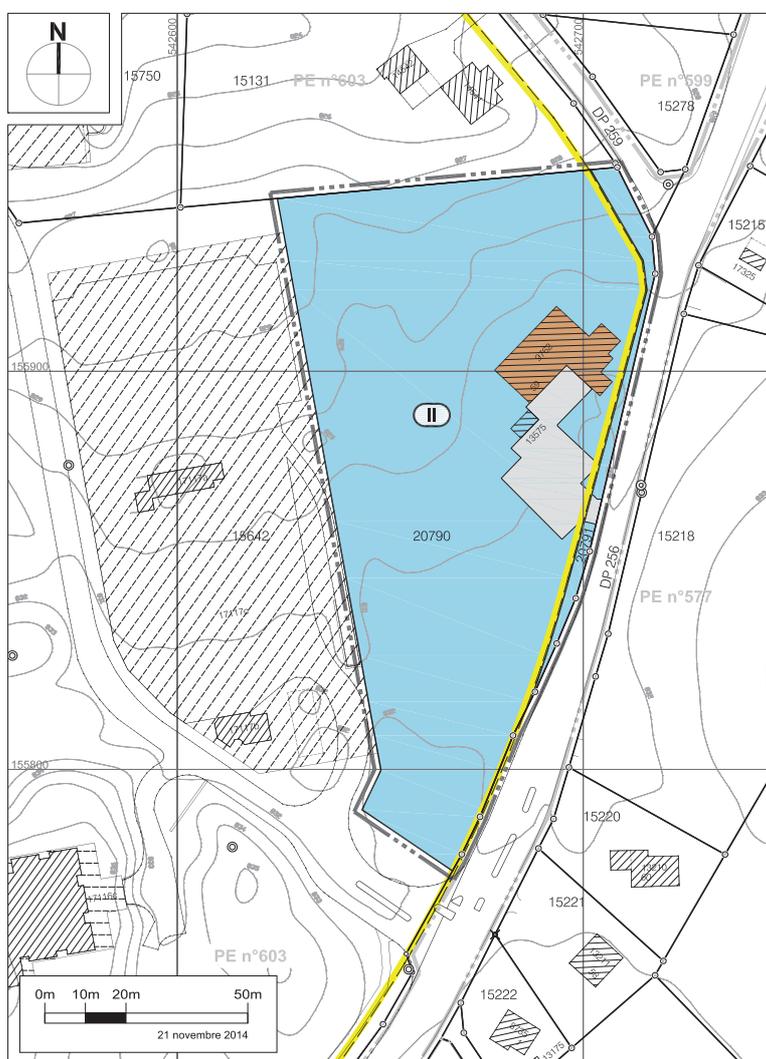


HORS TEXTE



PLAN PARTIEL D'AFFECTATION Au lieu-dit «Chalet-à-Matthey»

Concernant le terrain compris entre la route du Jorat et les parcelles N^{os} 15131 et 15642



Rapport

Membres de la commission : M^{me} et MM. Jean-Luc Chollet (UDC), rapporteur, Eddy Ansermet (PLR), Jean-François Cachin (PLR), Robert Joosten (Soc.), Elisabeth Müller (Les Verts), Roland Ostermann (Les Verts), Johan Pain (La Gauche), Gianni John Schneider (Soc.).

Municipalité : M. Olivier Français, municipal, Travaux.

Rapport photocopié de M. Jean-Luc Chollet (UDC), rapporteur

Mesdames, Messieurs les conseillers,

La commission nommée pour étudier l'objet cité en titre s'est réunie le vendredi 8 mai 2015 en les locaux de la direction des travaux au Flon dans la composition suivante :

Madame	Elisabeth	MULLER
Messieurs	Robert	JOOSTEN
	Gianni-John	SCHNEIDER
	Eddy	ANSERMET
	Jean-François	CACHIN
	Roland	OSTERMANN
	Johan	PAIN
et le rapporteur	Jean-Luc	CHOLLET

Monsieur Jacques-Etienne RASTORFER avait annoncé son absence.

Monsieur Olivier FRANÇAIS, municipal en charge, était accompagné de Monsieur André BAILLOT, chef du service de l'urbanisme et de Madame Salomé BURCKHARD, cheffe de projet.

Les notes de séance ont été rédigées par Madame BONNY et nous l'en remercions.

Le préavis expose la volonté de l'entreprise Nestec, filiale de Nestlé, de doubler la capacité de sa garderie, permettant par là d'accueillir les jeunes habitants de Vers-chez-les-Blanc et de Montblesson dans une application pratique de partenariat privé-public.

Ce projet emporte l'adhésion des membres de la commission qui s'expriment lors de la discussion d'entrée en matière sous réserve d'un certain nombre de questions ou remarques développées en cours d'examen du préavis. Celles-ci sont synthétisées sous forme de questions-réponses.

Art- 2.3. Projets

La figure manque de clarté.

Réponse : elle présente tous les projets actuels et futurs de CRN. Le projet de garderie figure en un PPA distinct et en mètres carrés. Le reste est en mètres cubes à cause des contraintes architecturales spécifiques à un centre de recherches.

Art. 2.4. Statut du sol

Quid du PE 603 par rapport au PE 599

Réponse : c'est parce que la parcelle 603 fait partie du PE 599 que l'extension de la garderie est possible moyennant un PPA.

Art. 3.1. Patrimoine bâti

Pourquoi la pérennisation de l'identité visuelle du bâtiment passe-t-elle par un dégagement proportionnel à son volume ?

Réponse : il s'agit d'une notion purement subjective...

Art. 3.3. Equipements

Pourquoi, en doublant quasiment les places de garderie, adopte-t-on le statu quo en matière de stationnement ?

Réponse : hormis les poses-reprises des enfants, le parking est quasiment vide en journée.

Art.3.4. Impact sur l'environnement

PPA versus PGA ?

Réponse : le PPA projeté consacre davantage de surface en nature de pré que les exigences du PGA.

Pourquoi n'y a-t-il pas besoin de compenser ?

Réponse : la question pourrait se poser si le territoire n'était pas affecté ; en l'espèce il l'est, puisque colloqué en zone de restructuration.

Art. 5 Règlement

Alinéa. 4. Constructibilité

Les limites de hauteurs sont augmentées ; pourquoi ?

Réponse : il s'agit de bâtiments à deux niveaux plus combles, puisque nous sommes avec des toitures « classiques » à pan.

Alinéa 5 Toitures

Pourquoi pas plus que 15° ?

Réponse : des pans plus inclinés auraient limité le volume des combles.

Il est temps de passer au vote des conclusions.

La commission décide d'accepter, en un seul vote et à l'unanimité, les 6 conclusions du préavis 2015/16 et vous recommande d'en faire de même.

Discussion

M. Jean-Luc Chollet (UDC), rapporteur : – Je sollicite vos excuses, alors que je suis inexcusable. J'aurais des choses à ajouter au rapport, mais le temps a passé.

La discussion est ouverte.

M^{me} Séverine Evéquo (Les Verts) : – Les Verts lausannois accepteront ce préavis à une grande majorité. Toutefois, il nous plaît de relever les points suivants. Les droits à bâtir qui sont conférés à la multinationale Nestlé permettront certes l'agrandissement d'une crèche, qui se justifie largement en de nombreux points que je ne souhaite pas développer ici. Ces droits à bâtir supplémentaires permettront aussi l'agrandissement d'un shop dont la surface nouvelle sera doublée par rapport à celle d'aujourd'hui. Ce Nestlé Shop, tel qu'il est dénommé, propose des exclusivités ou des produits tests afin de tester : « L'engouement de la clientèle ». Ainsi, ce préavis nous apprend que les Lausannois de Vers-chez-les-Blanc représentent un échantillon idéal pour le lancement de nouveaux produits Nestlé. Les Verts ne soutiennent pas outre mesure ce type d'approche, fierté pour certains – peut-être –, indignation pour d'autres.

J'arrête ici le développement idéologique de mon intervention pour vous rendre attentifs à un autre aspect, celui de la biodiversité, et plus largement de la durabilité des entreprises. La Ville ne peut pas dicter à Nestlé sa politique marketing, mais elle peut lui montrer le chemin de la durabilité. Par exemple, en prévoyant des mesures en faveur de la biodiversité, qu'elle aurait pu prévoir à l'article 6 du Règlement du PPA. Ce PPA aurait-il été l'opportunité de négocier des mesures à haute valeur environnementale et pourtant si simples : toiture végétalisée, replantation d'un verger, image emblématique de Vers-chez-

les-Blanc. Il est possible d'intégrer des conditions-cadres pour l'environnement dans des PPA et ainsi d'accompagner les acteurs du secteur privé, qui en sont souvent preneurs.

Nous osons espérer que la Ville fera le nécessaire pour que Nestlé évalue ses intérêts à rejoindre, par exemple, le label décerné par la Fondation Nature & Economie, qui promeut les entreprises qui favorisent la biodiversité sur leur site. Pensez au cadre de vie, aux employés, aux enfants, au nombre de personnes que l'on peut sensibiliser à la nature dès le plus jeune âge ; pensez aussi à quel porte-drapeau privé la Ville a renoncé. Les entreprises doivent prendre le chemin de la durabilité et les collectivités publiques ont des leviers pour les accompagner. Les Verts espèrent que ce plaidoyer en faveur de la durabilité d'entreprise et de la biodiversité permettra à la Municipalité de développer plus largement, avec les entreprises, les stratégies qu'elle impose pourtant sur ses terrains.

M. Jean-Luc Chollet (UDC), rapporteur : – Je ne veux pas prendre la place de quelqu'un, mais, en tant que rapporteur, j'ai également voté et je peux donc développer quelques arguments, tout en étant sensible aux soins et à l'attention que vous, la représentante des Verts, portez à la nature. Une toiture végétalisée impliquerait un toit plat, si je comprends bien ; je ne vois pas que l'on fasse un toit à deux pans végétalisés ; il faudra qu'on m'explique. Effectivement, dans cette région à prédominance agricole, où la verdure et la biodiversité ne manquent pas, il était apparu important au concepteur du projet, et aux exigences municipales d'avoir des toitures qui respectent l'esprit des lieux, donc des toitures à deux pans.

Pour le reste, il s'agit d'un partenariat public privé assez enthousiasmant, dans la mesure où une entreprise privée double le nombre de places de garderie et permet aux populations de Vers-chez-les-Blanc et de Montblesson d'y emmener leurs bambins pour être gardés durant la journée. De grâce, n'allez pas risquer de mettre en péril un beau projet pour des toitures végétalisées !

M^{me} Séverine Evéquo (Les Verts) : – J'aimerais apporter des détails à mon intervention. Evidemment, l'exemple de la toiture végétalisée est une mesure parmi d'autres qui auraient pu être prises. Vous me rappelez, à juste titre, qu'il y a des deux pans ; ce n'est pas impossible de faire des toits verts sur deux pans, mais c'est vrai que ce n'est pas idéal.

Mon message voulait plutôt aller dans le sens de mesures exemplaires qu'on peut prendre quand une entreprise aussi connue modifie le terrain sur lequel elle exploite et a son site. Pourquoi ? Parce qu'en mettant en valeur les bonnes mesures qu'une grande entreprise privée pourrait prendre, cela fait effet boule de neige et montre aux autres entreprises qu'elles peuvent, elles aussi, prendre des mesures faciles et peu coûteuses. Pour cela, il faut aller au-delà de la réglementation du RPGA, quand bien même il s'agit ici d'un PPA. Il faut aller au-delà d'un nombre d'arbres et d'une surface de m² d'espaces verts. On peut faire beaucoup mieux. Sans aller trop dans le détail, dans un PPA on a des possibilités d'aller un peu plus loin. C'est ce que j'aurais souhaité et c'est ce qui n'est pas présent dans ce PPA.

La discussion est close.

La discussion sur le règlement, point par point, n'est pas utilisée.

M. Jean-Luc Chollet (UDC), rapporteur : – La commission a voté les conclusions en bloc et à l'unanimité.

Les conclusions sont adoptées sans avis contraire et 1 abstention.

Le Conseil communal de Lausanne

- vu le préavis N° 2015/16 de la Municipalité, du 5 mars 2015 ;
- vu le rapport de la commission nommée pour examiner cette affaire ;
- considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

décide :

1. d'adopter comme fraction du plan général d'affectation le plan partiel d'affectation au lieu-dit « Chalet-à-Matthey » concernant le terrain compris entre la route du Jorat et les parcelles N^{os} 15131 et 15642, abrogation partielle du plan d'extension N^o 603 du 28 novembre 1980 ;
2. d'abroger du plan général d'affectation les fractions dudit plan votées antérieurement et qui ne correspondent plus au projet ;
3. de donner à la Municipalité les pouvoirs pour répondre aux actions qui pourraient lui être intentées, l'autorisant à plaider devant toutes les instances, à recourir, à exproprier, à transiger et, le cas échéant, à traiter à l'amiable ;
4. de porter le coût des indemnités éventuelles de la procédure au compte des « dépenses d'investissement du patrimoine administratif » ;
5. de charger la Municipalité de fixer un amortissement annuel à porter au budget de la Direction des travaux, rubrique N^o 4300.331, lorsque les dépenses résultant des pouvoirs mentionnés sous chiffre 3 des présentes conclusions auront été engagées en tout ou partie, cet amortissement devant être incorporé et justifié dans le budget présenté l'année suivante ;
6. de limiter la validité des pleins pouvoirs prévus dans ce préavis à cinq ans à partir du vote du Conseil communal, ce dernier étant informé des expropriations ou des achats à l'amiable faits au cours de cette période.

Bien-être au travail et gestion des absences

Réponse au postulat de M. Charles-Denis Perrin : « Le développement durable, c'est aussi... une administration qui peut travailler dans les meilleures conditions possibles... et des usagers satisfaits de leur administration »

Rapport-préavis N^o 2015/2 du 8 janvier 2015

Administration générale et culture

1. Objet du rapport-préavis

Le présent rapport-préavis expose les intentions de la Municipalité en matière de bien-être au travail et de gestion des absences et sollicite l'octroi d'un crédit d'investissement du patrimoine administratif de CHF 1'000'000.- pour la mise en œuvre de ce projet dans l'ensemble de l'administration communale.

Face au constat d'augmentation des absences du personnel, ce projet vise globalement à améliorer le bien-être au travail et à assurer un accompagnement lors du retour au travail après une absence de longue durée. Il repose sur trois axes :

- le management préventif des absences par les cadres ;
- le suivi individuel des absences par des spécialistes en insertion professionnelle ;
- le renforcement du pilotage et le développement des indicateurs statistiques.

A l'instar de nombreuses politiques publiques conduites par la Municipalité, le présent rapport-préavis s'inscrit dans une perspective de développement durable, appliqué à la politique du personnel.

L'investissement à consentir vise l'amélioration du bien-être au travail, considéré comme un levier pour réduire les absences, et l'accompagnement des situations d'absence de longue durée. A cet égard, c'est un processus qui s'inscrit dans le long terme.

Le présent rapport-préavis apporte également une réponse au postulat de M. Charles-Denis Perrin du 16 février 2010 « Le développement durable, c'est aussi ... une administration qui peut travailler dans les meilleures conditions possibles ... et des usagers satisfaits de leur administration », pris en considération par votre Conseil le 12 avril 2011.

2. Table des matières

[Supprimée]

3. Fondements du projet

Le projet « Bien-être au travail et gestion des absences » se fonde sur l'objectif global de qualité de vie au travail, l'un des sept processus centraux de la politique du personnel voulue par la Municipalité.

Depuis 2006, le Service du personnel (SPeL) réalise des indicateurs relatifs aux absences du personnel. Comme le montre le tableau ci-dessous, le constat global, de 2006 à 2013, est celui d'une augmentation des absences.

Indicateur	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Nombre de jours moyen d'absence par ept pour accident ou maladie	11.1	11.1	11.6	12.25	12.59	13.43	12.83	12.66	↗
Taux d'absence maladie	3.59%	3.58%	3.82%	4.14%	4.21%	4.62%	4.32%	4.22%	↗
Taux d'absence accident	0.93%	0.93%	0.85%	0.82%	0.86%	0.80%	0.87%	0.93%	→
Part « maladie sans certificat » dans « maladie »	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/6	1/5	1/5	→
Nombre d'ept absents	173	174	172	198	210	217	215	214	↗

Les absences pour motif de maladie présentent une augmentation régulière depuis 2006, avec toutefois un léger fléchissement depuis 2012.

A l'inverse, les absences pour cause d'accident ont connu une diminution régulière de 2006 à 2011 et présentent une augmentation en 2012 et 2013.

Ce constat d'augmentation des absences n'est pas propre uniquement à l'administration communale, mais touche également de nombreux autres employeurs. Un lien clair est établi par les spécialistes entre contexte de travail et absences et les études à ce sujet montrent qu'environ la moitié des absences sont liées à des paramètres existants au sein de l'entreprise (organisation du travail et des horaires, style de management, ambiance et conditions de travail, etc.). Face à ce constat, la Municipalité a souhaité se doter d'un programme de gestion des absences. L'enjeu est de taille puisque en 2013 les absences maladie et accident totalisaient 214 équivalents plein temps (ept).

Ces absences ont un coût important. Valorisés au salaire annuel moyen de CHF 83'800.- (CHF 108'102.- avec charges patronales), les 214 ept absents en 2013 représentent un montant de salaire de CHF 17'933'200.- (CHF 23'133'828.- avec les charges patronales). Ces montants correspondent au coût direct des absences. Selon les évaluations de la Suva, les coûts indirects représentent entre deux et quatre fois le montant des coûts directs.

Le sujet est délicat et doit être abordé avec une éthique irréprochable : toute démarche à connotation intrusive envers le personnel doit impérativement être écartée afin de garantir le respect de la sphère privée et médicale. De même, toute attitude stigmatisante envers une personne absente se révélerait contre-productive. Dans le même ordre d'idée, la Municipalité ne souhaite pas non plus mettre en place un système de récompense en faveur des employé-e-s peu ou pas absent-e-s. La présence au travail est en effet la norme et doit le rester. Cela pourrait par ailleurs être vécu comme une sanction par des employé-e-s de santé fragile.

Des méthodes professionnelles respectant cette éthique et visant à améliorer le bien-être au travail afin de réduire les absences dans les entreprises ont vu le jour ces dernières années. Elles portent sur :

- la mise en place de procédures claires et équitables (annonce d'absence, accueil au retour, entretien en cas d'absences récurrentes ; le cas échéant, détermination des mesures propres à améliorer le bien-être au travail et/ou à favoriser la réintégration au poste de travail, suivi des absences de longue durée sous forme de case management) ;
- la mise en place de la formation adéquate pour le public cible (cadres, répondant-e-s en ressources humaines - RRH) ;
- la mise en place de la communication au personnel.

3.1 Objectifs et synthèse des mesures proposées

Les enjeux principaux du projet « Bien-être au travail et gestion des absences » sont les suivants:

- favoriser une culture d'entreprise qui renforce la santé et la sécurité au travail ;
- promouvoir des conditions de travail contribuant à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à la qualité de vie au travail et les mettre en valeur ;
- identifier les conditions de travail susceptibles de générer de l'absence afin d'agir ;
- identifier les risques et mettre en place les mesures de prévention adéquates ;
- inciter les collaborateurs et collaboratrices à s'impliquer activement en faveur de leur santé ;
- gérer les absences de manière efficiente afin de soutenir les malades ou accidenté-e-s et de favoriser leur retour et réinsertion au travail dans les meilleurs délais ;
- avoir une meilleure maîtrise des coûts liés aux absences.

Ce projet contribue ainsi à positionner la Ville de Lausanne comme un employeur socialement responsable.

Les objectifs visés par le projet et leurs indicateurs sont :

1) Systématiser la tenue d'entretiens sur le thème du bien-être au travail

Le suivi quantitatif de la tenue des entretiens entre collaborateurs ou collaboratrices et cadres sera systématique. Par ailleurs, dans une phase ultérieure à celle de la mise en place, un suivi relatif à la qualité des entretiens sera développé.

2) Systématiser le suivi individuel des personnes en absence de longue durée

Le taux de couverture des situations sera évalué en lien avec les ressources dédiées à cette mission.

3) Réduire les absences, à savoir :

- réduire le nombre des occurrences d'absences
- réduire la durée des absences, en particulier des absences longues

L'atteinte de cet objectif pourra être mesurée dans le cadre du développement du rapport annuel sur les absences du personnel.

4) Augmenter le maintien en emploi des personnes présentant des limitations fonctionnelles

Cet objectif sera évalué en fonction du nombre de personnes avec des limitations fonctionnelles qui ont pu être maintenues en emploi dans le cadre de l'administration communale.

Le projet « Bien-être au travail et gestion des absences » présente 3 axes distincts et complémentaires :

a) le management préventif des absences de courte durée par les cadres

Cet axe prévoit la formation de l'ensemble des cadres de l'administration au suivi des absences des employé-e-s qui leur sont rattaché-e-s. Partant du constat que les certaines conditions de travail sont susceptibles de générer de l'absence, les cadres sont encouragé-e-s à développer le dialogue avec leurs équipes, avec l'objectif central d'identifier les situations où certaines conditions de travail ne sont pas satisfaisantes au regard du bien-être au travail, et nécessitent donc des améliorations. Cette dimension de gestion des absences concerne avant tout les absences de courte durée, soit d'une durée inférieure à 21 jours. Le management préventif a fait l'objet d'une phase pilote exploratoire conduite par le SPeL, relatée dans le chapitre 4.

b) le suivi individuel des absences de longue durée : processus de réintégration au travail

Cet axe prévoit d'instaurer un processus de suivi systématique des situations d'absences de longue durée (dès le 21^e jour d'absence) avec un accompagnement en situation individuelle par l'Unité santé et sécurité au travail (USST) et ce avec le soutien des cadres et des RRH. A noter que les absences répétées de courte durée pourront également faire l'objet d'un suivi par l'Unité santé et sécurité au travail (USST) sur demande des cadres et/ou des RRH. Afin de ne pas confondre avec certaines pratiques de case management des assureurs ayant déclenché des polémiques ces dernières années, et de respecter ainsi les valeurs et la culture de la Ville de Lausanne, le suivi des absences de longue durée sera centré sur l'insertion professionnelle.

c) le pilotage des absences

La mise en place de ce pilotage portera essentiellement sur deux prestations : la centralisation du signalement des cas d'absence nécessitant un suivi de la part des intervenant-e-s ainsi que le développement et l'affinage des indicateurs d'absences par durées et selon les occurrences.

3.2 Cadre légal

En Suisse, trois législations distinctes et leurs ordonnances d'application traitent de la protection de la santé et de la sécurité au travail. Il s'agit de :

- la loi sur le travail (LTr) ;
- la loi sur l'assurance accidents (LAA) ;
- la loi sur l'assurance maladie (LAMal).

Les organes officiels de contrôle suivants sont chargés de vérifier l'application correcte du cadre légal :

- la Suva pour la LAA ;

- l'inspection communale du travail pour la LTr et la LAA ;
- le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) et l'Inspection fédérale du travail pour l'application uniforme de la LTr ; le SECO et la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST) pour la formulation de directives et l'organisation de campagnes nationales.

En résumé, il est utile de rappeler les devoirs élémentaires de l'employeur et de l'employé-e en matière de protection de la santé et de sécurité au travail, tels que définis dans le cadre légal actuel :

- pour protéger la vie, la santé et l'intégrité personnelle des travailleurs et travailleuses, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont l'expérience a montré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions de l'entreprise ;
- de plus, l'employeur fait collaborer le personnel aux mesures de protection de la santé, de prévention des accidents et des maladies professionnelles (cf. art. 328 CO, art. 82 LAA et art. 6 LTr) ;
- pour ce qui est de l'employé-e, l'article 22 du Règlement pour le personnel de l'administration communale (RPAC), alinéa 1, mentionne « que le fonctionnaire doit en toutes circonstances agir conformément aux intérêts de la Commune et s'abstenir de tout ce qui pourrait lui causer perte ou dommage ». Par analogie au principe du devoir de collaboration mentionné dans les assurances sociales, il est attendu de la personne concernée qu'elle entreprenne ce qui peut être raisonnablement exigé d'elle pour réduire la durée de l'incapacité de travail (art. 21 LPGA, alinéa 4).

Par ailleurs, il sied également de relever que l'employeur se doit de respecter les principes réglementés par la loi sur la protection des données (LPD). Pour rappel, le traitement des données effectué par l'employeur est régi principalement par les principes généraux définis en la matière (art. 4 à 7 LPD), par les dispositions relatives au droit d'accès (art. 8 à 9 LPD) et par les dispositions sur le traitement de données personnelles par des personnes privées (art. 12 à 15 LPD).

En d'autres termes, cela implique que l'employeur n'est pas en droit de requérir des renseignements auprès de son personnel en lien avec une problématique médicale ou avec la sphère privée et, de surcroît, aucune information médicale (diagnostic) ne doit être mentionnée par l'employeur dans tous les documents internes.

3.3 Evaluation

La Municipalité réalisera une évaluation du projet « Bien-être au travail et gestion des absences » au terme du déploiement, dès 2017. Cette évaluation sera réalisée par une instance externe à l'administration. Elle analysera l'atteinte des 4 objectifs énoncés dans le chapitre 3.1. Elle portera notamment sur la pertinence des processus mis en place, leur perception et leur compréhension par le personnel et l'adéquation des ressources mises à disposition. Elle se penchera également sur les améliorations mises en place en ce qui concerne les conditions de travail et les ressources disponibles et/ou requises pour ce faire.

4. Phase pilote : management préventif des absences

4.1 Appel d'offres public et adjudication

En avril 2010, la Municipalité a donné mandat au SPeL de démarrer et conduire un nouveau projet dont l'objectif est de mettre en place un programme de gestion des absences, afin de diminuer le taux d'absences. Sachant au départ que le projet conduirait à former l'ensemble des cadres de l'administration au suivi des absences, un groupe de travail, constitué du SPeL et du service d'assainissement, a été formé afin de rédiger un appel d'offres public.

Ce dernier formulait comme suit les prestations attendues :

- les soumissionnaires doivent proposer une méthodologie éprouvée, visant la prévention, la gestion et le suivi des absences non planifiées pour motifs de maladie et d'accident, en tenant compte :
 - de la durée des absences;
 - de la fréquence des absences;
 - des valeurs contenues dans la politique du personnel ;
- les soumissionnaires doivent proposer un accompagnement à la mise en place de cette méthodologie, portant notamment sur :
 - l'adaptation de la méthodologie au contexte spécifique de l'administration communale lausannoise;
 - la communication et l'information à l'ensemble du personnel communal;
 - la formation du public cible; le soumissionnaire doit définir le ou les publics cible à former.

Le marché portait sur la mise en place de la méthode retenue dans trois services pilotes : le Service d'assainissement, le Service social et l'ancien Service de comptabilité et finances des services industriels (SiL). Ces trois services pilotes ont été retenus par la Municipalité pour leur représentativité et leur souhait d'initier une démarche de gestion des absences.

Six offres ont été déposées. Elles ont été évaluées par un groupe de travail composé de représentant-e-s du SPeL et des services pilotes. Le 1^{er} décembre 2010, la Municipalité décidait d'adjuger le marché relatif à la mise en place du projet de gestion des absences dans les trois services pilotes à l'Institut de médecine du travail (ifa) à Pampigny, pour un montant de CHF 101'000.-. L'offre retenue s'est illustrée tant par sa qualité que par son coût, inférieur aux autres offres reçues. Cette décision d'adjudication a fait l'objet d'un recours auprès de la Cour de droit administratif et public du Tribunal cantonal de la part d'un soumissionnaire écarté. Constatant l'absence d'éléments et jugeant le recours visiblement mal fondé, le Tribunal cantonal a accordé la levée de l'effet suspensif à la Ville de Lausanne et le recourant a alors retiré son recours. La collaboration avec l'ifa a ainsi pu formellement démarrer et un contrat de collaboration pour la phase pilote a été signé en avril 2011.

Sur préavis positif de la Commission des finances, la Municipalité a ouvert un compte d'attente doté de CHF 125'000.- pour mener à bien la phase pilote.

4.2 Prestataire et méthode retenus

L'Institut de médecine du travail (ifa) œuvre pour la gestion et la promotion de la santé en entreprise depuis 1995. Créé à Baden suite à l'externalisation du service de médecine du travail d'ABB Suisse, il est dirigé par le docteur Dieter Kissling, spécialiste en médecine générale et en médecine du travail.

L'objectif de l'ifa est l'encadrement médical d'entreprises actives dans les secteurs de l'industrie et des services. Il conseille également de nombreuses administrations publiques (offices fédéraux, administrations cantonales et communales) et assume des mandats de développement pour des instances publiques (Promotion Santé Suisse, Suva, canton d'Argovie, ...).

L'ifa a développé conjointement avec 10 partenaires suisses les critères de qualité pour la Gestion de la santé en entreprise (GSE). Ceux-ci constituent depuis 2008 les bases du label « Friendly Workspace ». En sa qualité d'employeur respectueux du facteur santé, l'ifa a subi les différents audits externes avec succès et détient le label depuis 2009.

L'institut emploie actuellement près de 100 collaborateurs et collaboratrices répartis entre quatre centres de santé, une consultation en médecine du travail, des cabinets médicaux de groupe, ainsi qu'un département de promotion de la santé en entreprise. Il a été transformé en société anonyme au début de l'année 2000. Depuis mai 2007, l'ifa a ouvert un centre de compétences en Suisse romande spécialisé dans le développement et la mise en œuvre de concepts de promotion de la santé en entreprise. Ses compétences se situent notamment dans la formation des cadres dirigeants dans le domaine de la gestion de la santé, l'organisation de campagnes d'information sur des thèmes de santé, les analyses et audits en GSE, ainsi que dans la prévention du stress et de l'épuisement.

4.2.1 Philosophie et principes de base

L'ifa applique les principes du réseau européen pour la promotion de la santé en entreprise (ENWHP)⁵. Ces principes sous-tendent la méthodologie proposée pour l'accompagnement d'organisations dans la mise en place de projets liés à la santé des employé-e-s.

1. L'accompagnement proposé a pour objectif à la fois de renforcer les comportements favorables au bien-être sur la place de travail et d'améliorer les conditions qui permettent ce bien-être.
2. Le soutien apporté doit permettre de renforcer les ressources propres à l'entreprise pour prendre en charge ses besoins internes ; à cette fin, l'ifa vise la participation et l'amélioration des compétences de l'ensemble des acteurs sur les thèmes touchant à la santé et au bien-être. L'intégration des cadres dans la gestion de la santé fait partie intégrante de la démarche proposée.
3. La méthode de travail met l'accent sur la notion de responsabilité partagée au sein de l'entreprise. Les acteurs-clés d'une culture d'entreprise favorable à la santé sont : les membres de la direction, qui soutiennent les initiatives et les mesures de santé en mettant les ressources nécessaires à disposition, les supérieurs hiérarchiques, par leur rôle de conduite et de modèle, et les collaborateurs et collaboratrices, par leur autonomie et leur contribution active à la promotion de leur santé.
4. Les partenariats entre la direction, les ressources humaines, les spécialistes de la santé et les représentants des diverses structures et dispositifs de soutien existant dans l'entreprise sont un facteur de succès important dans l'introduction des mesures de promotion de la santé.

Ces principes de base assurent une durabilité des effets et permettent à une entreprise ou à une organisation de renoncer, à moyen terme, à des services de conseillers externes.

4.2.2 La méthode de gestion du bien-être au travail et des absences

Le succès d'une organisation est tributaire de collaboratrices et de collaborateurs qualifiés, motivés et en bonne santé (physique, psychique et sociale). Une organisation qui s'engage à travailler sur la promotion de comportements sains, des conditions de travail saines, ainsi que sur la conservation de la capacité de travailler à long terme va non seulement réduire de manière importante les impacts négatifs sur la santé des employés mais également améliorer ses performances. La satisfaction et la motivation au travail vont augmenter, l'image de l'organisation va s'améliorer ainsi que la loyauté de l'employé-e envers son employeur. En conséquence, ces conditions vont réduire le risque d'absence de courte et de longue durée.

Un système basé sur la reconnaissance des potentiels de chacun-e, la confiance et l'encouragement au dialogue permet de poser la base d'une communication responsable sur les thématiques de santé et d'identifier correctement les points sur lesquels une organisation doit s'améliorer. La prévention et le suivi des absences complètent cette

⁵ ENWHP : European Network for Workplace Health Promotion (Réseau européen pour la promotion de la santé dans l'entreprise) et Déclaration de Luxembourg (document fondateur qui décrit les principes d'accompagnement en entreprise).

approche. Il en va tant de la responsabilité des cadres que de celle des employé-e-s, chacun-e étant encouragé-e à rechercher en commun des solutions concrètes permettant de maintenir ou de retrouver rapidement le bien-être au travail.

L'attention portée aux signes d'inconfort ou de mal-être au travail et le dialogue sur ces derniers permettent de dépister les premières atteintes à la santé et de prévenir l'absence, la dégradation de l'état de santé, voire d'éventuelles incapacités prolongées.

De façon générale, les thématiques sur lesquelles l'employeur peut avoir un impact favorable sont :

1. l'équipe (ambiance, relations, coopération ou compétition, etc.) ;
2. les tâches (contenu du travail, gestion des délais, compétences requises, etc.) ;
3. l'organisation du travail (volume de travail, répartition des tâches au sein d'une équipe, horaires de travail, accès à l'information, gestion par objectifs, gestion de la performance, etc.) ;
4. la hiérarchie (style de management, leadership, disponibilité, transparence, etc.) ;
5. l'environnement physique de travail (aménagement de la place de travail, bruit, espace, exposition à des substances ou des poussières, port de charge, infrastructure, etc.) ;
6. la relation personnelle au travail (les valeurs, la place que tient le travail dans la vie, l'équilibre avec la vie privée, les perspectives professionnelles, etc.).

Des incapacités prolongées, existant parfois pour des raisons non-professionnelles ou ayant précédé l'activité professionnelle, peuvent également être aggravées par un déséquilibre en lien avec les thématiques ci-dessus. Bien qu'il ne soit pas du ressort de l'employeur – et donc du cadre – d'évoquer celles-ci directement, ces éléments doivent pouvoir être accueillis dans la discussion et peuvent nécessiter des aménagements temporaires ou définitifs du contexte de travail. Il en va de même de facteurs ou événements d'ordre privé.

Pour permettre de détecter ces facteurs à la source d'un inconfort ou d'un mal-être, la méthode prévoit que le cadre formé puisse proposer un entretien de situation de travail à son collaborateur ou sa collaboratrice sur la base des signes décrits précédemment, sur la base des indicateurs d'absence transmis par son RRH dès la 4^{ème} occurrence d'absence sur les 12 derniers mois ainsi qu'en cas de réinsertion après une absence de longue durée. En tout temps également, le cadre accordera la possibilité à son personnel de demander un entretien.

Durant ces entretiens, le cadre a pour responsabilité de mener la discussion avec transparence et bienveillance, en adoptant une attitude de soutien envers son collaborateur ou sa collaboratrice. Tout en cherchant à responsabiliser son personnel, il l'accompagne dans la recherche de solutions au sein même de l'administration de la Ville de Lausanne ou en l'orientant au besoin vers des structures de soutien externes. Il est fréquent de constater que, dans les premières années de mise en œuvre d'une telle méthode de gestion du bien-être et des absences, le déclenchement des entretiens se fait généralement sur la base de la récurrence d'absences. Avec l'expérience, l'approche préventive des absences sur la base des signes précoces se fait plus spontanément et tend à modifier de manière durable le climat de travail. Au delà du thème de la gestion des absences, le renforcement du dialogue et de l'écoute dans les relations professionnelles profite également au personnel rarement voire jamais absent. En dirigeant les collaborateurs et collaboratrices avec respect et bienveillance, en comprenant leurs difficultés et en donnant la chance à chacun-e de s'exprimer sur une organisation de travail, l'employeur a l'opportunité de « prendre soin » de son personnel, de capitaliser sur son expérience et d'améliorer au quotidien la confiance et la satisfaction des tous et toutes.

A la Ville de Lausanne, les entretiens suivants ont été mis en œuvre dans les services pilotes :

Entretien de retour : après chaque absence, le/la supérieur-e hiérarchique direct-e s'entretiendra brièvement et simplement avec la personne concernée, soit pendant le travail, soit pendant une pause. L'entretien doit montrer que le/la supérieur-e est heureux du retour de son employé-e et qu'il/elle s'intéresse à son bien-être. Il vise également à transmettre les informations essentielles sur les événements survenus au travail durant l'absence.

Entretien de situation de travail : en cas d'absences répétées d'un-e employé-e ou de l'observation de signes précoces ou sur demande de l'employé-e, le/la supérieur-e hiérarchique direct-e l'invitera à un entretien. Celui-ci vise à analyser les conditions de travail, à vérifier dans quelle mesure ces conditions peuvent engendrer du mal-être ou des absences et à permettre de proposer une aide à l'employé-e. Il s'agit d'examiner en commun s'il est possible d'apporter des améliorations à la situation de travail. Après une période déterminée, une nouvelle rencontre permettra d'examiner si les propositions d'amélioration ont été mises en œuvre avec succès.

Les thèmes abordés dans l'entretien de situation de travail sont les suivants : l'activité professionnelle (tâches, exigences de prestation personnelle, etc.), la collaboration avec l'équipe, la collaboration avec la hiérarchie, l'environnement de travail (mobilier, climatisation, éclairage, matériel, etc.), l'organisation du travail (répartition du temps, congés, vacances, horaires, etc.) et la balance vie privée – vie professionnelle. En aucun cas des questions médicales et les raisons personnelles d'une absence ne sont abordées dans l'entretien de situation de travail.

Ces thèmes sont relevés dans le document « résumé d'entretien » dans lequel figureront également les mesures d'amélioration décidées et, le cas échéant, la date prévue pour un nouvel entretien de suivi. Il ne s'agit pas d'un document détaillé, et dans ce sens il n'est aucunement apparenté à l'entretien de collaboration annuel, qui vise de tout autres objectifs. Ce document « résumé d'entretien » est succinct et ne porte pas de signatures ; il permet de garantir un suivi entre cadre et collaborateur/trice et de servir de base de préparation à un éventuel prochain entretien. Il permet également de rassembler à un niveau collectif les éventuels facteurs d'inconfort ou de mal-être au travail qui se trouvent en dehors de la marge d'action possible du cadre. Ceux-ci pourront dès lors être analysés par les acteurs-clés de la gestion du bien-être et de la santé (RRH, puis SPeL et USST) qui pourront apporter un éclairage supplémentaire et/ou décider de la mise en place de mesures d'amélioration. Pour des raisons de confidentialité, ce document ne fait pas partie du dossier personnel des collaborateurs et collaboratrices. Il est gardé sous clef par le ou la RRH du service, à part du dossier personnel ; seules des informations non nominatives sont transmises hors du service, à des fins de pilotage et d'analyse.

L'entretien de situation de travail fait partie intégrante de la pratique managériale de la Ville de Lausanne et n'est donc pas facultatif. Il est par contre laissé à la libre appréciation de chaque collaborateur ou collaboratrice de faire état de ce qu'il souhaite dans le cadre de cet entretien. Par contre, un collaborateur ou une collaboratrice en situation de conflit avec son ou sa supérieur-e, ne doit pas être contraint de participer à un entretien et demandera alors l'appui de son ou sa RRH afin de rechercher une solution adéquate.

4.3 Mise en place dans les services pilotes – 2010-2011

La mise en place du volet de management préventif du projet « Bien-être au travail et gestion des absences » a été accompagnée par un comité de pilotage (Copil) ; celui-ci a été présidé par le chef du SPeL et composé de la déléguée à l'égalité et à la qualité de vie au travail (cheffe de projet), du médecin du travail, du responsable RH du SPeL, de la cellule ARC (Aide à la résolution des conflits), des répondant-e-s en ressources humaines (RRH) des trois services pilotes et de l'ifa. Le Copil a suivi la mise en place de la méthode dans les services pilotes et s'est prononcé notamment sur le manuel de gestion des absences remis aux cadres lors de leur formation, sur la communication et la planification. Les aspects opérationnels ont été traités par un groupe de travail restreint, issu du Copil.

La phase pilote du projet a été orientée essentiellement sur des objectifs qualitatifs (qualité de la mise en place, adéquation à la culture et au contexte spécifique des services, accueil du projet). La vérification des objectifs quantitatifs ne peut se faire que sur une période de long terme. Elle a livré des éléments sur l'adéquation de la formation délivrée aux cadres, des outils mis à leur disposition et sur la communication réalisée dans les services.

La mise en place de ce projet représente un changement de paradigme important dans le rapport aux absences : de sujet tabou, les absences deviennent une opportunité de dialogue. L'accompagnement au changement a nécessité un investissement en temps important mais néanmoins indispensable. Si toutes les sessions de formation ont été réalisées par les formateurs et formatrices de l'ifa, les ouvertures et clôtures des sessions ont été assurées par la cheffe de projet du SPeL et par les RRH des services pilotes, afin d'inscrire cette formation dans le contexte global de la politique du personnel de la Municipalité.

La planification du projet s'est faite entre la fin février et la fin mars 2011. Le lancement officiel avec le comité de pilotage s'est fait le 1^{er} avril 2011. Les rencontres du groupe de travail ont démarré à cette même époque (préparation des communications, définition du rôle des RRH, retours sur les formations, réflexion sur le concept d'évaluation). A la mi-avril, les premières communications ont été faites par les chef-fe-s de service à tout le personnel et les cadres ont été invité-e-s à s'inscrire aux cours. Les cours de base d'une journée ont eu lieu durant les mois de mai et de juin et ont vu la formation de 84 cadres⁶. Le démarrage officiel des entretiens s'est fait au 1^{er} juillet 2011 par le biais d'une communication écrite aux cadres et d'une information dans le journal « La Ville en ligne ». Les sessions de partage d'expériences entre cadres ayant suivi les cours de base et pratiqué le système ont eu lieu en novembre (une demi-journée).

Dans les trois services pilotes, les entretiens de situation de travail ont concerné entre 12% et 25% de l'effectif des services durant les 6 premiers mois. Par la suite, deux ans après le démarrage des entretiens, en moyenne des trois services pilotes, 25% du personnel a été concerné. Cela a représenté, sur ces deux années, un total de 171 entretiens de situation de travail, réparti sur les 84 cadres formés. La charge de travail liée aux entretiens de situation de travail paraît ainsi raisonnable.

4.4 Evaluation de la méthode et bilan

L'évaluation de la phase pilote du projet était destinée à répondre à la question de la faisabilité de la méthode proposée aux services pilotes de la Ville de Lausanne. Il a été décidé en comité de pilotage d'explorer deux thèmes : la compréhension des cadres formés du bon usage des outils et la qualité des formations qui leur ont été délivrées.

L'évaluation du projet s'est faite sur la base de 30 entretiens semi-structurés réalisés auprès d'un échantillon de cadres (15) et de collaborateurs et collaboratrices (15) des trois services pilotes. Cette méthode a été choisie dans le but d'obtenir un retour d'informations concernant le déploiement des entretiens de santé dans le terrain environ 6 mois après son introduction. Menés par une psychologue de l'ifa entre novembre et décembre 2011, ces entretiens d'une heure ont concerné des cadres et des collaborateurs ayant vécu au minimum un entretien. Les chefs de service et répondant-e-s RH ont également été entendus dans le cadre de l'évaluation, de même que la cellule ARC et le médecin du travail.

Les personnes interrogées ont toutes apprécié de pouvoir exprimer leur avis sur les 7 thématiques suivantes :

- l'accueil global du projet ;
- la communication ;

⁶ Dans le contexte propre au projet « Bien-être au travail et gestion des absences », les cadres sont les collaborateurs et collaboratrices ayant une responsabilité d'encadrement de personnel. Pour la phase pilote initiale, les 84 personnes formées étaient les cadres, ainsi que les RRH et assistant-e-s RH des 3 services pilotes.

- la méthode proposée ;
- la mise en pratique ;
- les journées de formation.
- les structures et les dispositifs de soutien
- le besoin d'informations et/ou de formations complémentaires dans le domaine de la santé au travail.

De manière globale, cadres et collaborateurs ont réservé un accueil favorable au projet et apprécient la démarche initiée.

En termes de communication, les cadres et les collaborateurs qui ont participé à une séance de présentation orale et globale du projet ont relevé l'implication de leur RRH, de la cheffe de projet et de leur chef de service et ont fait preuve d'une meilleure compréhension du projet. Les cadres se sont notamment sentis plus à l'aise et plus sereins au moment de communiquer le projet à leur équipe et les collaborateurs se sont sentis plus à même de contribuer activement à son acceptation et à sa promotion au sein de l'organisation. Dans les services/sous-services qui ont privilégié la communication écrite uniquement, les collaborateurs ont regretté de ne pas avoir obtenu davantage d'informations sur le projet dans sa globalité (philosophie et objectifs), ainsi que sur le groupe de travail œuvrant à sa mise en place.

Sur la base de ce constat, le déploiement dans l'ensemble des services veillera à recourir de préférence à une communication écrite doublée systématiquement d'une communication orale et proposera des possibilités d'échanges et des discussions avec le personnel dès l'introduction du système et tout au long de sa mise en place.

En termes de formation, les cadres ont évalué les cours très positivement, tant sur leur forme (un jour et demi) que sur leur contenu ainsi que pour les méthodes et les supports de formation utilisés (« photo-langage », jeux de rôle et manuels). Pour plusieurs cadres, la seconde demi-journée de cours a permis de clarifier davantage certains points de la méthode de gestion du bien-être et des absences. Afin d'optimiser le partage d'expériences entre les cadres, il convient de privilégier autant que possible le mélange des publics dans les groupes de formation (services / prestations et/ou domaine d'activités) pour créer une mobilisation et des changements au niveau collectif.

Les cadres ont relevé positivement les différents aspects de la méthode proposée (entretiens systématiques et équité dans la gestion des cas d'absences, légitimité de leur rôle, renforcement de l'écoute active et de la recherche commune de solutions). Les cadres très axés sur les listes d'absences reçues de leur RRH devront encore s'approprier leur marge de manœuvre dans le déclenchement spontané des entretiens. Il s'agira durant le déploiement du projet à l'ensemble des services de souligner, dans la communication, l'importance d'une coopération entre les acteurs concernés en encourageant les cadres à déclencher des entretiens sur la base d'observations de « signes précoces » et les collaborateurs et collaboratrices à demander eux-mêmes à avoir un entretien avec leur supérieur-e.

Sur le terrain, les entretiens de situation de travail ont été globalement implémentés de façon favorable. Bien qu'ils se soient révélés parfois ardu (gêne du cadre, méfiance du collaborateur ou de la collaboratrice), ils ont été introduits dans les équipes et ont porté sur l'ensemble des thématiques professionnelles passées en revue par le cadre selon la méthode (les six thèmes, pp. 7 et 8 du présent rapport-préavis). Les solutions discutées durant les entretiens ont porté sur les thématiques suivantes : équipe, organisation du travail et tâches, relation avec le/la supérieur-e hiérarchique, environnement (physique) et horaire de travail, santé physique, morale et sociale. Ces solutions font partie des premiers résultats qualitatifs de la mise en place du système. Avec l'expérience, les sondés relèvent une augmentation graduelle de la qualité avec laquelle les entretiens sont conduits, de

même que la détermination de mesures d'amélioration au terme des entretiens. Les solutions sont trouvées au besoin avec le soutien des RRH et en collaboration avec les différentes structures et dispositifs de soutien existant à la Ville de Lausanne (unité santé et sécurité au travail, cellule ARC, assistante sociale, spécialistes horaires) et généralement bien connus des cadres.

Les résumés d'entretien ont bien été introduits et sont utilisés par les cadres, tant pour assurer un suivi avec leurs collaborateurs que pour faire remonter, le cas échéant, certaines situations sur lesquelles ils n'ont parfois pas d'emprise dans l'immédiat, pour information au RRH et au chef de service.

4.5 Extension de la phase pilote à la direction des services industriels – 2012-2013

Les constats issus de l'évaluation ont conduit la Municipalité à souhaiter étendre l'expérience pilote. Si la première phase pilote visait à tester, de façon générale, l'adéquation de la méthode retenue avec le contexte spécifique de l'administration communale, cette seconde phase contenait des objectifs supplémentaires :

- le premier objectif visait à consolider le constat issu de l'évaluation selon lequel la communication directe avec l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices devait être privilégié ;
- le second objectif visait à tester et rôder l'organisation du déploiement par direction. En effet, un déploiement par direction pour l'ensemble de l'administration apparaît opportun pour trois raisons :
 - certaines directions ont des fonctions et postes de RRH partiellement (Travaux, Administration générale et culture) ou complètement (Services industriels) regroupées ;
 - un déploiement par service n'est pas envisageable en raison du fait qu'un effectif d'au minimum 12 cadres est indispensable pour organiser une session de formation ;
 - un mélange de métiers est souhaitable dans les sessions de formation pour favoriser le partage d'expériences.

Sur un préavis positif de la Commission des finances, la Municipalité a décidé, en novembre 2012, d'augmenter de CHF 100'000.- la dotation du compte d'attente initialement créé, afin d'assurer le financement de la formation de cinq services pilotes supplémentaires. Les 100 cadres des Services industriels ont bénéficié d'une journée de formation de base en janvier 2013 et d'une demi-journée de partage d'expérience en septembre 2013. Les entretiens ont démarré en mars 2013.

Une attention toute particulière a été portée à la communication au personnel des nouveaux services concernés, avec une présence de la cheffe de projet et du RRH des Services industriels dans des séances de présentation qui ont été réalisées sur site, pour chacun des services. Cette façon de procéder a permis une compréhension optimale par le personnel de la mise en place du projet, de ses fondements et objectifs.

Cette extension a permis de valider l'hypothèse selon laquelle une introduction du management préventif par direction était une bonne solution pour l'administration. Cette organisation a permis de démarrer l'implémentation par une formation spécifique dédiée aux chef-fe-s de service, de façon à ce qu'ils et elles puissent être des ambassadeurs du projet auprès de leurs équipes, tout en évitant de suivre les mêmes sessions de formation que leurs cadres – ce qui aurait pour effet, du moins pour certain-e-s cadres, de diminuer le sentiment de liberté de parole. Cette extension a également permis de valider le principe d'un mélange des cadres des différents services dans les sessions de formation, tout en permettant le développement d'une identité liée à la direction d'appartenance.

Une année entière de tenue des entretiens de situation de travail conduit à des constats similaires aux trois premiers services pilotes : en moyenne, 25% des employé-e-s ont été

concerné-e-s par un entretien de situation de travail. Entre mars 2013 et février 2014, 125 personnes ont été concernées par un entretien de situation de travail. Les entretiens ne peuvent bien entendu être réalisés qu'avec des collaborateurs et collaboratrices qui sont de retour ensuite de leur absence, ce qui n'est pas toujours le cas. Ainsi, au total 89 personnes ont bénéficié de cet espace de dialogue avec leur hiérarchie.

Par ailleurs, afin d'assurer la continuité du projet entre le lancement de la phase pilote et le déploiement dans toute l'administration, tel que proposé par le présent rapport-préavis, des sessions de formation ont été organisées, en 2012, 2013 et 2014, à l'intention des nouveaux cadres des services concernés.

5. Déploiement dans les services de l'administration – 2015-2017

A l'issue de la phase pilote portant sur l'introduction du management préventif dans quelques services, le projet va comprendre trois phases :

- le déploiement du management préventif dans l'ensemble des services de l'administration ;
- le déploiement du suivi individuel des situations d'absence de longue durée, ainsi que celles de courte durée sur demande des cadres et/ou des RRH, dans l'ensemble des services de l'administration ;
- la mise en place d'outils de pilotage et d'analyse.

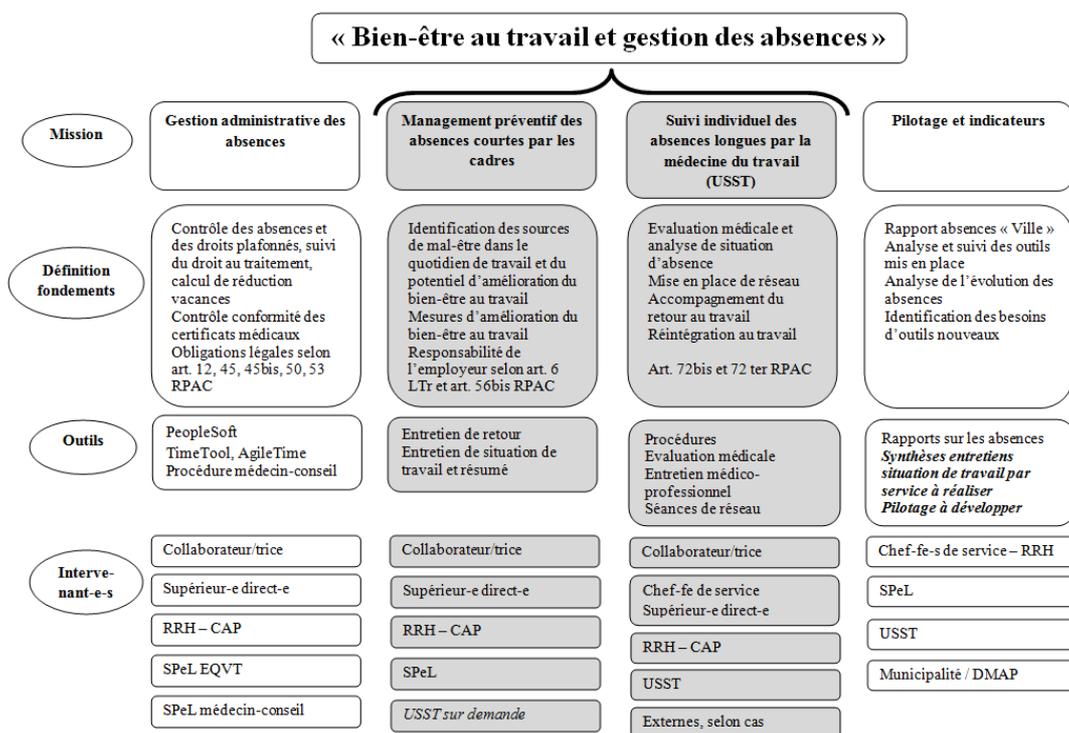
Tout comme la phase pilote, la phase de déploiement du management préventif des absences sera assurée par la section Egalité et qualité de vie au travail du SPeL qui possède un savoir-faire lié à la mise en place de projets transversaux. La déléguée à l'égalité et à la qualité de vie au travail sera la cheffe de projet. Les outils de pilotage et d'analyse relèveront de cette même section.

Quant au nouveau processus de réintégration au travail, il appartiendra à la Cellule d'insertion professionnelle de l'USST de se charger de sa mise en place en collaboration avec la cheffe de projet. Toutefois, à l'issue du déploiement, le suivi des situations individuelles et la coordination avec tous les acteurs concernés sera confiés à l'USST. Ce nouveau processus fait partie intégrante du déploiement en lien avec le management préventif. Dès lors, une communication simultanée auprès des 33 services devra être effectuée. Par ailleurs, ce nouveau processus sera également intégré dans la formation prévue pour les RRH et les cadres et ce afin que ces derniers assimilent leurs rôles et leurs responsabilités.

Le déploiement global de l'ensemble des mesures proposées par le présent rapport-préavis sera supervisé par un comité de pilotage composé du syndic, de la direction de l'ifa, du médecin du travail et de son adjointe, ainsi que de la déléguée à l'égalité et sa cheffe de projet adjointe.

La Municipalité a décidé d'échelonner jusqu'en 2017 les investissements à consentir pour le déploiement de ce projet.

Le périmètre du projet est résumé dans le schéma ci-dessous, qui illustre la distinction entre ce qui existe déjà aujourd'hui dans le dispositif de gestion des absences et les mesures que le présent rapport-préavis entend mettre en place afin de le compléter. Il se trouve également en pleine page en annexe.



5.1 Le management préventif des absences de courte durée par les cadres

Sur le modèle de la phase pilote décrite dans le chapitre 4, le déploiement du management préventif par les cadres suppose la formation de l'ensemble des RRH, d'un peu plus de 600 cadres et la mise en place de la communication auprès de 33 services⁷. L'organisation de ce déploiement vise à prendre en considération les constats positifs issus de la phase pilote : mixité des groupes en formation, implication des chef-fe-s de service et RRH, accompagnement au changement de la part de la direction de projet du SPeL. Cependant, la formation des cadres doit être suivie d'une mise en place rapide des entretiens de situation de travail dans les services, afin d'éviter toute perte de connaissance. Or, l'accompagnement au changement et la communication dans les services rendent un déploiement simultané dans tous les services impossible. Afin de réconcilier tous ces éléments, la Municipalité a décidé de réaliser un déploiement échelonné par direction.

Pour chaque direction, un groupe d'accompagnement ad hoc suivra le déploiement. Les chef-fe-s de service et répondant-e-s RH y seront représenté-e-s, avec l'équipe de projet du SPeL, un-e conseiller/ère en insertion de l'USST et un-e représentant-e de l'ifa. Chaque déploiement débutera par la formation du groupe d'accompagnement et sera suivie par la formation des cadres, puis par l'information au personnel. Le groupe sera en charge de valider le planning, de suivre le déploiement et de préparer la communication, afin d'être au plus près des réalités de terrain de chaque direction et de chaque service.

Globalement, la formation de l'ensemble des cadres nécessitera la mise sur pied de 56 sessions de formation d'une durée d'un jour et demi chacune. Tout comme cela a été le cas durant la phase pilote, la déléguée à l'égalité et à la qualité de vie au travail assurera une introduction de chacune des sessions de formations, afin que la globalité du projet y soit décrite.

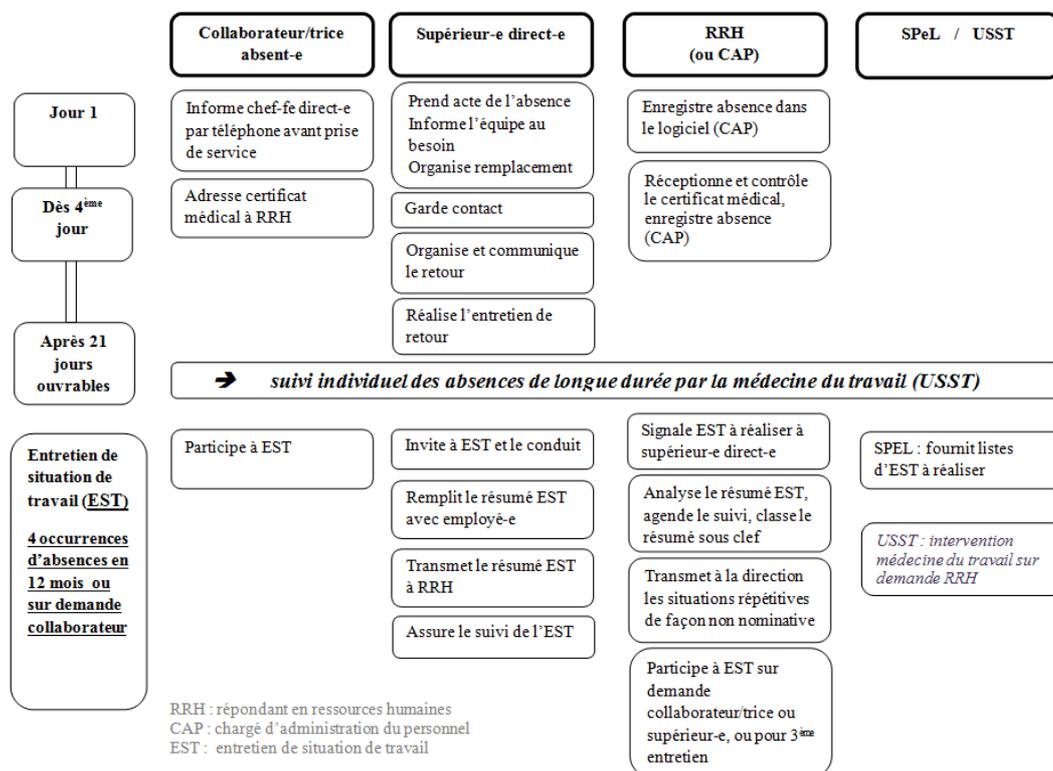
Un an après chaque déploiement, un bilan sera dressé avec les services.

⁷ En novembre 2014, le nombre de services de l'administration communale s'élève à 41 au total. Les six services de la direction des Services industriels ainsi que le Service social et le Service d'assainissement ne sont plus à former.

La description complète des éléments relatifs au management préventif des absences par les cadres (entretiens de retour et entretiens de situation de travail) se trouve dans le chapitre 4.2.2 ci-dessus, et ne fait pas ici l'objet d'une répétition, puisqu'il s'agit de ce qui a été déjà mis en place dans le cadre de la phase pilote.

Le schéma ci-après résume la chaîne des actions des différents intervenant-e-s dans le cadre du management préventif des absences de courte durée par les cadres. Il se trouve également en pleine page, en annexe.

Management préventif des absences de courte durée (1 à 21 jours)



5.1.1 Ressources

Les ressources nécessaires au déploiement du projet se répartissent dans 4 catégories :

1) La formation

La formation des cadres sera assurée par le personnel de l'ifa. Les 56 sessions de formation à prévoir, d'une durée de 1.5 jour au total chacune, représentent ainsi un montant de CHF 444'000.-.

2) L'organisation et l'infrastructure de formation

Les sessions de formation auront lieu dans les locaux de la Maison de la communication. Subventionnée par la Ville de Lausanne, cette institution permet à l'administration de bénéficier d'un certain nombre de journées de location de salle de cours par an à titre gratuit. Un montant de CHF 16'000.- au total est prévu dans le cadre du crédit d'investissement. La gestion des inscriptions et convocations aux cours est assurée par le Centre d'éducation permanente de la fonction publique (CEP) ; un montant de CHF 15'000.- est prévu à cet effet au crédit d'investissement.

3) L'accompagnement de projet

a) ressources internes

L'organisation du déploiement et l'accompagnement au changement nécessitent des ressources internes en personnel. Cela concerne les tâches suivantes : assistance à la direction de projet, communication (conduite du changement en Copil dans chacune des directions, ouverture et clôture de toutes les sessions de formation, présentations du projet dans tous les services) et aspects organisationnels (formations) et informatiques nécessitent l'engagement d'une ressource supplémentaire : un-e chef-fe de projet adjoint-e à 50% devra être engagé-e à la section Egalité et qualité de vie au travail dès 2015. A l'issue du déploiement, cette personne sera en charge du suivi général, de l'amélioration et de la formation continue des cadres, en sus des tâches administratives liées à ce processus. En collaboration étroite avec les chef-fe-s de service et les RRH, la direction de projet du SPeL est garante de la continuité et de la qualité du processus.

b) ressources externes

Comme pour la phase pilote, l'accompagnement de l'ifa pour le déploiement du projet au sein des directions constitue un appui indispensable. Cela représente la participation aux séances du copil, le soutien à la direction de projet, la formation des RRH, la sensibilisation des chef-fe-s de service, la coordination des sessions de formation, etc. Une charge de l'ordre de 15 jours par an est prévue, soit un montant de CHF 98'000.- au total.

4) Le développement informatique

Identification des occurrences d'absences et affinage des indicateurs d'absences dans PeopleSoft : l'ERP PeopleSoft dispose actuellement d'un module relatif à la gestion des absences. Le système mis en place se base sur les données de ce module pour le déclenchement des entretiens de situation de travail qui doivent avoir lieu dès l'occurrence de quatre absences. Les extractions y relatives ont été gérées de façon partiellement manuelle dans la phase pilote. Un développement informatique sera nécessaire afin d'automatiser les extractions déclenchant les entretiens à réaliser. De plus, un développement sera nécessaire pour automatiser partiellement les indicateurs d'absences en fonction de leur durée. Ces deux développements relatifs à l'ERP PeopleSoft sont évalués à CHF 100'000.-.

5.2 Le suivi individuel des absences de longue durée : processus de réintégration au travail

L'employeur, en tant que responsable, doit veiller au bien-être de son personnel et doit prendre les mesures nécessaires visant son maintien ou son amélioration. Toute absence peut être signe d'une souffrance. Dès lors, une attention particulière doit être portée aux absences de courte et de longue durée permettant un soutien adéquat tout en respectant la sphère privée et médicale de la personne concernée. Les absences de longue durée sont souvent précédées d'absences répétées de courte durée.

Ainsi, une gestion des absences efficace doit porter une attention particulière aux personnes présentant tant des absences courtes et répétées que des absences prolongées. L'amélioration des conditions de travail qui vise le bien-être du collaborateur, et ainsi la diminution des absences, nécessite une prise en charge spécifique et individuelle garantissant le respect de la sphère privée et la protection des données sensibles (LPD).

Dans la majorité des situations d'absence de longue durée, la collaboration avec le médecin traitant, d'autres thérapeutes, éventuellement des institutions socioprofessionnelles et/ou l'Assurance invalidité s'avère indispensable pour la bonne gestion de la situation. Le retour au travail après une absence n'est pas anodin et représente une source de stress, tant pour le collaborateur ou la collaboratrice que pour l'employeur. L'employeur est tenu de vérifier la capacité de son personnel à exercer ses fonctions, ce

qui engage sa responsabilité, tâche difficile qui nécessite un accompagnement professionnel au retour. L'enjeu est important pour l'entreprise car un retour bien préparé et accompagné permet non seulement d'atteindre l'objectif premier du retour au poste d'origine, mais également de mieux se prémunir contre toute nouvelle absence (rechute). Cela est d'autant plus central si la raison de l'absence était une problématique de conflit ou de « burn-out ».

Une visite en médecine du travail avant la reprise de l'activité après toute incapacité de travail de longue durée est fort souhaitable. Cette démarche doit faire partie du processus absences de longue durée. L'accompagnement peut se faire par le médecin du travail, une infirmière de santé au travail ou un-e conseiller/ère en insertion professionnelle (CIP). Faute de ressources pour assurer des prestations de conseil, d'accompagnement et de communication régulière, les bénéficiaires enregistrés à court terme pourraient ne pas se consolider à long terme.

Il est reconnu que plus l'absence dure dans le temps, plus les chances de réintégration du collaborateur ou de la collaboratrice au sein de l'organisation s'amenuisent et plus le risque d'invalidité augmente. Les liens sociaux avec l'équipe et le/la supérieur-e direct-e se distendent et le risque de désinsertion professionnelle augmente. La distance prise avec le contexte professionnel entraîne rapidement une insécurité du collaborateur ou de la collaboratrice quant à ses compétences qui peut aller jusqu'à une perte de confiance dans ses capacités professionnelles.

Il est à noter que les cadres interrogé-e-s lors de l'évaluation du projet ont fréquemment mentionné leur souhait d'un renforcement des prises en charge des absences de longue durée par un dispositif de suivi individuel par des spécialistes qui couvrirait les besoins actuels.

5.2.1 Historique

Depuis l'arrivée du médecin du travail en 2010, l'USST s'est déjà bien investie dans l'accompagnement de situations d'absences. Sa neutralité et son impartialité permettent de rassurer les personnes suivies quant au respect de la confidentialité en lien avec le secret médical et la loi sur la protection des données (LDP). En l'absence de ressources spécifiquement dédiées à l'insertion professionnelle, l'USST a déjà mis en place certaines actions concernant le suivi de situations suivantes :

Evaluation de la situation médicale du personnel

L'évaluation médicale faite par l'USST inclut les cas de figure suivants :

- en absence de longue durée avant retour au travail ;
- avec absences répétées ;
- en situation difficile, signalé par le service (diminution du rendement, dépendance) ;
- avec suspicion d'une maladie professionnelle ou d'une maladie en lien avec l'activité professionnelle, présentant une souffrance au travail nécessitant dans certains cas la mise en place d'investigations complémentaires (laboratoire, radiographies, examen pneumologiques, cardiologiques...)
- déterminer l'aptitude du collaborateur pour une activité, identifier d'éventuelles limitations fonctionnelles, ainsi que le suivi à mettre en place.

Suite à l'évaluation médicale

L'évaluation médicale effectuée porte sur les actions suivantes :

- communiquer une éventuelle inaptitude ou des limitations fonctionnelles au service ;
- conseiller le service et le personnel en matière d'adaptation de la place de travail, réorientation, convention collaboration ;

- suivre les collaborateurs/trices en difficulté (par exemple en cas de dépendance) ;
- mettre en place des séances de réseaux avec les acteurs concernés (service, médecin traitant, thérapeute, assureurs AI et/ou LAA) ;
- accompagner le personnel lors du retour au travail (rendez-vous réguliers).

Comme le démontrent les situations prises en charge par l'USST, ces interventions contribuent largement à trouver des solutions dans de nombreuses situations permettant :

- un retour rapide au travail lors d'absences de longue durée dans une activité adaptée transitoirement ou dans l'activité habituelle ;
- une diminution de la fréquence des absences de courte durée ;
- l'amélioration des conditions de travail pour des collaborateurs/trices en « burn-out » pour favoriser le retour au travail et un maintien en emploi (prévention de la rechute) ;
- le maintien en emploi de collaborateurs/trices avec problématique de santé suite à une adaptation du poste de travail ;
- la réinsertion professionnelle de collaborateurs/trices inaptes dans leur fonction habituelle ;
- la mise en place de stages afin de maintenir le personnel dans le circuit professionnel malgré une inaptitude dans son activité.

5.2.2 Mise en place de la réintégration au travail : cellule d'insertion professionnelle

Selon la procédure actuelle pour le traitement des situations d'absence de longue durée, le service annonce au médecin conseil toutes les situations dès 21 jours (21 unités = un mois) d'incapacité de travail. A noter que les absences répétées, soit de courte durée, peuvent également être annoncées.

A l'issue de son instruction médicale, le médecin conseil apprécie la capacité de travail et en informe le service. Dans les situations où le retour au travail nécessite un suivi particulier, le médecin conseil mandate le médecin du travail (USST) lors de séances hebdomadaires.

Avec l'adoption de la mise en place d'un processus de gestion des absences de longue durée, la procédure actuelle de l'USST va pouvoir être standardisée tout en développant entre autres l'implication de tous les acteurs internes et externes concernés.

Objectifs de la réintégration au travail

L'objectif principal consiste à augmenter les chances de maintien en emploi, soit de favoriser un retour rapide, durable, dans les meilleures conditions possibles et ce au poste (fonction) d'origine si l'état de santé le permet. Afin d'atteindre cet objectif, une détection rapide ainsi qu'une prise en charge précoce et efficiente de l'employé-e absent-e s'avère nécessaire.

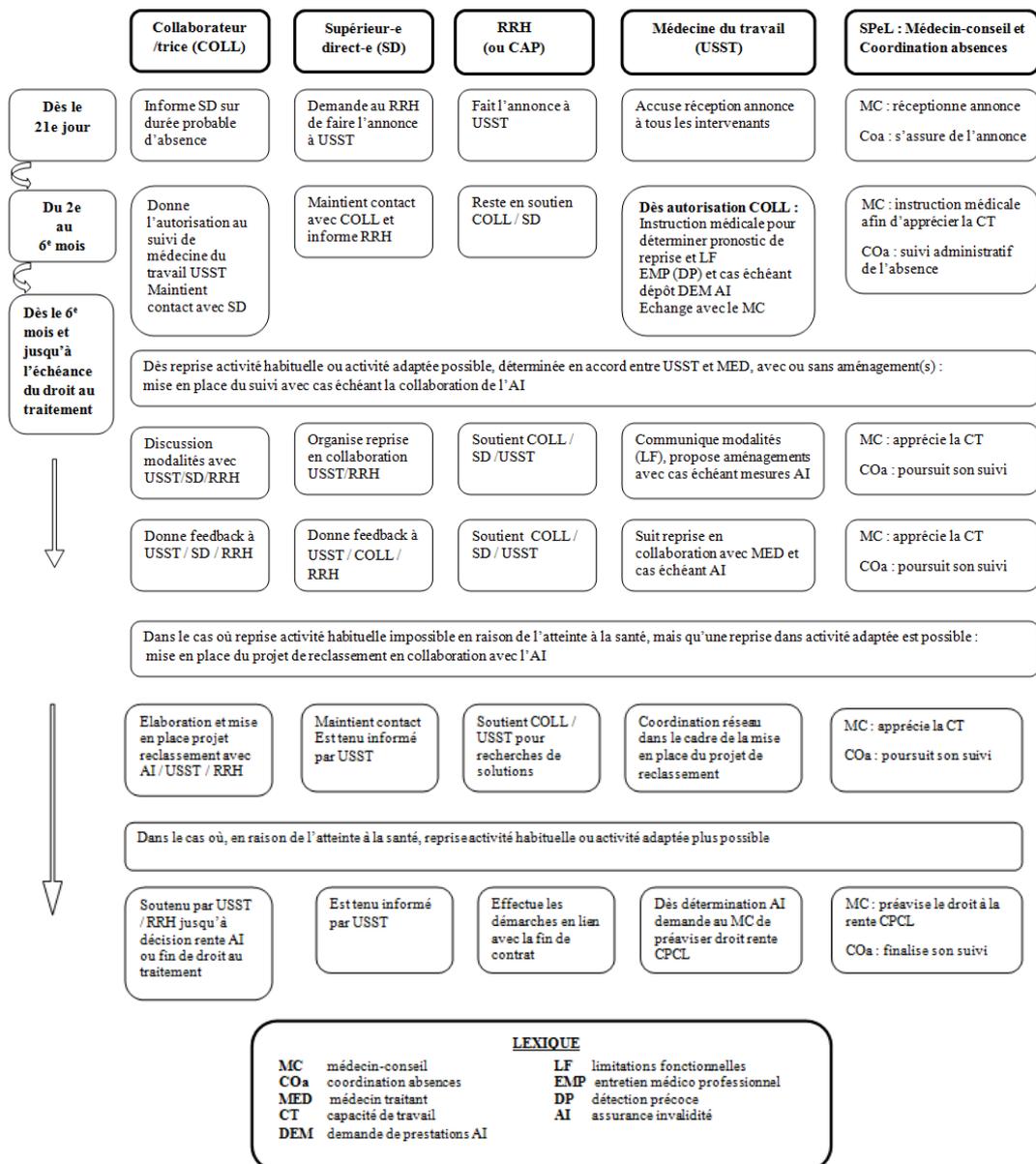
Pour ce faire, l'USST continuera à collaborer étroitement avec l'Office de l'assurance invalidité pour le canton de Vaud (OAI), afin d'intégrer les principes de la 5^e révision AI « détection et intervention précoce » dans le suivi de situation individuelle annoncée, dont la nécessité sera évaluée par l'USST.

Au niveau financier, cela permettra à la Ville de Lausanne de ne plus se substituer à l'OAI et ce grâce au financement de cet assureur pour les diverses mesures qui pourront être mises en place pour les personnes concernées. Des négociations entre l'OAI et l'USST concernant la collaboration sont déjà en cours.

5.2.3 Acteurs internes et rôles

Le schéma ci-après résume les actions des intervenant-e-s dans le processus de suivi individuel des absences de longue durée. Il se trouve également en pleine page en annexe.

Suivi individuel des situations d'absence de longue durée (dès 21 jours)



Chacun des acteurs concernés par le processus aura des rôles bien déterminés, dont voici ci-après les rôles clé:

Collaborateur/trice atteint-e dans sa santé

- se situe au centre des préoccupations. Il/elle demeure l'acteur/trice principal-e tout au long des démarches, soit entreprend tout ce qui peut être raisonnablement exigé de lui/elle pour atteindre l'objectif fixé (reprise de l'activité au poste ou adaptée ou réinsertion interne).

USST : médecin du travail

- analyse la situation sous l'angle médical lui permettant de déterminer les limitations fonctionnelles et de proposer des mesures de maintien en emploi avec ou sans aménagement(s) ;
- analyse de postes en collaboration avec les autres spécialistes de l'USST (ingénieur communal de sécurité, coordinateurs métier, infirmières).

USST : conseiller/ère en insertion professionnelle (CIP)

- analyse la situation par un/e entretien/entrevue médico-professionnelle, entre autre sous l'angle de l'intervention de l'AI ;
- accompagne, conseille et coordonne les démarches avec tous les acteurs internes et externes concernés.

Coordinateur/trice absences (SPeL)

- assure le suivi de la gestion administrative des absences, soit est le garant des annonces qui doivent être faites par les services dans le délai imparti.

Supérieur-e direct-e du/de la collaborateur/trice

- est à l'écoute de son/sa collaborateur/trice
- favorise la reprise d'activité en mettant en place des aménagements provisoires, en collaboration avec l'USST, tout en assurant une communication adéquate au sein de l'équipe.

Service : répondant RH (et/ou CAP)

- soutient le/la supérieur-e direct-e dans ses responsabilités de management et appuie ce/cette dernière et l'USST lors de mesures de retour en emploi avec ou sans aménagement(s).

Médecin conseil Ville de Lausanne

- apprécie la capacité de travail en cours d'emploi ainsi que, cas échéant, le droit à une prestation invalidité des assurés-e-s de la caisse de pensions (CPCL).

5.2.4 Acteurs externes et rôles

Médecin(s) traitant(s)

- collabore avec le médecin du travail dans le but de mettre en place des mesures de maintien en emploi avec ou sans aménagement(s).

Office de l'Assurance invalidité pour le canton de Vaud (OAI)

L'USST collabore déjà étroitement avec l'OAI, la Ville de Lausanne étant un employeur intégré au « Team Grandes Entreprises » de cet office. Cela implique que ce team a mis à disposition de la Ville de Lausanne un-e spécialiste en réinsertion professionnelle (répondant-e unique) qui connaît les spécificités contractuelles de la Ville de Lausanne (échéance du droit au traitement, etc.) ainsi que les possibilités et limites des services au niveau de la réintégration/réinsertion. L'intérêt de cette collaboration pour la Ville de Lausanne est divers. Il s'agit d'une ressource externe que la Ville de Lausanne sollicite.

Pour rappel : l'OAI intervient financièrement soit par :

- des mesures d'intervention précoce (MIP) : bilan de compétences, coaching, adaptation ergonomique, contribution à l'employeur en cas de stage, etc. et/ou
- en octroyant à la Ville de Lausanne une indemnité journalière, correspondant au 80% du salaire AVS du/de la collaborateur/trice, lors de mesure de réinsertion et/ou de reclassement.

L'USST demeure en soutien de la personne concernée, en effectuant des démarches en collaboration avec les acteurs internes et externes concernés (réseau RH, etc.), jusqu'à l'échéance du droit au traitement. Ainsi, il s'agit d'assurer une sécurité financière pour le collaborateur ou la collaboratrice à l'échéance du droit au traitement. En effet, à ce moment-là et dans la mesure du possible selon l'atteinte à la santé de la personne concernée, l'OAI sera à même de prendre le relais au niveau de la prise en charge de la situation, dans le cas où une solution définitive au sein de la Ville de Lausanne ne pourrait

malheureusement pas être trouvée. Dans le cadre de la mise en place du processus de réintégration au travail, l'OAI du Canton de Vaud souhaite déléguer de manière officielle la mission en lien avec la « détection précoce » à l'USST, soit d'une part en raison de sa position neutre et d'autre part car l'USST effectue déjà cette démarche d'analyse de « détection précoce » depuis longtemps. Ainsi, cela permettra au/à la collaborateur/trice concerné-e d'être pris-e en charge plus rapidement, tant par l'USST que par l'OAI, soit de favoriser une reprise du travail accompagnée de MIP et/ou de réinsertion/reclassement, complètement financées par l'OAI. Au surplus, cela évitera également un préjudice économique pour la Ville de Lausanne dans les situations où l'OAI devrait intervenir pour l'octroi d'une rente d'invalidité (pour rappel : la demande de prestations AI doit être déposée par le/la collaborateur/trice au maximum 6 mois après le début de l'incapacité de travail). A noter que l'USST tiendra une statistique des prestations financières octroyées par l'OAI qui pour rappel sont directement versées sur le compte recette de la Ville de Lausanne.

Assureurs accidents (LAA)

Les collaborateurs/trices de la Ville de Lausanne sont assuré-e-s soit auprès de la Vaudoise Assurances, soit auprès de la Suva. Dans le but de favoriser le retour en emploi, une des prestations souvent mises en place par nos assureurs est la « reprise thérapeutique ». En d'autres termes, cela permet au/à la collaborateur/trice concerné-e de pouvoir reprendre partiellement son activité, et ce à son rythme, soit sans exigence de rendement. Pendant toute la durée convenue avec l'assureur LAA, ce dernier continue à octroyer à la Ville de Lausanne sa pleine indemnité journalière (80 % du salaire AVS) et ce malgré la reprise partielle. Afin d'optimiser le suivi et la coordination des situations avec nos assureurs LAA, l'USST prendra contact avec ces derniers afin d'élaborer une procédure annexe à celle du suivi des situations individuelles « maladie ». Vu que la gestionnaire accident LAA de la Ville de Lausanne fait partie de l'équipe de l'USST, une statistique des prestations susmentionnées directement versées sur le compte recette de la Ville de Lausanne pourra également être tenue.

Caisse de pensions du personnel communal de Lausanne

L'implication de tous les acteurs internes et externes du processus de réintégration au travail permettra à la Ville de Lausanne d'atteindre l'objectif principal, soit le retour en emploi ou une réinsertion. Ainsi, cela permettra à la caisse de pensions d'avoir une économicité de coût au niveau des prestations invalidités.

5.2.5 Processus de réintégration au travail

L'intervention de l'USST ne s'effectue que sur une base volontaire, soit avec l'accord du collaborateur ou de la collaboratrice concerné-e, qui est obtenu par le biais d'une autorisation. Ce n'est qu'une fois ce document signé que l'USST débute son intervention. Ainsi, le médecin du travail, soumis au secret médical, sera autorisé à traiter des informations médicales, mais ne les transmettra pas au service employeur. Outre la protection liée au secret médical, l'employeur n'est pas en droit de requérir des renseignements en lien avec une problématique médicale ou avec la sphère privée, ni auprès de son personnel, ni auprès d'intervenants qui l'accompagne (médecin traitant, médecin du travail, médecin conseil de la Ville de Lausanne, etc.) et ce afin de respecter la loi sur la protection des données (LPD).

Avec l'accord de la personne concernée, le médecin du travail est autorisé à transmettre au service employeur les restrictions physiques et/ou psychiques (limitations fonctionnelles) qui affectent le collaborateur ou la collaboratrice dans son activité professionnelle afin de permettre l'adaptation de son poste de travail. A ce jour, l'USST n'a rencontré aucun refus de la part d'un collaborateur ou d'une collaboratrice. Si cela devait survenir, l'USST communiquerait par écrit à la personne concernée la non prise en charge de sa situation et la transmission de son dossier au médecin conseil de la Ville de Lausanne. En effet, l'un des rôles de ce dernier est d'apprécier la capacité de travail (validation ou invalidation du

certificat médical). Le périmètre de prise en charge concernera tous les collaborateurs/trices en contrat de durée indéterminée. Seront également inclus ceux-elles au bénéfice d'un contrat de durée déterminée de longue durée. Dès le 21^e jour d'absence, ou sur demande du cadre et/ou du/de la RRH en cas d'absences répétées de courte durée, la situation sera annoncée par le service à l'USST et au médecin conseil. Pour rappel, le/la « coordinateur/trice absences (SPeL) » sera le/la garant-e des annonces qui devront être faites par les services dans le délai imparti. A réception de l'annonce, le médecin du travail débutera son instruction médicale. Quant au/à la conseiller/ère en insertion professionnelle (CIP), il/elle effectuera un entretien médico professionnel avec la personne concernée et prendra également contact avec les autres acteurs internes afin de compléter l'analyse. A l'issue de l'instruction médicale et médico-professionnelle, dans le cas où l'incapacité de travail perdure, la nécessité quant aux démarches relatives au dépôt de la demande de prestations AI seront évaluées.

Les diverses actions permettant d'atteindre l'objectif seront déterminées par l'USST, mais ce en accord et en collaboration avec tous les acteurs concernés, telles que par exemple :

- accompagnement de la reprise avec ou sans aménagement(s) provisoire(s) ;
- accompagnement de la reprise dans le cadre d'un stage ;
- organisation de séance de réseau avec tous les acteurs ;
- mise en place de mesures financées par l'OAI, etc.

Pendant toute la durée de la prise en charge, le médecin du travail continuera à évaluer la situation médicale, tout en collaborant avec le(s) médecin(s) traitant(s), et le/la conseiller/ère en insertion professionnelle (CIP) s'occupera de la coordination du suivi avec tous les acteurs internes et externes. Quant au/à la supérieur-e direct-e, si la personne concernée est toujours en incapacité de travail totale, il/elle maintiendra le contact avec cette dernière. Dans le cas où une reprise a été mise en place, il-elle suivra de près ladite reprise tout en assurant une communication adéquate au sein de l'équipe avec cas échéant le soutien de son-sa RRH.

Dans les situations où le retour au poste n'est plus possible, mais que le/la collaborateur/trice pourrait être mis au bénéfice d'un reclassement financé par l'AI, l'USST continuera à assurer le suivi tout en se coordonnant avec les acteurs internes (Réseau RH) et externes. Dans ce cas de figure, il appartiendra au secteur « évolution professionnelle » de débiter les recherches de solution pour la mise en place d'une réinsertion/reclassement à l'interne. L'organisation du secteur « évolution professionnelle » sera traitée dans le cadre du rapport-préavis à venir en réponse au postulat de M. Oppikofer « Des mesures pour lever les écueils persistants de l'évolution et de la mobilité professionnelle du personnel communal ».

5.2.6 Ressources

Depuis le printemps 2013, l'effectif du personnel infirmier a été augmenté au sein de l'USST (2 ept répartis sur trois collaboratrices). Bien que le suivi de situations individuelles ne fasse pas partie de leurs activités principales, les infirmières en santé au travail ont pris en charge environ 50 dossiers de suivi de situations. La Municipalité a décidé de l'engagement échelonné de 2 ept de conseillers ou conseillères en insertion professionnelle (CIP) : l'un dès le 1^{er} juillet 2015 puis le second dès le 1^{er} janvier 2016. A titre indicatif, l'expérience des spécialistes démontre qu'il est reconnu qu'un poste de conseiller-ère en insertion professionnelle à 100% permet le suivi d'environ 50 à 70 situations. En 2017, soit à l'issue de la phase de déploiement des mesures prévues dans le présent rapport-préavis, l'adéquation des ressources sera aussi réévaluée.

Quant à l'élaboration des procédures et la mise en œuvre du suivi des absences de longue durée, la formation des infirmières et des CIP, la mise en place d'une collaboration avec les assureurs AI et LAA, ainsi que par la suite la coordination avec tous les acteurs

concernés, l'intégralité de ces tâches seront confiées à l'adjointe du médecin du travail (USST). Le poste de celle-ci devra donc être augmenté de 0.2 ept.

5.3 Pilotage et indicateurs

La mise en place d'une méthode de gestion des absences et son suivi sur le long terme se doivent d'être sous-tendus par une vision de pilotage. Le développement des indicateurs d'absences est ainsi indispensable au pilotage de la gestion des absences à long terme. A ce jour, le SPeL produit chaque année un rapport d'indicateurs, présentant les taux d'absences globaux pour les motifs maladie et accident. A terme, ce rapport doit être développé et contenir des indicateurs fins, ventilés en fonction de la durée des absences et de divers autres critères (âge, taux d'activité, sous-services, notamment). Un affinage des données contenues dans le rapport sur les absences est d'ailleurs également une demande de la Commission de gestion, qui souhaite avoir une vision plus pointue de la proportion des absences de longue durée sur le total des absences. Le rapport annuel sur les absences devra également apporter un éclairage sur la structure des absences et leur évolution. Il devra enfin présenter des éléments qualitatifs, en relation avec les mesures mises en place via les entretiens de situation de travail.

Par ailleurs, afin de solutionner l'ensemble des problématiques autour de la notion de gestion des absences, il convient également de se préoccuper de la gestion administrative de l'échéance du droit au traitement. Suite à la modification de l'article 45 alinéa 1 du Règlement sur le personnel de l'administration communale (RPAC) le 11 mai 2010⁸, le droit au traitement est d'une durée de 24 mois dès la deuxième année de service, et la période de référence est passée à cinq ans. La gestion de l'échéance du droit au traitement est actuellement à la charge de chacun des services de l'administration. Depuis l'entrée en vigueur du nouvel article 45 al.1 RPAC, il est arrivé à plusieurs occasions que le salaire soit versé pour une durée supérieure à 24 mois, en raison d'un manque de rigueur dans cette gestion, devenue plus complexe. Aussi, la Municipalité souhaite saisir l'occasion de mettre en place une gestion administrative centralisée de l'échéance du droit au traitement, au SPeL. La prestation centrale sera de procéder à l'identification, chaque mois, des cas d'absences de longue durée (dès 21 jours) et de les signaler à tous les services concernés, ainsi qu'au médecin-conseil et au médecin du travail.

Enfin, l'identification mensuelle des collaboratrices et collaborateurs concerné-e-s par un entretien de situation de travail va demeurer centralisée au SPeL, comme cela a été le cas durant la phase pilote. Les informations seront ensuite transmises aux RRH des services concernés, qui assurent le suivi des entretiens.

Ces trois missions supplémentaires incombant à la section Egalité et qualité de vie au travail du SPeL nécessitent la création d'un poste à 0.5 ept d'assistant-e administratif/ve.

6. Aspects financiers

Les dépenses prévues dans le cadre du projet « Bien-être au travail et gestion des absences » figurent au plan des investissements pour les années 2015 à 2018.

6.1 Compte d'attente

Le financement de la phase pilote a été assuré par l'ouverture d'un compte d'attente doté initialement de CHF 125'000.-, après approbation de principe de la Commission des finances dans sa séance du 21 mars 2011. Dans sa séance du 12 novembre 2012, la Commission des finances a accepté l'augmentation de la dotation de ce compte d'attente de CHF 100'000.-, afin d'étendre la phase pilote à la direction des services industriels.

En novembre 2014, les dépenses effectives pour la phase pilote se montent à CHF 220'163.-.

⁸ BCC 2009/2010, T. II (No 16), pp. 631-643.

6.2 Conséquences sur le budget d'investissement

Le crédit d'investissement sollicité s'élève à CHF 1'000'000.- et couvre les prestations suivantes : balancement du compte d'attente, formation des cadres de tous les services de l'administration par l'ifa, accompagnement du déploiement par l'ifa, administration et infrastructure de formation, développement informatique.

Les dépenses totales prévues sur le crédit d'investissement sont les suivantes :

Catégorie	Prestation	Montant en CHF TVA comprise
Accompagnement par l'ifa	Formation initiale des cadres	444'000
	Accompagnement du projet	98'000
	Perfectionnement et formation continue des nouveaux cadres	97'000
	Frais	5'000
Infrastructure et administration de formation	Salles de cours	16'000
	Administration et gestion inscriptions CEP	15'000
Balancement du compte d'attente	Réalisation de la phase pilote	225'000
Développement informatique	PeopleSoft indicateurs et identification des occurrences répétées	100'000
TOTAL		1'000'000

Les ressources en personnel ne sont pas incluses dans le crédit d'investissement.

Le plan des investissements prévoit un montant de CHF 1'000'000.-, dont les dépenses sont échelonnées comme suit :

Année	2011-2014	2015	2016	2017
Dépenses en CHF	225'000 (compte d'attente)	150'000	300'000	325'000

Cet échelonnement diffère légèrement de celui inscrit au plan des investissements 2015-2018 (CHF 360'000.- pour la phase pilote et 2014, CHF 300'000.- en 2015, CHF 300'000.- en 2016, et CHF 175'000.- en 2017) en raison du report du projet par rapport aux estimations initiales.

6.3 Ressources en personnel

Selon les besoins exprimés au chapitre 5 ci-dessus, l'engagement des ressources en personnel nécessaires à la mise en place de ce projet sera réalisé à partir du 1^{er} juillet 2015.

Les coûts mentionnés dans le tableau ci-dessous représentent :

- 2.2 ept à l'USST (en 2015 : 1 ept conseiller/ère en réinsertion et augmentation de 0.2 ept de l'adjointe administrative dès le 1^{er} juillet 2015 ; en 2016 : 1 ept conseiller/ère en réinsertion dès le 1^{er} janvier 2016),
- 1 ept au SPeL (0.5 ept chef-fe de projet adjoint-e et 0.5 ept assistant-e, RH dès le 1^{er} juillet 2015),
- achat du mobilier et des PC pour les nouvelles personnes engagées en 2015 et 2016.

	2015	2016	2017	2018	Total
Personnel suppl. (en ept)	2.2	3.2	3.2	3.2	3.2
(en milliers de CHF)					
Charges de personnel	156	470	470	470	1'566
Charges d'exploitation	30.5	7.5	0	0	38
Total charges suppl.	186.5	477.5	470	470	1'604
Diminution de charges	0	0	0	0	0
Revenus	0	0	0	0	0
Total net	186.5	477.5	470	470	1'604

6.4 Estimation du retour sur investissement

Le retour sur investissement escompté est le reflet du potentiel d'économies lié à la diminution des absences. L'expérience d'autres entreprises ayant mis en place la méthode de l'ifa montre que l'objectif d'une réduction de 12% des absences est réaliste. L'atteinte de cet objectif est néanmoins conditionnée par une mise en place et un suivi de qualité, selon les modalités et avec les ressources décrites dans le présent rapport-préavis. L'hypothèse est celle d'une réduction progressive des absences, au fur et à mesure du déploiement du projet, selon le scénario suivant :

- 5 % en 2016 ;
- 9 % en 2017 ;
- 12 % dès 2018.

A l'issue du déploiement, une diminution de l'ordre de 12% des absences est ainsi escomptée ; cela représente un montant de l'ordre de CHF 2.3 millions par an. Le calcul se fonde sur les indicateurs d'absences de 2013 qui totalisent 214 ept absents à l'année, valorisés selon le salaire annuel moyen de CHF 108'102.- (charges patronales comprises) et les moyens engagés en vertu du présent rapport-préavis. Ce retour sur investissement ne constitue pas une économie effective, les salaires versés restant inchangés. Cependant, l'administration communale n'a pas d'assurance perte de gain pour la maladie, elle est son propre assureur. Ce retour sur investissement prend ainsi tout son sens, bien qu'il ne représente pas en soit des dépenses soustraites du budget. Les coûts indirects des absences (entre 2 et 4 fois les coûts directs selon les estimations) ne sont pas pris en compte.

6.5 Conséquences sur le budget de fonctionnement

Les conséquences sur le budget de fonctionnement portent sur les éléments suivants : charges de personnel, achats de mobilier et de matériel informatique (ponctuel), charges d'intérêt et d'amortissement, formation continue dès 2018.

Charges d'intérêts

Calculés sur la base d'un taux d'intérêts de 2.75%, les intérêts théoriques moyens développés par le présent rapport-préavis s'élèvent à CHF 15'200.- par année à compter de l'année 2016.

Charge d'amortissement

En fonction de la durée d'amortissement retenue (5 ans) et selon la planification actuelle, les amortissements s'élèvent à CHF 200'000.- par année et ils devraient être réalisés à partir de l'année 2016.

Formation continue des nouveaux cadres

Durant la période de déploiement, la formation des cadres nouvellement entré-e-s en fonction est prise en charge par le crédit d'investissement.

Dès 2018, il conviendra de prévoir au budget la formation continue pour les nouveaux et nouvelles cadres comme suit :

- formation initiale des cadres : trois sessions par an (un jour et demi: cours de base obligatoire et partage d'expériences) ;
- perfectionnement : trois sessions par an (perfectionnement d'un demi-jour selon besoin pour les cadres déjà formé-e-s).

Le budget de fonctionnement sera impacté comme suit :

	2015	2016	2017	2018	Total
Personnel suppl. (en ept)	2.2	3.2	3.2	3.2	3.2
(en milliers de CHF)					
Charges de personnel	156	470	470	470	1'566
Charges d'exploitation	30.5	7.5	0	40	78
Charges d'intérêt	0	15.2	15.2	15.2	45.6
Amortissement	0	200	200	200	600
Total charges suppl.	186.5	692.7	685.2	725.2	2'289.6
Diminution de charges	0	0	0	0	0
Revenus	0	0	0	0	0
Total net	186.5	692.7	685.2	725.2	2'289.6

7. Consultation

Le projet de rapport-préavis a été mis en consultation auprès des associations de personnel du 19 mai au 31 octobre 2014. Les associations suivantes ont été consultées : Association des fonctionnaires de Police de Lausanne (AFPL), Union du personnel des services industriels (UPSI), Union des employé-e-s de l'administration communale lausannoise (UEACL), Syndicat des services publics (SSP), SUD-Lausanne, Association des chef-fe-s de service (ACS), Association des cadres de l'administration lausannoise (ACAL). La consultation écrite a été complétée d'une rencontre entre la Délégation municipale aux affaires de personnel, les associations de personnel, l'ifa et l'équipe de projet.

Le projet est globalement bien accueilli. La consultation a permis d'intégrer dans le présent rapport-préavis des remarques et propositions constructives.

8. Réponse au postulat de M. Charles-Denis Perrin

Le 16 février 2010⁹, M. Charles Denis Perrin déposait une motion intitulée « Le développement durable, c'est aussi ... une administration qui peut travailler dans les meilleures conditions possibles ... et des usagers satisfaits de leur administration ». Transmise à une commission, dite motion était transformée en un postulat qui était pris en considération par le Conseil communal le 12 avril 2011¹⁰ et renvoyé à la Municipalité pour étude et rapport.

Ce postulat comporte deux volets très distincts : la satisfaction du personnel et celle des usagers et usagères de l'administration. Il est répondu à ce postulat dans le cadre du présent rapport-préavis, en raison du lien important entre sa thématique pour le personnel de l'administration communale et le projet « Bien-être au travail et gestion des absences ».

De façon générale, la Municipalité n'est pas favorable à la mise en place de grandes enquêtes de satisfaction très globales. Celles-ci présentent d'importants inconvénients, notamment : la difficulté à généraliser des thèmes pointus pour l'ensemble du personnel et

⁹ BCC, 2010, t. II, p. 192.

¹⁰ BCC, 2011, t. II, pp. 649-651.

des usagers et usagères, la difficulté à attribuer des causalités pertinentes à des réponses portant sur des thèmes très globaux, ainsi que le fait que ces grandes enquêtes créent des attentes importantes qui ne peuvent pas toujours être satisfaites. Pour ces raisons, la Municipalité est plutôt d'avis de sonder son personnel ainsi que les usagers et usagères sur des thèmes ponctuels et de façon ciblée.

8.1 La satisfaction du personnel

Par le passé, la Ville a lancé à une seule occasion une enquête de satisfaction globale auprès du personnel de l'administration communale : c'était en octobre 1998, avant d'initier le projet « Gestion du personnel (GePeL) », qui fonde la politique actuelle du personnel. Le taux de satisfaction global mesuré à l'époque (satisfaction égale ou supérieure à 80 %) s'était élevé à 74.58%.

En juin 2006, dans le cadre du projet pilote « Aménagement du temps de travail », une enquête avait été réalisée auprès de l'ensemble du personnel des 7 services tests. Elle avait révélé une importante satisfaction du personnel relative à la mise en place du modèle d'aménagement du temps de travail : 92% pour les collaborateurs et collaboratrices et 77% pour les cadres. Suite à cette évaluation, la Municipalité avait décidé de déployer ce projet dans l'ensemble de l'administration.

Le management préventif des absences par les cadres, décrit exhaustivement dans le chapitre 4, détient un formidable potentiel d'informations sur la satisfaction du personnel quant à ses conditions de travail, par le biais des entretiens de situation de travail qui vont se mettre en place. Ce volet du projet va non seulement permettre de faire émerger d'éventuelles sources d'insatisfaction, mais également octroyer des moyens pour y faire face. En ce sens, le projet « Bien-être au travail et gestion des absences » constitue une réponse partielle au postulat Perrin. Pour rappel, les thématiques suivantes sont systématiquement abordées dans les entretiens de situation de travail :

- l'équipe (ambiance, relations, coopération ou compétition, etc.) ;
- les tâches (contenu du travail, gestion des délais, compétences requises, etc.) ;
- l'organisation du travail (volume de travail, répartition des tâches au sein d'une équipe, horaires de travail, accès à l'information, gestion par objectifs, gestion de la performance, etc.) ;
- la hiérarchie (style de management, leadership, disponibilité, transparence, etc.) ;
- l'environnement physique de travail (aménagement de la place de travail, bruit, espace, exposition à des substances ou des poussières, port de charge, infrastructure, etc.) ;
- la relation personnelle au travail (les valeurs, la place que tient le travail dans la vie, l'équilibre avec la vie privée, les perspectives professionnelles, etc.).

Chaque année, à l'occasion des entretiens de collaboration, chaque cadre aborde avec son/sa collaborateur/collaboratrice le bilan de satisfaction de ce/cette dernier/dernière (voir tableau ci-dessous). Celui-ci concerne autant la satisfaction dans le poste que celle relative aux conditions d'encadrement, ainsi que la satisfaction globale de la personne.

3. → BILAN DE SATISFACTION DU COLLABORATEUR OU DE LA COLLABORATRICE ¶				
Satisfaction dans le poste ¶	TS ¶	S ¶	PS ¶	Commentaires, mesures proposées ¶
1. → Tâches et responsabilités confiées ¶	¶	¶	¶	¶
2. → Charge, volume de travail, répartition de la charge de travail au sein du groupe ¶	¶	¶	¶	¶
3. → Moyens, instruments, outils de travail à disposition ¶	¶	¶	¶	¶
4. → Conditions de travail, sécurité, confort au travail ¶	¶	¶	¶	¶
5. → Ambiance, climat de travail (équipe) ¶	¶	¶	¶	¶
6. → Relations avec les usagers ¶	¶	¶	¶	¶
7. → Possibilités de formation ¶	¶	¶	¶	¶
Satisfaction par rapport aux conditions d'encadrement ¶				
8. → Clarté des missions et des objectifs du groupe ¶	¶	¶	¶	¶
9. → Diffusion et circulation des informations ¶	¶	¶	¶	¶
10. → Commentaires réguliers sur son propre travail ¶	¶	¶	¶	¶
11. → Encadrement, organisation du travail, communication, délégation, contrôle ¶	¶	¶	¶	¶
12. → Autres sources de satisfaction / d'insatisfaction ¶	¶	¶	¶	¶
13. → ¶	¶	¶	¶	¶
14. → En résumé, satisfaction dans le poste occupé ¶	¶	¶	¶	¶

TS = très satisfait → S = satisfait → PS = pas satisfait ¶

Chaque service traite ces données de manière individuelle. Un outil de synthèse et de visualisation de ces résultats a été développé par le SPeL à l'intention des services. En 2010, les résultats de l'ensemble des services ont été agrégés, avec les résultats suivants sur l'ensemble des thématiques abordées dans l'entretien de collaboration :

- 39 % : très satisfaits ;
- 50.1 % : satisfaits ;
- 4.3 % : pas satisfaits ;
- 1.1 % : pas de réponse ;
- 5.5 % : pas d'entretien de collaboration en 2010.

On constate donc que près de 90% du personnel est globalement satisfait à très satisfait. Si le contexte de l'entretien avec le/la supérieur-e peut engendrer un léger biais des résultats, il n'en demeure pas moins que ce résultat est très encourageant. Pris isolément, les thèmes ne présentent pas d'écarts notables et comportent tous entre 90 et 97% de personnes se disant satisfaites à très satisfaites.

En fonction de l'actualité et des projets de politique du personnel déployés dans les services, la Municipalité continuera à réaliser des évaluations ponctuelles et ciblées de la satisfaction du personnel. Ainsi, le projet « aménagement du temps de travail » fera l'objet d'une évaluation spécifique. Ce sera également le cas du projet « Bien-être au travail et gestion des absences », à l'issue de son déploiement. Il peut en être de même pour les services ou les directions, en fonction de leurs besoins, en coordination avec le SPeL.

Au regard des outils déjà disponibles pour cerner la satisfaction du personnel, la Municipalité n'entend pas, à brève échéance, mettre en place une nouvelle grande enquête globale de satisfaction. Au regard du coût de telles enquêtes mandatées à des spécialistes externes (entre CHF 15'000.- et CHF 60'000.-, en sus des ressources internes), la pertinence des enquêtes globales doit être pensée au regard du contexte : la grande taille de l'administration communale et le fait que les conditions de travail au quotidien varient d'un service à l'autre selon les missions et contraintes, il est difficile de garantir une interprétation univoque des résultats.

Dans ce contexte, la Municipalité préconise le dispositif suivant :

- réaliser des enquêtes ciblées et ponctuelles qui pourront être suivies d'actions concrètes coordonnées par le SPeL pour garantir une certaine cohérence ;
- développer des analyses de tendances à partir du bilan de satisfaction réalisé dans le cadre des entretiens de collaboration annuels ;
- développer des analyses globales issues des entretiens de situation de travail qui seront mis en place dans le cadre du déploiement du projet « Bien-être au travail et gestion des absences » ;
- poursuivre l'analyse des conditions de travail des collaborateurs et collaboratrices de l'administration communale à travers notamment les processus « Egalité et qualité de vie au travail » et « Santé et sécurité au travail ».

8.2 La satisfaction des usagers et usagères de l'administration

La Municipalité n'a jamais réalisé d'enquête globale sur la satisfaction des usagers et usagères de l'administration. La grande diversité des prestations, les contraintes très diverses auxquelles elles sont soumises ainsi que les besoins différents auxquelles elles répondent rendraient une telle enquête globale particulièrement coûteuse et complexe, voire impossible à réaliser, mais surtout peu significative.

Le Service du développement de la ville et de la communication (DevCom) s'est penché sur le sujet et a sollicité divers avis dans cette perspective, y compris du côté des prestataires de services privés et du service cantonal de statistiques. Ces contacts ont confirmé le peu d'intérêt effectif d'une approche trop globale. Par contre, des opérations ponctuelles ciblées et limitées à un service ou une gamme de prestations peuvent être envisagées avec davantage de profit, mais pour autant qu'elles s'inscrivent dans le cadre d'une démarche construite d'évaluation et d'appréciation de la qualité des prestations, assortie de l'élaboration d'un programme d'évolution et d'amélioration. C'est dans ce cadre qu'une telle approche peut prendre tout son sens et justifier les coûts et les efforts nécessités par une enquête. Il est aussi évident qu'une approche complète prend du temps, principalement en termes de planification et de construction de la démarche, dans sa dimension quantitative comme qualitative. Ce n'est qu'à l'issue de ce processus d'élaboration qu'il est possible de préciser le type et la nature de l'enquête envisagée. Il est possible que certains services de la Ville s'engagent, à moyen terme, dans une approche de ce genre, sans qu'il soit encore possible d'identifier les intéressés.

En 2007, en lien avec la rédaction du préavis « Aménagement du temps de travail – ATT », la Municipalité avait réalisé un sondage ponctuel sur site, relatif à la satisfaction des usagers et usagères de huit services concernant les horaires d'ouverture des guichets. En effet, le projet ATT permettant d'aménager les horaires individuels de travail, il serait susceptible à terme de contribuer à une amélioration de la prise en compte des besoins des usagers et usagères. Trois cents personnes avaient alors été interrogées, en veillant à constituer un échantillon respectant la démographie de la population lausannoise. A cette occasion, il s'était avéré que 65% des personnes interrogées étaient satisfaites. A l'issue du déploiement ATT dans les services en 2014, la Municipalité décidera de l'opportunité ou non de mettre sur pied un groupe de travail au sujet des horaires d'ouverture des différents guichets (physiques ou virtuels) de l'administration.

Globalement, la Municipalité est d'avis que les enquêtes de satisfaction de la clientèle doivent être réalisées prioritairement par les services et les directions, selon des besoins ciblés, en particulier pour ce qui concerne les services commercialisés.

9. Conclusions

Fondée sur ce qui précède, la Municipalité vous prie, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir prendre les résolutions suivantes :

Le Conseil communal de Lausanne,

vu le rapport-préavis N° 2015/2 de la Municipalité, du 8 janvier 2015 ;

ouï le rapport de la commission nommée pour examiner cette affaire ;

considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

décide :

1. d'approuver le projet « Bien-être au travail et gestion des absences » ;
2. d'allouer à la Municipalité un crédit d'investissement du patrimoine administratif de CHF 1'000'000.- pour la réalisation du projet mentionné sous chiffre 1 ;
3. d'amortir annuellement sur une durée de 5 ans le crédit prévu sous chiffre 2 par la rubrique 1200.331 du Service du personnel ;
4. de faire figurer sous la rubrique 1200.390 du Service du personnel les intérêts relatifs aux dépenses découlant du crédit susmentionné ;
5. de balancer le compte d'attente N° 1200.581.137, ouvert pour financer la phase test du projet mentionné sous chiffre 1, par prélèvement sur le crédit prévu au chiffre 2 ;
6. de prendre acte de l'engagement de 1 équivalent plein temps (ept) pour la mise en place et le suivi du management préventif des absences par les cadres, le pilotage des indicateurs d'absence et la gestion administrative de l'échéance du droit au traitement au Service du personnel, section Egalité et qualité de vie au travail, dès le 1^{er} juillet 2015, décomposé comme suit :
 - 0.5 ept de chef-fe de projet adjoint-e ;
 - 0.5 ept d'assistant-e administratif/ve ;
7. de prendre acte de l'engagement de 2.2 équivalents plein temps (ept) pour le processus de suivi individuel des absences et réintégration au travail au Secrétariat municipal, Unité santé et sécurité au travail (USST), échelonnés comme suit :
 - 1 ept de conseiller/ère en intégration professionnelle dès le 1^{er} juillet 2015 ;
 - 0.2 ept d'augmentation de la dotation du poste existant d'adjointe administrative dès le 1^{er} juillet 2015 ;
 - 1 ept de conseiller/ère en intégration professionnelle dès le 1^{er} janvier 2016 ;
8. d'allouer à la Municipalité, pour l'exercice 2015, un crédit spécial de fonctionnement pour le Service du personnel d'un montant total de CHF 78'000.- à porter en augmentation des rubriques suivantes :

1200.301	Traitements	49'000
1200.303	Cotisations aux assurances sociales	4'000
1200.304	Cotisations à la caisse de pensions	7'000
1200.311	Achats d'objets mobiliers et d'installations	18'000

9. d'allouer à la Municipalité, pour l'exercice 2015, un crédit spécial de fonctionnement pour le Secrétariat municipal (USST) d'un montant total de CHF 108'500.- à porter en augmentation des rubriques suivantes :

1109.301	Traitements	78'400
1109.303	Cotisations aux assurances sociales	6'400

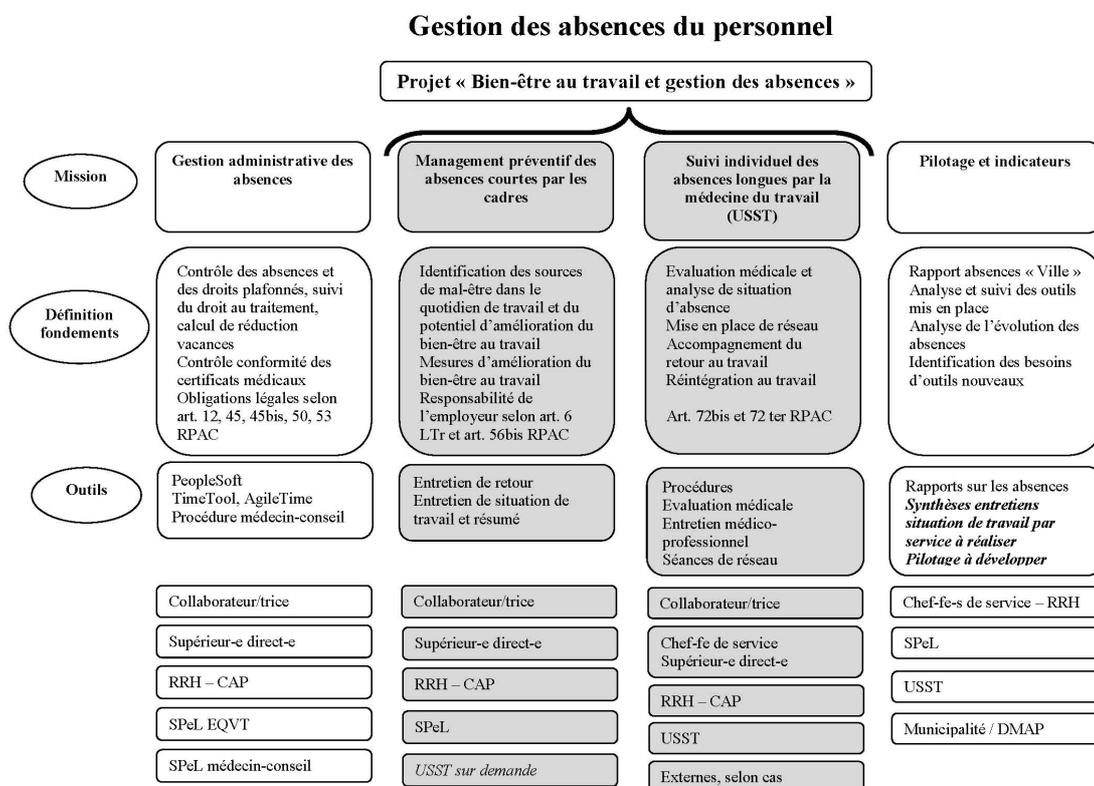
1109.304	Cotisations à la caisse de pensions	11'200
1109.311	Achats d'objets mobiliers et d'installations	12'500

10.d'accepter la réponse au postulat de M. Charles-Denis Perrin « Le développement durable, c'est aussi ... une administration qui peut travailler dans les meilleures conditions possibles ... et des usagers satisfaits de leur administration ».

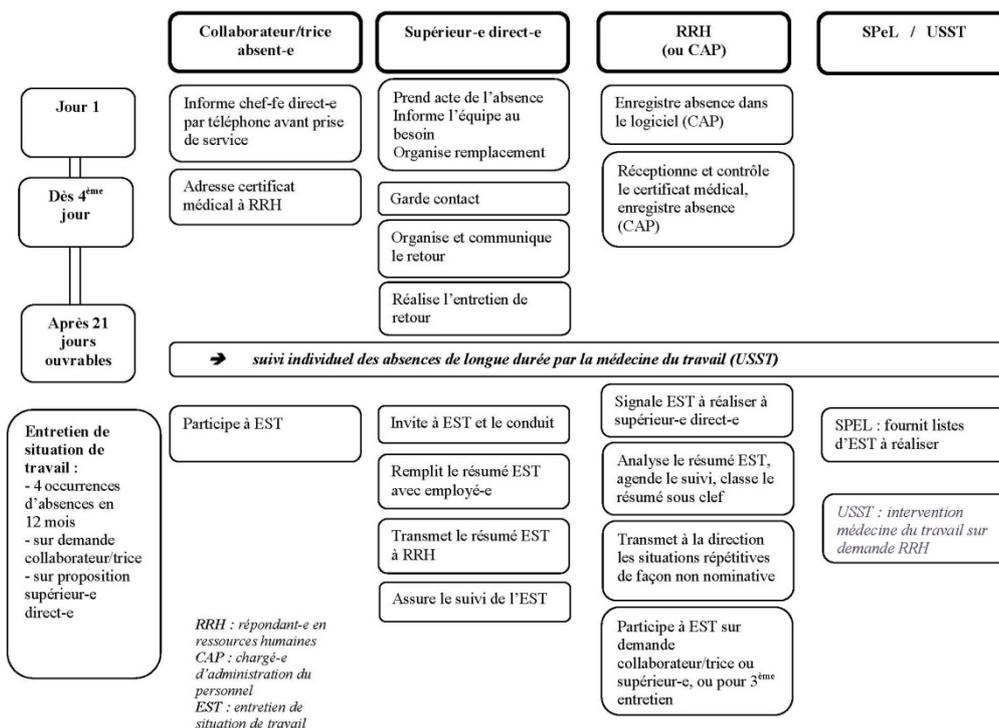
Au nom de la Municipalité

Le syndic : *Daniel Brélaz*

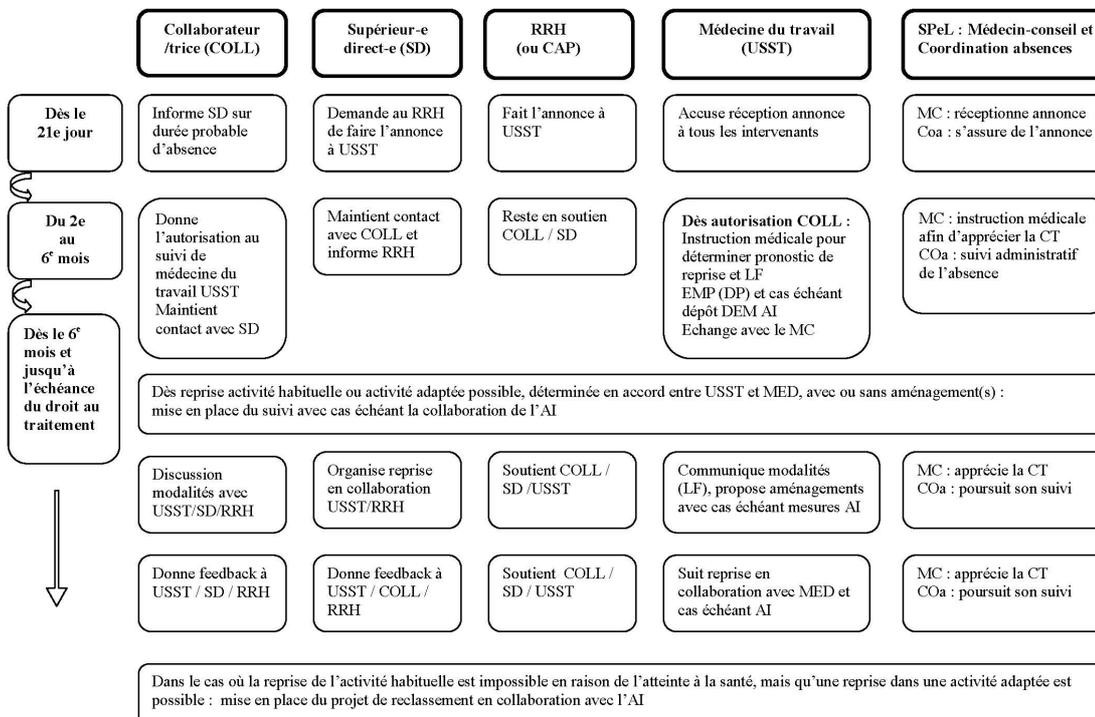
La secrétaire adjointe : *Sylvie Ecklin*



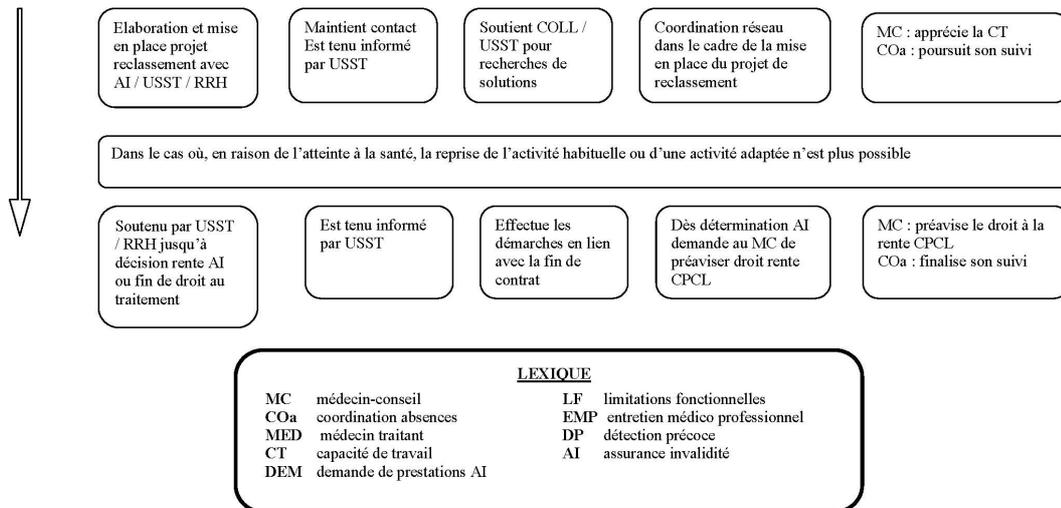
Management préventif des absences de courte durée (1 à 21 jours)



Suivi individuel des situations d'absence de longue durée (dès 21 jours)



Suivi individuel des situations d'absence de longue durée (suite)



Rapport

Membres de la commission : M^{mes} et MM. Caroline Alvarez Henry (Soc.), rapportrice, Valentin Christe (UDC), Séverine Evéquo (Les Verts), Robert Joosten (Soc.), Henri Klunge (PLR), Thérèse de Meuron (PLR), Pierre-Yves Oppikofer (La Gauche), Charles-Denis Perrin (PLR), Gianni John Schneider (Soc.), Maria Velasco (Les Verts).

Municipalité : M. Daniel Brélaz, syndic.

Rapport photocopié de M^{me} Caroline Alvarez Henry (Soc.), rapportrice

Présidente : Mme C. Alvarez Henry

Membres : Mmes T. de Meuron, M. Velasco, S. Evéquo MM R. Joosten, G-J. Schneider, C-D.Perrin, H. Klunge, V. Christe, P-Y. Oppikofer

Pour la Municipalité : M. le Syndic D. Brélaz

Pour l'administration : M. Borloz, chef du Service du personnel ; Mme Berset Budde, déléguée à l'égalité et à la qualité de vie au travail ; Mme Rossi, adjointe administrative à l'USST ; et Mme Mées, collaboratrice de Mme Berset pour la prise de notes

La Commission s'est réunie le Vendredi 20 mars 2015 de 16h00 à 18h15 à la Salle des Commissions, Hôtel de ville.

La présidente, ouvre la séance et donne la parole à M. Brélaz pour la présentation de ses accompagnant-e-s.

Point 1 - Objet du Préavis - Discussion générale

M. Brélaz présente dans les grandes lignes le rapport-préavis 2015/2. La Municipalité a constaté un taux d'absence avec une tendance à augmenter, d'où une réflexion menée sur l'amélioration des conditions de travail et l'accompagnement du retour au travail. Ce projet a pour but de détecter les problématiques, de chercher des solutions et de limiter les

rechutes. Les cadres seront formés pour favoriser les échanges et le dialogue avec leur personnel. La protection des données est garantie. On espère une diminution du taux d'absence d'environ 12 % d'ici 3-5 ans.

- Plusieurs commissaires relèvent la qualité du rapport-préavis et entrent en matière en soulevant quelques commentaires et interrogations.

Il est relevé que la Ville de Lausanne offre une panoplie de prestations en faveur du personnel telles que Sport bien-être, plan de mobilité, aménagement du temps de travail, etc., et ce projet va en générer une supplémentaire. De plus, le coût élevé de ce taux d'absences chiffré à 23 millions de francs et il faudrait ajouter encore 1 million.

Pourquoi le taux d'absences est toujours en progression ? Serait-il possible de préciser quels sont les motifs d'absence ? S'agit-il bien des absences dues à des maladies de courte ou de longue durée ?

Parmi les services qui ont participé au projet pilote a-t-on des résultats par exemple sur le taux de rotation, une diminution des démissions ou de licenciements ? Une étude a-t-elle été faite par les chef-fe-s de service auprès de leur personnel au sujet des absences du lundi matin et du vendredi ? Quelles sont les causes de l'absentéisme et est-ce qu'il existe un dispositif en termes de jours de carence ?

On a la vision à moyen terme mais, pour la suite, quel sera le coût du maintien de fonctionnement du système ? Y a-t-il un point de comparaison avec d'autres collectivités publiques en matière de gestion des absences ainsi que sur le plan financier ? Existe-t-il un dispositif en termes de jours de carence ? Des craintes sont formulées quant aux mesures prises contre une personne peu collaborante qui ne souhaite pas divulguer le motif de son absence lors de son retour au travail, que risque-t-elle ? Quels garde-fous ? Quels sont les cours de formation donnés aujourd'hui aux cadres et chef-fe-s de service et quel type de formation continue ?

Pour le postulant : la réponse à son postulat par le biais de ce rapport-préavis est très complète et, il remercie la prise en compte de cette problématique, reconnaît le travail accompli et la démarche proposée qui va dans le bon sens. Cependant, son postulat comportait un autre volet relatif à la satisfaction des usagers et ce chapitre est peu développé, raison pour laquelle il proposera un amendement en fin de discussion.

Un des commissaires, syndicaliste, est concerné en premier chef par ce rapport-préavis. Il part du constat que la moitié des absences sont dues à des causes internes à l'administration. La réflexion liée à l'organisation du travail, l'ambiance, la sphère au travail, semble juste. L'état d'esprit de l'IFA qui a mis en place le processus avec les 2 axes de management préventif de courte et longue durée (21 jours) vont dans le bon sens même si pour le 2^{ème} axe des améliorations peuvent être apportées. Dans le cadre de la consultation, le SSP avait formulé plusieurs remarques pour garantir la protection de la confidentialité par rapport aux entretiens et a obtenu des réponses satisfaisantes. Par contre, le SSP émet des critiques et observe des insuffisances pour les absences de longue durée dues à des problèmes de santé. Pour lui, ce rapport-préavis ne va pas jusqu'au bout quant aux moyens à disposition à la Ville. Pour une personne qui ne peut plus exercer sa fonction en raison d'un problème de santé et qu'il faut reclasser dans un poste adapté, en théorie une possibilité existerait à la Ville mais ne peut pas être proposée, des postes vacants disponibles faisant défaut. De plus, cette même personne à qui l'on a proposé un stage dans un secteur d'activité adapté est toujours comptabilisée comme absente dans son service, puisqu'elle ne travaille plus dans le poste pour lequel elle a été engagée initialement. Son droit au traitement est de 24 mois maximum sur 5 ans. Par ailleurs, le SSP avait demandé à plusieurs reprises les résultats de l'enquête qu'avait menée le médecin du travail sur l'état de santé du personnel à la Ville entre 2010-2011. Les résultats n'ont jamais été communiqués, qu'en est-il aujourd'hui ?

- Réponses de la municipalité

Un bref historique a été présenté concernant la politique de gestion du personnel et ce depuis les années 90 avec l'introduction de la cellule ARC et de la médecine et sécurité au travail. Par exemple: auparavant, on fermait les yeux sur un collaborateur bourru, problématique, voire alcoolisé et actuellement: les absences pour burn-out sont en augmentation. Ici, il s'agit des absences maladie et/ou accident. Concernant la comparaison du taux d'absence avec d'autres employeurs: elle est impossible à établir. Les types de postes et de missions ne peuvent pas être comparés. Chaque administration a ses propres règles en matière de droit au traitement et il n'est donc pas possible d'avoir des statistiques vraiment comparables. Le droit au traitement à la Ville de Lausanne pèse aussi sur les statistiques d'absence puisqu'il est de 2 ans sur les 5 dernières années. Le calcul d'échéance du droit au traitement de 2 ans est un point sur lequel le SPeL travaille, afin que les stages de réinsertion ne soient plus comptabilisés en absences et des solutions devraient être proposées au milieu de 2016, également pour les absences à temps partiel. Il est important d'être vigilant aux dérapages, surtout si un collaborateur ne souhaite pas parler des motifs de son absence, de dialoguer avec le personnel, mais sans le forcer.

Les statistiques lausannoises relatives aux absences ne sont pas les plus épouvantables; les 2 ans de droit au traitement jouent certainement un rôle, ainsi que le fait que les professions de terrain telles qu'ouvriers, bûcherons présentent une forte pénibilité physique; en cas de problème de santé lié à la profession, on essaye de recycler les collaborateurs, on fait davantage attention et on améliore lentement ces situations. Ces types de profession font augmenter aussi le taux d'absentéisme et d'autres administrations n'ont pas forcément ces métiers. Il est évident que cela n'explique pas intégralement ce grand taux d'absentéisme et c'est la raison pour laquelle ce rapport-préavis est proposé. Par rapport aux absences du lundi matin et du vendredi après-midi, en principe ce type de comportement ne devrait pas exister, mais on sait que ce phénomène est présent aussi dans les multinationales. Pour ce qui est des jours de carence: il n'y en a pas en cas d'absence, sauf pendant les vacances, en référence au Code des obligations.

La formation continue est obligatoire pour les cadres. Certains cadres, qui ont peut-être gravi les échelons petit à petit, ont une formation technique à la base et il est donc nécessaire de leur apporter une connaissance managériale. La formation obligatoire pour les cadres est répartie de la manière suivante: 3 jours pour le management, 2 jours pour la conduite d'entretien d'évaluation de fin d'année. Au besoin, une formation plus spécifique peut être donnée pour un cadre qui n'a jamais exercé une activité à responsabilité. Le million dédié à cela sera de l'argent bien investi. En ce qui concerne les coûts de maintien, il faut prendre en compte la formation continue pour les cadres chiffrée à 40'000 francs par année, après le déploiement. Il y a un poste pour le suivi du projet et le management d'absence de courte durée afin que le projet perdure sur le long terme. La Municipalité a décidé de commencer avec l'engagement de 2 postes pour le suivi des absences de longue durée et une évaluation sera faite en 2017. Si la méthode montre de bons effets, il y aura alors la possibilité d'aller plus loin.

En ce qui concerne le 1^{er} rapport de l'USST, il n'est plus aujourd'hui d'actualité et concernait essentiellement des demandes de postes qui ont été satisfaites. Le 2^{ème} rapport vient d'être rendu, sera acheminé en Municipalité et devrait être disponible en principe cet été.

Pour ce qui concerne le 2^{ème} volet du postulat de M.Perrin relatif à la satisfaction des usagers, il est proposé de l'aborder en fin de discussion.

Concernant les causes d'absence, elles sont difficiles à établir et il n'est pas possible de faire des statistiques car la Ville serait alors hors la loi. Concernant les cas d'absence de longue durée la cellule ARC ainsi que l'USST sont à disposition. En 2010, l'USST a mis en place des mesures, dont le suivi des absences longue durée décrit dans le rapport-préavis. Ce suivi est déjà mis en place depuis quelque temps, mais ne peut pas être réalisé

pour tout le monde car l'USST ne bénéficie pas de ressources suffisantes pour le faire.

En cas de refus d'un-e collaborateur/trice d'être suivi par l'USST, on lui explique la démarche et le soutien qui pourrait être apportés ; en cas de refus, ce soutien ne peut pas être fourni par le médecin du travail et la situation sera alors du ressort du médecin-conseil. A ce jour on n'a pas connaissance de refus mais si cela devait arriver, il n'y aurait pas de licenciement.

La Ville de Lausanne a vu l'augmentation de son effectif de personnel augmenter considérablement ces 30 dernières années. L'employeur doit veiller à la santé mentale et physique de son personnel. Aujourd'hui, les absences de longue durée sont souvent liées à des problèmes de santé suivis par des psychologues ou des psychiatres. La Ville doit aussi traiter avec beaucoup d'avocats. Cette méthode d'accompagnement proposée devrait vraiment réduire les absences. Il est demandé aussi beaucoup plus aux cadres et tous n'ont pas la science infuse en termes de savoir-faire, savoir-être et psychologie. C'est le pourquoi des formations données par l'institut IFA qui assure ces formations.

Concernant les services pilotes, on constate des diminutions d'absences par contre la Ville n'a pas d'indicateurs relatifs à d'éventuels changements tels que le taux de démission et/ou de licenciement, mais cela peut être fait dans les services pilotes. Les premiers constats dans les services pilotes indiquent néanmoins que le nombre de démissions a diminué au Service social et au Service d'assainissement et qu'il est resté stable aux Services industriels.

Un des commissaires relève que les personnes sont moins bien protégées qu'autrefois sur le plan psychologique mais pas au niveau juridique. Le mode de vie a changé avec les années et, il est aussi demandé plus de coopération avec les supérieurs hiérarchiques. Ce rapport-préavis mise sur une plus grande confiance pour que la personne puisse retourner au travail et cet état d'esprit peut faire évoluer positivement les choses. Cependant, la démarche doit venir en premier de la hiérarchie. Si l'autoritarisme de certains responsables insuffisamment formés pour manager du personnel subsiste, cela ne fonctionnera pas.

Pour la Municipalité, aujourd'hui on dispense une formation relativement tôt, mais on sait qu'un ancien cadre peut avoir de la peine à changer et elle est consciente que ce n'est pas grâce à l'adoption de ce rapport-préavis que dans deux ans tout sera parfait. Des améliorations sont cherchées avec la méthode proposée qui est déjà pratiquée et testée ailleurs.

Une commissaire s'interroge sur le délai de 2017 pour avoir un bilan et pense qu'il faudra peut-être prolonger l'expérience mais que le retour sur investissement ne sera pas négligeable si les gens sont plus heureux au travail.

Lecture du rapport-préavis par chapitre

1. Objet du préavis

2. Table des matières

3. Fondement du projet

Demande de précisions concernant le tableau des indicateurs: comment les calculs ont-ils été faits ? La Municipalité répond qu'il faut tenir compte des temps partiels et que le nombre d'employé-e-s n'est pas le même chaque année (env. 5'300 personnes pour env. 4'400 équivalents plein temps).

Parle-t-on de gestion de projet des absences ou de lutte contre l'absentéisme ? Le terme absentéisme n'a pas été utilisé à dessein car il sous-entend une notion de faute de la part de l'employé-e et ce sous-entendu est à l'opposé des valeurs du projet.

3.1 Objectifs et synthèse des mesures proposées

Comment définit-on les mesures qui vont réellement apporter une plus-value de bien-être au travail et diminuer l'absentéisme ? Le bien-être va être valorisé avec comme enjeu pour favoriser le dialogue dans l'entreprise ; on y parvient avec les entretiens mais il peut arriver que cela soit déjà trop tard. On peut peut-être faire le lien avec l'ergonomie qui se pratique dans les bureaux par exemple. Une commissaire demande : une fois l'entretien est fait, que met-on en place car on ne trouve pas ces éléments dans le préavis. Elle évoque la turbo-sieste qui pourrait être souhaitée par certain-e-s, avec cette méthode pourrait-on entrer en matière et avoir l'autorisation de la hiérarchie ? Elle souhaite également savoir, dans les objectifs du projet, comment la Ville va valoriser ce bon projet auprès de son personnel au niveau de la communication ? Pour la Municipalité, il faut y aller pas à pas et l'entretien de situation de travail est clairement un bon moyen de prendre la température d'une situation de façon fiable, les mesures proposées après un entretien sont difficiles à détailler dans le rapport-préavis parce qu'elles peuvent être très individuelles, par exemple une nouvelle chaise, la turbo-sieste... Si on détecte en situation de travail une situation conflictuelle, on orientera la personne vers la cellule ARC et s'il s'agit d'une problématique privée, une prise en charge peut se faire par l'assistante sociale d'entreprise au SPeL. Le suivi va dépendre de ce qui ressort des entretiens et il s'agit donc de faire du sur-mesure. L'USST entrerait en lice pour des problèmes d'ergonomie par l'intermédiaire de visite de poste fait par l'ergonome. Par la suite, une adaptation peut être faite en respectant ainsi les limitations fonctionnelles.

Une commissaire demande si l'objectif visé lors de l'entretien de situation de travail pourrait être un volet de l'entretien annuel de collaboration (EC). A son avis, on utilise mal cet entretien ou pas suffisamment. Peut-être que des moyens existent déjà et qu'on pourrait en tirer profit avant d'arriver à des situations de maladie. Pour la Municipalité, les outils sont introduits étape par étape. L'EC peut parfois déboucher sur une prise en charge d'un problème détecté à ce moment-là. L'idéal serait de détecter les situations à l'avance, à titre préventif, mais c'est plus que difficile. Il peut y avoir des causes externes qui ne sont pas forcément visibles dans l'EC. S'il s'agit de problèmes hors travail, la personne ne va pas en parler en EC. Si les absences ont tendance à se répéter, c'est à ce moment-là que l'on doit se poser des questions. Les absences de longue durée peuvent être dues à une cause extérieure, mais aussi en raison d'un conflit de travail ou d'un problème de gestion. Ce processus va permettre d'améliorer ou de corriger bien des situations. Ce rapport-préavis se préoccupe de la question des absences, il ne fait pas le tour de l'ensemble de la politique du personnel mise en place et dont les mesures sont nombreuses avec la prévention des accidents, la sécurité au travail, l'aménagement du temps de travail, par exemple.

3.2 Cadre légal

Pour un commissaire, on parle de la LTr, de la LAA et des organismes officiels de contrôle comme la SUVA, l'inspection du travail, mais il constate qu'apparemment il n'y a pas d'organe officiel de contrôle du respect de la LAMal ? La Municipalité répond que la LAMA relève du privé et ne concerne pas l'employeur. Dans le rapport-préavis, on parle de la législation générale. La LAMal est une base légale d'assurance maladie pour se retourner en cas de responsabilité envers les tiers.

3.3 Evaluation

4. Phase pilote : management préventif des absences

4.1 Appel d'offres public et adjudication

Quelles sont les raisons de ce choix des 3 services pilotes et de l'ensemble des SIL ? Ces 3 services pilotes représentent la diversité de l'administration et le Service social est celui qui avait un fort taux d'absence ; les 3 services étaient aussi volontaires.

4.2 Prestataire et méthode retenus

4.2.1 Philosophie et principes de base

4.2.2 La méthode de gestion du bien-être au travail et des absences

La phrase « Le succès d'une organisation est tributaire de collaboratrices et de collaborateurs *qualifiés, motivés et en bonne santé (physique, psychique et sociale)* » dérange un des commissaires dans le sens qu'on exclut une personne qui a une maladie chronique ; il en existe un certain nombre dans l'administration et ces personnes ont aussi le droit d'avoir un travail et cette phrase tendrait à les ignorer. La Municipalité répond que ce n'est pas du tout l'intention : il s'agit d'une description générale. Il y a 2 postulats en cours sur le handicap et la mobilité réduite que la Municipalité prend en considération.

Un commissaire relève qu'à la page 8 il est fait référence que le déclenchement d'un entretien de situation de travail à la 4^{ème} occurrence d'absence, pourquoi ce chiffre ? Il se peut aussi qu'en une année, une personne soit absente pour plusieurs petites maladies (refroidissement, digestion) et donc finalement cette personne serait déjà concernée par ce dispositif alors qu'objectivement il n'y a pas de quoi s'inquiéter. La Municipalité répond qu'il s'agit d'un indicateur d'alerte et que peut-être certaines situations seront vite réglées. Il est ajouté qu'au besoin le/la chef-fe direct-e peut proposer un entretien en dehors de ce déclencheur mathématique, selon son sentiment sur l'ambiance générale. L'employé-e peut également demander un entretien. L'entretien de situation de travail n'est pas une punition. Les « 4 occurrences », c'est un choix qui a une dimension arbitraire, fait sur recommandation de l'IFA en fonction de ses autres expériences. Genève utilise le même déclencheur avec un autre consultant mais sur un modèle similaire, il fallait faire un choix.

Des commissaires s'interrogent : Quelle charge de travail les entretiens situation de travail représentent-ils pour les cadres ? Il ne faudrait pas que cela prenne trop de leur temps et devienne trop lourd. Quelle est la définition du cadre ? Dans quelle mesure l'entretien se fait-il aussi avec un cadre intermédiaire ? Est-ce qu'il y a un lien hiérarchique d'encadrement mais aussi de participation à l'engagement, voire au licenciement ou autres ? Réponse de l'administration: il s'agit de ceux qui ont une charge d'encadrement, qui réalisent les EC et qui ont un pouvoir décisionnel dans le cadre de l'engagement. Par exemple, un cadre de terrain engage 4 personnes pour la surface publique : le chef d'équipe va collaborer à l'engagement, à l'EC et à l'entretien situation travail en cas d'absence. Pour ce qui est de la charge de travail, elle a été estimée raisonnable par les services pilotes.

4.3 Mise en place dans les services pilotes - 2010-2011

4.4 Evaluation de la méthode et bilan

4.5 Extension de la phase pilote à la direction des services industriels - 2012-2013

5. Déploiement dans les services de l'administration - 2015-2017

Un commissaire note qu'à la page 13 on parle du comité de pilotage pour le déploiement global : IFA, USST, EQVT ; il regrette qu'on n'intègre pas de représentant du personnel. Il ajoute que même dans la globalité du rapport-préavis, on ne parle jamais des représentants du personnel et il trouve que c'est dommage. La Municipalité réplique que c'est purement opérationnel et qu'à leur connaissance il n'y a pas d'exemple où l'on ait mis des représentants d'association du personnel dans le comité de pilotage. Le rôle du comité est de vérifier le budget, que le niveau de formation soit atteint, que les engagements soient faits correctement, mais il ne prend aucune autre décision. Les aspects décisionnels se trouvent dans le rapport-préavis.

5.1 Le management préventif des absences de courte durée par les cadres

5.1.1 Ressources

5.2 Le suivi individuel des absences de longue durée: processus de réintégration au travail

5.2.1 Historique

5.2.2 Mise en place de la réintégration au travail : cellule d'insertion professionnelle

En page 18, concernant le paragraphe relatif aux objectifs de la réintégration « *pour ce faire l'USST continuera à collaborer étroitement avec l'DAI afin d'intégrer les principes de la 5^{ème} révision AI...* ». Un commissaire demande s'il faut comprendre qu'actuellement les principes de la 5^{ème} révision ne sont pas entièrement intégrés à Lausanne ou, au contraire, que l'on continue à les intégrer ? Réponse : la Ville et l'OAI visent le même objectif, soit la reprise de l'activité dans les meilleures conditions possibles. Dans une situation où le/la collaborateur/trice aurait besoin d'une adaptation ergonomique de sa place de travail, pour favoriser sa reprise, l'OAI financerait cette adaptation en lieu et place de l'employeur. Concernant la détection précoce avec une prise en charge rapide, une commissaire informe que dans les faits, le cadre peut aussi le faire et alerter l'USST.

Un éclaircissement est demandé par rapport au principe financier : la Ville de Lausanne ne doit plus se substituer à l'OAI ; il n'a pas bien compris dans quelle mesure dans le passé ça ne se faisait pas ainsi ? Réponse : avant la Ville assurait 6 à 12 mois de salaire entre deux. La Ville et l'OAI visent aussi le même objectif de retravailler dans de bonnes conditions. L'adaptation ergonomique de la place de travail, si elle doit se faire, peut être financée soit par le service, soit par l'AI.

5.2.3 Acteurs internes et rôles

5.2.4 Acteurs externes et rôles

5.2.5 Processus de réintégration au travail

5.2.6 Ressources

5.3 Pilotage et indicateurs

Une commissaire aimerait connaître ce qu'il en est des situations dont le salaire est versé au-delà des 24 mois, en raison du manque de rigueur du service qui signalerait trop tard le cas. Quid du remboursement ? Réponse: la Ville de Lausanne doit prononcer un licenciement pour échéance du droit au traitement avant son échéance, à la différence de l'Etat de Vaud.

6. Aspects financiers

6.1 Compte d'attente

Une commissaire souhaite savoir si la communication est intégrée au rapport-préavis ? Qu'est-ce qui est entrepris pour sa mise en place et où budgétiser ? Sur quel budget seront prises les mesures qui pourraient être mise en œuvre à la suite de l'entretien de situation de travail, comme l'ergonomie par exemple ; est-ce sur le budget du service ?

Réponse : la communication est prise en charge en interne, par elle-même, ainsi que par chef-fe de projet adjoint-e à 50 % dont le poste est demandé. Le déploiement se fera direction par direction et à chaque mise en place tout le personnel sera réuni afin que le SPeL et l'USST lui expliquent le processus. Budget : il existe 2 types de budget, celui de l'USST et celui du service. Certaines prestations, comme l'achat d'une chaise, seront prises sur le budget mobilier du service. Il y a toujours un montant significatif au budget mais qui ne permet pas de changer tout le mobilier chaque année. Il arrive parfois que l'on doive attendre une année, mais on essaye de faire les changements rapidement. S'il y a une urgence, on fait appel au crédit supplémentaire. Il peut aussi y avoir une compensation sur un autre poste du service et, pour des cas particuliers, le financement peut se faire par l'AI, l'ergonomie notamment.

6.2 Conséquences sur le budget d'investissement

6.3 Ressources en personnel

Un commissaire demande si l'administration a évalué l'opportunité d'établir une assurance perte de gain ? La Municipalité déclare que l'administration avait demandé des offres, mais ce type d'assurance s'avère bien trop cher.

6.4 Estimation du retour sur investissement

6.5 Conséquences sur le budget de fonctionnement

7 Consultation

Des commissaires estiment que ce chapitre relatif à la consultation auprès des associations du personnel est relativement court, puisqu'il est juste dit que le projet est bien accueilli. Il est ajouté que seul le SSP a demandé des modifications, dont quelques-unes ont été intégrées et 2 autres pas. Comme annoncé en début de séance, il va proposer un amendement lors des conclusions pour avoir un pool de postes afin d'assurer les transferts dans les cas d'absence de longue durée. Il faut garantir une place de travail à la personne qui doit changer de poste pour raison de santé. La proposition du SSP est de prendre une réserve de 0,2 ept dans chaque service pour avoir une réserve totale de 6,6 ept. Ainsi, on aura un pool de postes à disposition.

Est-ce que les résultats de cette consultation sont disponibles ? La Municipalité informe que le SSP avait fait des remarques et que SUD refuse l'ensemble de ce rapport-préavis. Il est demandé que l'avis du SSP soit annexé au procès-verbal.

8 Réponse au postulat de M. Charles-Denis Perrin

8.1 La satisfaction du personnel

8.2 La satisfaction des usagers et usagères de l'administration

Le postulant revient sur le texte de son postulat qui parlait de sondage. La notion que l'on ne retrouve pas dans cette étude, c'est l'indépendance. Si on fait un sondage anonyme, le comportement ne sera pas le même. Il admet volontiers qu'il est satisfait de la réponse apportée au point 8.1. Par contre, pour le point 8.2, il n'est pas satisfait de cette réponse et proposera un amendement. Les gens qui ne sont pas satisfaits ont parfois de très bonnes idées et il invite la Municipalité à s'y intéresser. Réponse : ce type de sondage a été réalisé dans quelques services. Il y a eu plusieurs enquêtes d'opinion de manière ciblée sur certaines prestations comme la STEP ou l'assainissement, mais pas de sondage global auprès de la population sur la satisfaction de l'administration lausannoise.

Vu l'heure de fin de la commission, la présidente propose de reprendre la discussion à partir du point 9 du rapport-préavis. Il est demandé que les amendements de MM. Perrin et Oppikofer soient distribués par mail quelques jours avant la séance.

La Municipalité propose de faire une pause d'une demi-heure lors d'une prochaine séance du Conseil communal. On réserve la date du **mardi 21 avril à 20h05 à la salle Vuillermet**.

A l'issue de cette rencontre, M. Brélaz demandera l'urgence auprès du Conseil communal afin que le préavis soit voté d'ici le mois de juin 2015.

La présidente clôt la séance à 18h15 et remercie les membres de leur participation.

Présidente	Mme C. Alvarez Henry
Membres	Mmes T. de Meuron, M. Velasco, S. Evéquo MM R. Joosten, G-J. Schneider, V. Christe
Excusés :	MM C-D. Perrin et H. Klunge ; M. Oppikofer est remplacé par M. H. Buclin
Pour la Municipalité	M. le Syndic D. Brélaz
Pour l'administration	M. Borloz, chef du Service du personnel ; Mme Berset Budde, déléguée à l'égalité et à la qualité de vie au travail; Mme Rossi, adjointe administrative à l'USST ; et Mme Mées, collaboratrice de Mme Berset pour la prise de notes

séance N° 2 de la Commission N° 7

La Commission s'est réunie le **mardi 21 avril 2015 de 20h25 à 20h45** à la Salle Vuillermet, Hôtel de ville

La présidente, ouvre la séance et remercie les employé-e-s de l'administration de s'être déplacés à une heure avancée de la soirée. Elle propose de passer à la discussion relative aux amendements envoyés par M. Oppikofer.

Amendement 1

Nouvelle conclusion 1

Le Conseil communal décide :

- de demander à la Municipalité de prévoir la création d'un pool de postes destinés à faciliter les déplacements définitifs d'un fonctionnaire dans une activité adaptée lorsqu'une atteinte à la santé ne lui permet pas de retourner dans son poste d'origine, en prélevant en moyenne 0.2 équivalent plein temps (ept) par service. Discussion : La Municipalité annonce que la création de postes est de la seule compétence de la Municipalité et non de celle de la commission du Conseil communal. Pour certains commissaires, cette nouvelle conclusion telle que proposée est intéressante mais n'étant pas de leur compétence il y a donc lieu de la refuser. Des commissaires émettent néanmoins le Vœu N°1 qui figure en annexe du rapport de la présidente.

Amendement 2

Nouvelle conclusion 2

Le Conseil communal décide :

- de compléter le RPAC par l'ajout de l'article 45 alinéa 11 « Les dispositions du présent article ne s'appliquent pas lorsque le fonctionnaire est déplacé provisoirement pour des raisons de santé afin d'occuper à un taux d'activité identique dans un poste autre que celui pour lequel il a été nommé.

Discussion : Un commissaire déclare que le Conseil communal ne peut pas intervenir sur le règlement. Comme pour le 1^{er} amendement, cette commission ne peut que le refuser. La Municipalité ajoute qu'en principe les associations du personnel sont consultées au sujet des nouveaux articles RPAC, ce qui serait impossible dans ce cas de figure. De plus, les modifications du RPAC doivent être avalisées par le Conseil d'Etat et la loi sur les communes stipule que seuls les articles soumis par la Municipalité peuvent être modifiés. Néanmoins, il est estimé que, sur le fond, la réflexion est juste et elle est partagée par la Municipalité qui a répondu au SSP qu'elle s'engageait à aller de l'avant avec la mise en place d'un processus pour l'été 2016. Un groupe de travail a démarré les travaux et la réflexion est menée aussi sur les absences à temps partiel. Un commissaire souhaite

soumettre le texte sous la forme d'un vœu puisque la Municipalité pense qu'il n'est pas insensé. Le vœu N°2 figure en annexe du rapport de la présidente.

Conclusions du rapport-préavis

En l'absence de M. Perrin qui avait annoncé une proposition d'amendement pas présentée à la Commission, la présidente propose de passer au vote des conclusions 1 à 9 en un bloc et de discuter séparément de la conclusion relative à la réponse au postulat de M. Charles-Denis Perrin.

Conclusions No 1 à 9 - Résultats du vote : 5 oui, 0 non, 3 abstentions.

Conclusion No 10 : réponse au postulat de M. Perrin

Discussion : La Municipalité a répondu au postulat de M. Perrin en expliquant les raisons de sa non entrée en matière sur une enquête globale de satisfaction auprès des usagers et usagères tout en se disant ouverte à mener des sondages de manière ciblée par service ou direction.

M. Perrin, selon ses dires lors de la séance du 20 mars, estime que cette réponse ne s'avère pas suffisante. Un commissaire s'est rendu récemment aux TL et a remarqué à l'entrée du bâtiment un système de 3 boutons pour faire part en tant que client de sa satisfaction. La Ville pourrait peut-être s'en inspirer pour mesurer la satisfaction des usagers à l'entrée des bâtiments administratifs. Une commissaire pense que ce traitement du personnel pose des questions d'ordre éthique. La Municipalité est favorable à un sondage de satisfaction mais de manière ciblée, comme cela s'est déjà fait au Service d'assainissement et aux Services Industriels. Un sondage au niveau de la Ville serait trop complexe à organiser. Le postulant, M. Perrin, a envoyé un courriel dans lequel il fait part à la commission de son abstention sur le sujet, quand bien même son vote ne peut pas être pris en considération en raison de son absence.

Conclusion N° 10 - Résultats du vote : 3 oui, 0 non, 5 abstentions.

La présidente clôt la séance à 20h45 et remercie les membres de leur participation.

Annexes :

- échanges de courriers entre le syndicat SSP et la Municipalité dans le cadre de la consultation, mis à disposition par M. Oppikofer.
- vœux proposés par certains commissaires

Conseil communal de Lausanne

Vœux de la commission N° 47 chargée de l'examen du Rapport-préavis N° 2015/2 : Bien-être au travail et gestion des absences

Réponse au postulat de M. Charles-Denis Perrin « Le développement durable, c'est aussi ... une administration qui peut travailler dans les meilleures conditions possibles ... et des usagers satisfaits de leur administration »

• Vœu N° 1

« Il est demandé à la Municipalité d'étudier la faisabilité de la création d'un pool de postes destinés à faciliter les déplacements définitifs d'un fonctionnaire dans une activité adaptée lorsqu'une atteinte à la santé ne lui permet pas de retourner dans son poste d'origine, en prélevant en moyenne 0.2 équivalent plein temps (ept) par service ».

Résultats du vote du vœu No 1 : 3 oui, 4 non, 1 abstention.

Ce vœu n'est donc pas accepté. C'est à M. Oppikofer de décider si cet amendement sera maintenu lors du débat au Conseil communal.

- **Vœu N° 2**

« La commission souhaite que la Municipalité étudie une solution pour que le fonctionnaire déplacé provisoirement pour raison de santé afin d'occuper à un taux d'activité identique un poste autre que celui pour lequel il a été nommé ne soit pas pénalisé du point de vue de son droit au traitement ».

Résultats du vote du vœu No 2 : 6 oui, 1 non, 1 abstention



Syndicat suisse des services publics

ssp
Section Lausanne – Ville
Fondée en 1902
Avenue Ruchonnet 45 bis
Case postale 1324
CH – 1001 Lausanne
Téléphone 021 341 04 10/17
Télécopieur 021 341 04 19
lausanne@ssp-vpod.ch

Monsieur
Daniel Brélaz
Syndic
Hôtel de Ville, Pl. de la Palud 2
Case 3280
1002 Lausanne

Lausanne, le 23 juin 2014

Mise en consultation du projet de rapport-préavis « Bien-être au travail et gestion des absences »

Monsieur le Syndic,

Le comité du Syndicat des services publics, section de Lausanne, a examiné le projet de rapport-préavis « *Bien-être au travail et gestion des absences* » dans sa séance du 16 juin 2014.

Nous vous communiquons ci-après notre point de vue sur ce document.

En préambule, nous nous étonnons de devoir examiner ce préavis dans l'urgence. Pour rappel, le ssp vous demande depuis au moins 3 ans de recevoir des informations circonstanciées concernant les intentions de la Municipalité relative à la « gestion des absences ». Nous avons régulièrement mis ce point à l'ordre du jour des rencontres entre les associations du personnel et la DMAP et vous avez tout aussi régulièrement repoussé cette discussion en disant qu'il fallait attendre la sortie d'un projet de rapport-préavis. Celui-ci venant d'être produit, nous ne voyons pas pourquoi il devrait être mis en consultation dans la précipitation et sans qu'aucun échange des points de vue entre la DMAP et les associations du personnel ne soit organisé.

En outre, il n'est pas possible de se faire une opinion complète sur votre projet de rapport-préavis sans avoir pu entendre le concepteur de ce projet, à savoir l'ifa (Institut für Arbeitsmedizin – Institut de médecine du travail) et sans avoir pu être informé de manière circonstanciée sur le déroulement et le bilan de la phase pilote.

Comme vous le savez, l'art 55 RPAC/ prévoit que « *La Municipalité consulte régulièrement les syndicats et associations du personnel qu'elle a dûment reconnus sur des sujets d'intérêts général intéressant l'ensemble le personnel* ». Pour remplir cette obligation, il ne suffit pas d'organiser une rapide consultation uniquement écrite et d'intégrer quelques unes de nos remarques dans le rapport – préavis.

Ce projet de rapport-préavis s'inscrit dans la suite du développement des 7 processus centraux de la gestion du personnel mis en place par le projet « Gestion du personnel » (GePeL) au début des années 2000. A l'époque, les associations du personnel avaient été consultées dès la phase d'élaboration du projet et pas uniquement de manière succincte dans sa phase finale. La méthode de consultation purement symbolique que vous appliquez ici à un dossier de grande importance pour les conditions de travail du personnel n'est pas du tout satisfaisante.

C'est pourquoi nous vous demandons :

- de prévoir une rencontre entre les associations du personnel et la DMAP pour traiter de ce projet de rapport-préavis et échanger nos réflexions;
- d'inviter l'ifa à cette rencontre pour qu'elle nous présente sa conception de la gestion des absences ;
- de nous remettre le rapport de Monsieur Urs von Rotz, médecin du travail, dressant un bilan de la santé au travail au sein de l'administration communale lausannoise ;
- de reporter l'adoption du rapport-préavis par la Municipalité jusqu'à la fin de la phase de consultation.

Quelques remarques sur le projet de rapport-préavis

1^{er} volet : management préventif des absences

Vous avez établi le constat qu'« environ la moitié des absences sont liées à des paramètres existants au sein de l'entreprise ». L'employeur ayant l'obligation de protéger la santé physique et psychique des travailleurs, votre constat nous conduit à vous demander d'agir de manière prioritaire sur les facteurs pouvant entraîner des atteintes à la santé du personnel.

Ceux-ci ont à voir avec l'organisation du travail. Celle-ci comprend :

- le niveau de la charge de travail en relation avec les contraintes temporelles ;
- le niveau des exigences sur le plan quantitatif et qualitatif ;
- le degré d'autonomie dans l'organisation de son propre travail;
- la reconnaissance du travail effectué par les supérieurs et les collègues ;
- l'ambiance générale du travail ;
- le style de management ;
- le respect des lois de l'ergonomie ;
- les possibilités d'évolution professionnelle.

Ces éléments ne sont pas analysés dans le rapport-préavis. Seules des objectifs généraux sont formulés (3.1, page 4 et 4.2.2, page 7).

La notion de responsabilité partagée entre la hiérarchie et le (la) collaborateur-trice est mal définie et ne tient pas compte du fait que les rapports de travail se nouent dans le cadre d'une position par essence inégalitaire et asymétrique entre l'employé-e et l'entité qui l'emploie.

L'évolution professionnelle, laquelle implique l'encouragement à la mobilité du personnel, est totalement absente du chapitre consacré à la prévention des facteurs pouvant entraîner des incapacités de travail. Compte tenu de ce constat, nous vous informons au demeurant que nous sommes totalement opposés à une éventuelle disparition *de facto* de l'unité de l'évolution professionnelle, laquelle fait partie des 7 processus centraux mentionnés plus haut.

Le volet préventif est à notre sens insuffisamment décrit car il se borne pour l'essentiel à manifester des objectifs généraux et des intentions certes louables, mais sans détailler assez des mesures préventives adaptées.

2^{ème} volet : le suivi individuel des absences par des spécialistes en insertion professionnelle

La référence à la LPGA (page 5) nous paraît erronée. L'obligation de l'employé-e d'entreprendre tout ce qui peut être raisonnablement exigé de lui pour réduire la durée d'une incapacité de travail s'applique au régime des assurances sociales et pas aux rapports d'emploi entre un employeur public ou privé et ses employé-e-s. Dès lors, cette obligation n'est pas exigible et aucune mesure allant dans ce sens ne peut être admise.

L'« entretien de situation au travail » semble constituer une pièce maîtresse du processus de suivi des absences. Il s'avère cependant problématique :

- le supérieur hiérarchique n'étant pas une personne autorisée à exercer l'art de la médecine, nous contestons son droit de consigner « un résumé de l'entretien » pouvant contenir des remarques sur des problèmes de santé du collaborateur-trice ;
- l'entretien ne semble pas adéquat dans toutes les situations, notamment les situations de conflit.

La question de la confidentialité des données nécessite également d'être clarifiée :

- le fait de ne pas inclure les résumés mentionnés plus haut dans le dossier personnel n'offre aucune garantie de confidentialité dans la mesure où ils pourront servir aux analyses du RRH, du SPeL et de l'USST;
- la garantie d'anonymat est fort aléatoire et purement formelle ;
- le collaborateur ayant droit à la consultation de l'entièreté de son dossier personnel, nous ne voyons pas comment le SPeL va procéder pour rassembler des éléments de son dossier répartis dans des armoires sous clé dans les services alors que simultanément, il ne serait pas censé avoir accès aux résumés des entretiens de santé ;
- selon la loi, l'employeur n'est autorisé à rassembler et détenir que des informations concernant les aptitudes du travailleur à remplir son emploi (expérience et formation) ainsi que celles qui sont nécessaires à l'exécution du rapport d'emploi. Sont donc exclues les données ayant trait à la sphère privée ainsi que les données sensibles et qui n'interfèrent pas avec la relation de travail (par exemple, il est admis dans certains cas que l'employé-e passe un examen de santé avant l'embauche, mais le contenu n'est pas transmis à l'employeur). L'entretien de situation et les documents en résultant doivent donc être conçu dans le respect de ces règles, ce qui ne ressort pas assez du préavis. Tel que décrit, le rassemblement d'informations sur la santé des collaborateur-trice-s à travers les résumés d'entretiens de situation au travail nous fait douter de sa conformité aux exigences de la loi sur la protection des données personnelles.

En outre, afin de respecter les droits fondamentaux de l'employé-e, l'entretien de situation au travail et l'ensemble du processus doivent se dérouler que sur une base purement volontaire. Celle-ci n'est pas garantie de manière explicite dans le préavis. Cela semble pourtant une exigence minimale. De plus, l'employé qui le souhaite doit pouvoir se faire accompagner, notamment par un-e représentant-e syndical-e, et ce droit doit être clairement spécifié dans la procédure de l'entretien de situation au travail.

La méthodologie concernant le suivi individuel des absences par des spécialistes en insertion professionnelle n'est pas formulée de manière claire et précise. Il est également difficile de se représenter, parmi les différentes responsabilités, qui sera le garant du processus complet pour le (la) collaborateur-trice. Cela laisse une impression de flou qui ne permet pas d'accepter le projet à ce stade, faute de garantie quand à ses conséquences. Nous voulons notamment signifier que le projet présenté ne garantit pas la mise en oeuvre de mesures sérieuses et efficaces visant à améliorer tous les aspects de la santé au travail, d'une part, et ne donne pas de garanties contre l'instauration d'un système de « flicage » du personnel, d'autre part.

Par conséquent, nous considérons que ce projet est insuffisamment abouti à ce stade.

Nous espérons que vous ferez bon accueil à la présente, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Syndic, l'expression de nos meilleures salutations.

Pour le SSP section Lausanne,


Pierre-Yves Oppikofer, secrétaire ssp

Copie : Monsieur Jean Borloz, chef du service du personnel



Syndicat suisse des services publics

ssp
Section Lausanne – Ville
Fondée en 1902
Avenue Ruchonnet 45 bis
Case postale 1324
CH – 1001 Lausanne
Téléphone 021 341 04 10/17
Télécopieur 021 341 04 19
lausanne@ssp-vpod.ch

Monsieur
Daniel Brélaz
Syndic
Hôtel de Ville, Pl. de la Palud 2
Case 3280
1002 Lausanne

Lausanne, le 4 novembre 2014

Mise en consultation du projet de rapport-préavis « Bien-être au travail et gestion des absences »

Monsieur le Syndic,

Comme convenu lors de la rencontre du 4 septembre 2014 entre la DMAP et les associations du personnel, nous vous transmettons nos déterminations sur le projet de rapport-préavis « *Bien-être au travail et gestion des absences* ».

1) Articulation entre bien-être au travail et gestion des absences

Le bien-être au travail est un levier contre l'absentéisme. La communication et la gestion des absences sont perçues comme le moyen dont dispose une organisation d'identifier les points où elle doit s'améliorer. Si la gestion des absences est un processus qui complète cette approche, comme il est mentionné dans le préavis, et que le bien-être au travail est au centre des préoccupations, il faudrait expliciter **quels seront les moyens donnés aux supérieurs directs et chefs de service pour améliorer les mauvaises conditions de travail quand elles sont identifiées**. Or le préavis décrit les moyens de détection mais trop peu les moyens d'action. L'argument du gel des postes est constamment invoqué à l'heure actuelle quand il est question de la charge de travail. Qu'en sera-t-il demain ? Faudra-t-il manquer 4 fois le travail pour cause de fatigue engendrée par la surcharge ou en raison d'un épuisement professionnel pour être entendu ?

2) Protection des données

Il devrait être clairement indiqué dans le préavis que l'entretien de situation n'aborde pas les questions médicales et ne fait pas l'objet d'un formulaire détaillé et dirigé tel que l'entretien de collaboration.

3) Responsabilité du collaborateur

La responsabilité du collaborateur doit être clairement explicitée. Une distinction doit être faite entre responsabilité légale et morale. Selon l'art. 21/4 LPG, *les prestations peuvent être réduites ou refusées temporairement ou définitivement si l'assuré se soustrait ou s'oppose, ou encore ne participe pas spontanément, dans les limites de ce qui peut être exigé de lui, à un traitement ou à une mesure de réinsertion professionnelle raisonnablement exigible et susceptible d'améliorer notablement sa capacité de travail ou d'offrir une nouvelle possibilité de gain (...)* Cette disposition

concerne le droit aux prestations de l'assurance invalidité et de l'assurance accident, mais ne saurait être transposée aux relations entre l'employé-e et la Ville de Lausanne, son employeur. A ce niveau, seul le devoir de fidélité du fonctionnaire (art 22 RPAC) s'applique. En outre, s'agissant de la prévention des accidents et maladies professionnelles reconnues, *les travailleur-euse-s sont tenus de seconder l'employeur dans l'application des prescriptions sur la prévention des accidents et maladies professionnels* (art, 83/3 LAA).

La situation où un collaborateur refuserait le processus ou l'entretien de situation doit être clarifiée. Ce refus peut être parfaitement légitime si le responsable hiérarchique ne remplit pas son devoir de se comporter avec équité et bienveillance à l'égard du/de la collaborateur-trice qui lui est subordonné (art 25 RPAC). On pense notamment à la situation où l'attitude du supérieur hiérarchique est la cause du mal être au travail.

Les notions d'autonomie du collaborateur, de contribution active à la promotion de la santé, d'incitation des collaborateur-trice-s à s'impliquer activement en faveur de leur santé doivent être explicitées. Le collaborateur doit en premier lieu suivre les normes de sécurité édictées par l'employeur. Si d'autres devoirs sont définis ils doivent correspondre au droit du travail. Le/la collaborateur-trice doit en être clairement informé et les sanctions en cas de manquement clairement définies.

4) Garantie par rapport au respect du processus et à l'équité de traitement.

Si les chefs de service sont les garants du processus, alors nous demandons des garanties concernant l'équité de traitement entre les services.

Les responsabilités dans le suivi des processus (RRH pour les courtes durées et USST pour les longues durées) doivent être explicitées dans le préavis.

5) L'assurance invalidité (AI)

Le rôle de l'AI devrait être plus clairement défini. Il faut tenir compte du fait que l'AI n'est pas au service de la Ville de Lausanne et que les mesures préconisées par l'USST (octroi d'une rente partielle permettant de continuer de travailler au sein de l'administration communale, mesure d'adaptation du poste de travail, mesure de réadaptation professionnelle....) ne seront pas forcément acceptées par l'AI qui a ses propres critères d'appréciation d'une situation. En cas de refus de l'AI d'accepter une mesure préconisée par l'USST, quel sera le sort réservé au/à la collaborateur-trice ? Cette question doit être précisée dans le rapport préavis.

6) Résiliation des rapports de service à l'échéance du droit au traitement

Nous avons constaté à plusieurs reprises que des collaborateur-trice-s ayant des problèmes de santé et qui travaillent dans un autre poste que celui pour lequel ils/elles ont été engagé-e-s sont considérés-e-s de la même manière que des collaborateurs-trice-s absent-e-s pour cause d'incapacité de travail de longue durée. Ils/ elles sont avisés-e-s de la date de la fin de leur droit au traitement et du licenciement que cette fin entrainera automatiquement. Cette pratique ne repose sur aucune base réglementaire et n'est pas admissible. Il est inconcevable que la Ville de Lausanne considère que certains de ses employé-e-s exerce une activité bénévole ou purement occupationnelle sous prétexte que ces personnes ne peuvent plus exercer l'activité pour laquelle ils/elles ont été engagé-e-s et que le poste qu'ils/elles occupent est provisoire car il ne figure pas dans le plan des postes du service concerné. Par conséquent, toutes les périodes de stage effectuées dans le cadre d'une mesure de réinsertion professionnelle, quel que soit le rendement du stagiaire, ne sauraient être prises en considération dans le calcul de l'échéance du droit au traitement.

Pour le ssp, cette pratique, non prévue par le RPAC, doit être abolie. A défaut de quoi c'est l'ensemble du projet « Bien-être au travail et gestion des absences » qui perd sons sens et ne mérite pas d'être soutenu.

7) Formulation du préavis

Les objectifs du projet devraient être formulés de manière à être évaluables et les indicateurs définis dans le préavis déjà, même de manière générale.

Les dispositifs et procédures devraient être inclus au préavis. Le projet en soi devrait être expliqué de manière plus complète avant d'en décrire la mise en œuvre.

8) Apprentis

Il nous paraît souhaitable de laisser la possibilité aux apprenti-e-s d'être inclus-e-s dans le processus ultérieurement, une fois que celui-ci aura fait ses preuves de manière concluante.

9) Postes de travail nécessaires pour la réalisation du projet

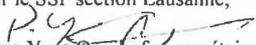
Afin de rendre efficaces les démarches de réinsertion dans un autre poste de collaborateur-trice-s qui ne peuvent plus continuer d'occuper - pour des raisons de santé - la fonction ou le poste de travail pour lequel ils/elles ont été engagé-es, la Ville devrait avoir à disposition une réserve de poste de travail. Ce stock de postes de travail permettrait à la fois de renforcer l'activité de tel ou tel service et de trouver un poste de travail adéquat pour le collaborateur-trice à réinsérer professionnellement. Nous proposons de créer 8 postes de travail supplémentaires afin de donner les moyens à l'USST de réaliser les missions que lui confie le rapport-préavis. Ces 8 postes supplémentaires peuvent faire l'objet d'une décision budgétaire. Ils peuvent aussi être créés en prélevant 0.2 poste de travail dans chaque service de la Ville. Ce quota de 0.2 peut aussi varier d'un service à l'autre pour tenir compte de la taille respective de chacun d'entre eux.

En conclusion, nous demandons que :

- 1) le rapport-préavis soit complété en fonction des 9 points soulevés dans la présente ;
- 2) La pratique consistant à comptabiliser comme jour d'absence des jours de travail effectués par un collaborateur-trice ayant des problèmes de santé lors d'un stage soit abolie (interdiction du bénévolat ou des stages occupationnels pour des collaborateur-trice-s au sein de l'administration communale) et que le compteur des jours d'absence s'arrête dès le début d'un stage de réinsertion.

Dans l'hypothèse où cette seconde demande n'est pas acceptée, le ssp sera contraint de rejeter le rapport-préavis « *Bien-être au travail et gestion des absences* ».

Nous espérons que vous ferez bon accueil à la présente, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Syndic, l'expression de nos meilleures salutations.

Pour le SSP section Lausanne,

Pierre-Yves Oppikofer, secrétaire ssp

Copie : Monsieur Jean Borloz, chef du service du personnel



L a u s a n n e

- 2 FEV. 2015

SSP Section Lausanne-Ville
M. Pierre-Yves Oppikofer
Avenue Ruchonnet 45bis
Case postale 1324
1001 Lausanne

Lausanne, le 23 janvier 2015

Mise en consultation du projet de rapport-préavis « Bien-être au travail et gestion des absences »
Votre position du 4 novembre 2014.

Cher Monsieur,

La Municipalité a pris connaissance de votre position transmise dans le cadre de la consultation susmentionnée et vous en remercie.

Une large part des propositions émises a pu être intégrée dans le rapport-préavis, améliorant ainsi son contenu et la bonne compréhension du projet.

Concernant l'articulation entre les conditions de travail à améliorer et le projet bien-être au travail, la Municipalité est bien consciente que le projet présenté porte prioritairement sur les moyens de détection. Il s'agit là de l'étape initiale. Selon les situations problématiques détectées, des solutions devront être examinées au cas par cas. Cet aspect fera partie intégrante de l'évaluation, à l'issue du déploiement. Dans tous les cas, l'objectif n'est pas qu'un-e employé-e doive attendre quatre occurrences d'absence pour pouvoir faire état des problèmes qu'il ou elle rencontre : un entretien peut être proposé par le cadre ou sollicité par l'employé-e en tout temps.

Il a été spécifié dans le rapport-préavis que l'entretien de situation de travail ne traite en aucun cas d'aspects médicaux. En effet, les cadres ne sont pas habilités à évoquer l'état de santé de leurs équipes, le secret médical est pleinement respecté. L'entretien de situation de travail porte sur les conditions de travail exclusivement. La notion de responsabilité de l'employé-e a été complétée dans le rapport-préavis.

En réponse à votre demande de mieux expliciter les processus mis en place dans le cadre de ce projet, des schémas résumant les rôles des différents acteurs, présentés lors de la séance du 4 septembre dernier entre la Délégation municipale aux affaires de personnel et les associations, sont venus compléter le rapport-préavis.

Selon votre proposition, le rapport-préavis a été clarifié du point de vue des objectifs et indicateurs. La question des apprenti-e-s est par contre à envisager de façon différente de celle du personnel fixe : en effet, des absences prolongées sont susceptibles de mettre en question le contrat d'apprentissage, selon la réglementation scolaire. Cependant, au cas par cas, l'Unité santé et sécurité au travail (USST) apporte, aujourd'hui déjà, son appui aux apprenti-e-s.

La Municipalité considère également que le fait de décompter comme absente une personne effectuant un stage de réinsertion pose certains problèmes. Cependant, il ne faut pas perdre de vue que les personnes concernées sont au bénéfice d'un certificat médical ; le devoir de l'employeur est de mettre en œuvre ce qui est possible pour rechercher une solution de réintégration dans un poste adéquat, au

Municipalité de Lausanne

Secrétariat municipal
place de la Palud 2
case postale 6904
CH-1002 Lausanne
tél. ++41 21 315 22 15
fax ++41 21 315 20 03
municipalite@lausanne.ch

regard des capacités de l'employé-e. Ce devoir, selon art. 72bis al.2 Règlement pour le personnel de l'administration communale (RPAC), porte sur la période de droit au traitement de deux ans. De plus, dans les situations où le médecin du travail attesterait que la personne est définitivement inapte et ne pourrait pas reprendre son poste d'origine avant l'échéance de son droit au traitement et qu'aucune possibilité alternative n'aurait pu être trouvée, les conditions selon IA-RPAC 72.01 al. 5 seraient théoriquement réunies pour prononcer un licenciement pour justes motifs avant l'échéance du droit au traitement, même sous certificat médical. Cela n'est jamais pratiqué dans la réalité. Cela étant, afin de pouvoir mettre en place un système rendant compte au mieux de la complexité de ces situations, les notions de taux de présence mais aussi de taux de rendement vont probablement devoir être mises en place afin de pouvoir les appliquer dans les situations de stages. Actuellement, la comptabilisation du droit au traitement ne tient pas compte des taux de présence et de rendement de la personne. Il s'agit là d'un projet en soi, qui ne saurait être mis en place à brève échéance, en raison de la complexité du sujet et de son impact sur la réglementation actuelle relative aux absences. La Municipalité a donc décidé de mettre en place un groupe de travail chargé de revoir le système d'ici au 30 juin 2016. Dans l'intervalle, des conventions de stages signées entre le collaborateur ou la collaboratrice en stage, le service d'origine, le service d'accueil et l'USST sont mises en place dès le 1^{er} janvier 2015, afin de clarifier ces éléments.

Concernant la collaboration avec l'Office de l'assurance invalidité du canton de Vaud (OAI), comme mentionné dans le projet de rapport-préavis, dès réception de l'accord du collaborateur ou de la collaboratrice, l'USST collabore étroitement avec le « Team Grandes Entreprises » de l'OAI. Le spécialiste en réinsertion professionnelle AI (répondant-e unique) connaît les spécificités contractuelles de la Ville de Lausanne (échéance du droit au traitement, etc.), ainsi que les possibilités et limites des services au niveau de la réintégration/réinsertion. L'intérêt de cette collaboration pour la Ville de Lausanne est divers. Il s'agit d'une ressource externe que la Ville de Lausanne sollicite. Pour rappel, l'OAI intervient financièrement lors de la mise en place de mesures de maintien en emploi, d'adaptation de poste de travail ou de mesures de réinsertion. L'USST demeure en soutien de la personne concernée, en effectuant des démarches en collaboration avec les acteurs internes et externes concernés (réseau RH, etc.), jusqu'à l'échéance du droit au traitement. Ainsi, il s'agit d'assurer une sécurité financière pour le collaborateur ou la collaboratrice à l'échéance du droit au traitement. En effet, à ce moment-là et dans la mesure du possible selon l'atteinte à la santé de la personne concernée, l'OAI sera à même de prendre le relais au niveau de la prise en charge de la situation, dans le cas où une solution définitive au sein de la Ville de Lausanne ne pourrait malheureusement pas être trouvée.

Pour ce qui est de la création de postes afin de donner les moyens à l'USST de favoriser la réinsertion d'une personne dans une activité adaptée, la Municipalité n'estime pas que cette mesure soit judicieuse. En effet, la création d'un pool de postes serait difficilement gérable. Toutefois, dans les situations où l'atteinte à la santé du collaborateur ou de la collaboratrice ne lui permet plus de retourner à son poste dans son service d'origine, soit lorsque l'inaptitude à la fonction peut être décidée par le médecin du travail, il paraît important de mettre des ressources à disposition du service concerné. Ainsi, ledit service sera à même d'engager du personnel auxiliaire ou de repourvoir le poste avant l'échéance du droit au traitement, afin de maintenir le bon déroulement de ses activités. Ces situations feront l'objet, au cas par cas, de décisions de la part de la Municipalité.

Avec nos remerciements réitérés, nous vous prions de recevoir, cher Monsieur, nos salutations les meilleures.

Au nom de la Municipalité :

Le syndic :
Daniel Brélaz

La secrétaire adjointe :
Sylvie Ecklin

Discussion

M^{me} Caroline Alvarez Henry (Soc.), rapportrice : – Je n'ai rien à ajouter au rapport.

La discussion est ouverte.

M. Pierre-Antoine Hildbrand (PLR) : – J'ai le plaisir de partager avec vous quelques remarques et avis de M^{me} Thérèse de Meuron, notre collègue, au nom du groupe PLR :

« Monsieur le président, madame et messieurs les conseillers communaux. On peut faire deux lectures différentes, voire divergentes, de ce rapport-préavis. J'ai observé que, pour certains conseillers, les mesures prises ou proposées par la Municipalité pour le personnel communal étaient des mesures renforcées de contrôle, concernant notamment les absences dites de longue durée.

» Pour d'autres conseillers, au contraire, ces mesures visent à renforcer le bien-être des fonctionnaires dans le cadre de leur activité professionnelle. Dès lors, pour des raisons de compréhension diamétralement opposées, ce rapport-préavis est accueilli avec satisfaction par le plus grand nombre. Pour ma part, et pour la plus grande majorité du groupe Libéral-Radical, nous estimons que la vérité se situe, comme souvent, à mi-chemin des deux lectures. Le verre à moitié plein ou à moitié vide, cela dépend de celui ou de celle qui le regarde.

» En revanche, nous savons tous que ce sont les ressources humaines qui font la réputation et le succès d'une entreprise, qu'elle soit publique ou privée. Je m'étonne que la Municipalité rose-rouge-verte, qui se targue d'être un employeur modèle, ait mis autant de temps à se pencher sur ce thème. Je m'étonne aussi qu'il faille mettre en place une véritable usine à gaz pour s'occuper ou se préoccuper de ses collaborateurs. Dans ma grande naïveté, j'ai toujours pensé qu'un cadre devait aussi avoir des qualités de manager et savoir prêter attention à ses collaborateurs. Je m'étonne donc que les cadres doivent suivre des cours à prix d'or pour apprendre à gérer les rapports avec leurs collaborateurs, notamment pour déceler des problèmes en amont, qui finissent par générer des absences dont les répercussions financières sont très importantes, puisque l'on estime leur coût direct à 23 millions par année – montant salarial et charges patronales comprises – cela sans compter les coûts indirects, évalués par la SUVA, et qui représenteraient entre deux et quatre fois le montant des coûts directs. Je vous laisse le soin de faire le calcul.

» Vu ce qui précède, le groupe Libéral-Radical acceptera dans sa grande majorité les conclusions 1 à 9 de ce rapport-préavis, sachant que cela devrait offrir deux avantages non négligeables : d'une part, une amélioration des rapports de travail et du bien-être du personnel et, d'autre part, une économie non négligeable pour notre Ville, vous en conviendrez. Espérons que ces buts seront réellement atteints. Je laisse le soin à mon excellent collègue Charles-Denis Perrin de prendre position sur la conclusion N° 10 s'agissant de la réponse donnée à son postulat. »

M. Charles-Denis Perrin (PLR) : – Effectivement, ce préavis est un pas important dans la bonne direction. Je ne vais pas revenir sur les propos de M^{me} de Meuron, je veux simplement préciser que je soutiens ce préavis sans réserve. Il ouvre le dialogue et devra permettre un meilleur échange entre la hiérarchie et les collaborateurs.

Je vous expose brièvement la raison pour laquelle je vous suggère de refuser la réponse à mon postulat. Je n'ai pas pu m'exprimer en commission, puisque j'étais malade. Dans le préavis, la Municipalité déclare : « En ce sens, le projet Bien-être au travail est une réponse partielle au postulat ». Oui, effectivement, c'est une réponse partielle et, en plus, elle ne correspond pas tout à fait à ce que j'avais demandé, puisque j'avais demandé que cette enquête se fasse de manière neutre. Or dans la mesure où l'on exerce le préavis tel qu'il est défini, ce sera la hiérarchie qui participera à cette consultation. C'est évident que c'est un sacré progrès mais, pour les collaborateurs qui doivent parfois s'exprimer avec difficulté devant leur chef, cela aurait été une opportunité d'aller un peu plus loin pour connaître

leurs motivations et leurs difficultés. On nous parle beaucoup de satisfaction, mais j'aurais trouvé très intéressant que l'on connaisse aussi les arguments de leur non-satisfaction.

Alors, oui, cette réponse est partielle. Dans le préavis, on peut également lire : « La Municipalité préconise des enquêtes ciblées et ponctuelles ». Effectivement, c'est bien de le proposer, mais c'était justement l'objet du postulat. Donc, cinq ans plus tard, on se retrouve avec une Municipalité qui dit qu'elle est d'accord de faire quelque chose qu'on lui demandait de faire. Je dis donc qu'il faut refuser cette réponse et attendre que la Municipalité puisse non seulement nous exposer ses différentes conclusions, mais, puisqu'elle propose de faire un *feedback*, ce sera l'occasion de revenir sur le sujet, de répondre au postulat et, en même temps, de montrer que les intentions de ce préavis sont tout à fait efficaces.

Concernant les usagers, là aussi on nous répond que ce serait tout à fait possible de s'intéresser aux attitudes et aux réflexions des usagers, mais pour autant que ce soit avec des opérations ciblées et ponctuelles. Puisque la Municipalité est d'accord, je dis qu'il faut le faire. Il est même précisé qu'il serait bien qu'on puisse étayer ou suivre ces sondages avec un programme d'évolution et d'améliorations. C'était exactement ce qui était proposé dans le postulat.

Je ne fais pas de la résistance ou de la confrontation, je dis simplement que ce Conseil avait souhaité pouvoir avoir ce sondage, cette enquête de satisfaction. La Municipalité admet d'elle-même que cette réponse est partielle. J'aurais pu déposer un amendement, on aurait remplacé « accepte la réponse partielle » et on aurait oublié. C'est pourquoi je vous propose de refuser la réponse et, dans deux ou trois ans, puisque la Municipalité propose de nous faire un bilan de situation, elle reviendra avec des réponses un peu plus circonstanciées.

M^{me} Maria Velasco (Les Verts) : – Le groupe des Verts soutiendra ce préavis. La gestion des absences nécessite une application sensible, subtile, humaine, qui demande du temps et qui exige une formation de qualité pour les cadres, et la Municipalité semble l'avoir bien compris – je l'espère du moins. Par contre, la réponse au postulat de M. Perrin est un peu légère. En effet, il faudrait davantage d'enquêtes ponctuelles et ciblées, comme il a été écrit dans le préavis, mais là, on n'a pas vraiment eu d'exemple précis.

M. Pierre-Yves Oppikofer (La Gauche) : – Tout d'abord, je dois déclarer mes intérêts : en tant que secrétaire du Syndicat des services publics, je m'occupe de défendre les droits des membres de ce syndicat et des travailleurs de la Ville de Lausanne en général.

Ce préavis part du constat qu'environ la moitié des absences à l'Administration communale sont liées à des paramètres existants au sein de l'entreprise, c'est-à-dire à des problèmes de santé au travail et de dégradation de la santé, provoqués par des événements qui se passent dans le cadre du travail. Le fait que l'employeur, c'est-à-dire la Municipalité, ait pris conscience qu'il y avait énormément d'absences dues à des événements liés au travail est déjà un pas en avant. En tant que syndicaliste, mon travail quotidien consiste à défendre individuellement des personnes qui font face à des difficultés dans le cadre de leur travail, qui affectent leur santé. Cela fait très longtemps que j'ai remarqué qu'il y avait ce type de problèmes à la Ville de Lausanne. Et cela fait longtemps que la sonnette d'alarme a été tirée. Enfin, la Municipalité a décidé lentement, mais, j'espère, sûrement, de prendre en compte ce problème.

Ce préavis ne dit pas ce qu'il faut faire pour améliorer les conditions de travail et éviter qu'il ait des problèmes de santé liés au travail. Les mesures proposées visent à détecter les problèmes, pour pouvoir ensuite intervenir. Il ne donne pas de solutions sur la résolution des problèmes au travail qui peuvent créer des problèmes de santé. Et il y a beaucoup de problèmes qui peuvent créer des problèmes de santé. Il y a la charge de travail, qui peut être excessive, et qu'il faut mettre en balance avec le fait qu'actuellement, la Ville de Lausanne est très restrictive en matière de création de postes supplémentaires, même quand il y en a besoin. Il y a la question des exigences, du point de vue quantitatif et qualitatif,

qui peuvent créer des problèmes de santé si c'est exagéré. Il y a la question du degré d'autonomie que chacun peut avoir ou non dans le cadre de l'organisation de son propre travail. Il y a la question de la reconnaissance que les collaborateurs peuvent attendre et reçoivent ou non de la part de leur supérieur. Il y a l'ambiance générale au travail. Il y a le style de management. Il y a les questions de sécurité au sens strict, de protection contre les nuisances diverses, le respect de la manière dont le travail est organisé, les lois de l'ergonomie. Et puis, il y a la question des possibilités d'évolution professionnelle. Tous ces facteurs peuvent être des sources de problèmes de santé qui peuvent engendrer des absences.

Le préavis comprend deux types de mesures. Une première partie concerne les mesures pour les absences de courte durée, mais répétées, puisqu'il est prévu que, dès la quatrième absence dans un espace de douze mois, il y a – et c'est la nouveauté – l'organisation d'un entretien de situation au travail entre le collaborateur et son supérieur direct. C'est le premier volet, que nous pouvons tout à fait accepter. Il faudra voir à l'usage, mais c'est certainement une mesure qui permet le dialogue et de repérer d'éventuels problèmes dans le cadre du travail. C'est précisé dans le préavis que les supérieurs n'ont pas à entrer en matière ou à discuter avec le collaborateur des questions médicales, mais uniquement des questions de travail.

Le deuxième aspect concernant les absences de longue durée pose problème ; cela concerne les absences qui dépassent vingt et un jours ou deux mois. Une procédure de suivi est mise en place pour voir comment faire, avec la collaboration du médecin du travail et d'autres personnes ; on regarde s'il est nécessaire d'adapter l'organisation du travail ou, si ce n'est pas possible, de déplacer la personne dans un autre poste mieux adapté à son état de santé.

J'ai participé à la première séance de commission – il y en a eu deux – et j'ai proposé deux amendements. Le dispositif est très bien, mais, à notre avis, il y a une lacune : quand on veut déplacer une personne d'un poste à un autre, encore faut-il qu'il y ait un poste vacant ou existant. La pratique fait qu'il y a des personnes qui sont déplacées pour des raisons de santé pour faire des stages dans un autre poste, dans une autre unité, dans un autre service ou une autre direction, mais ces stages visent à voir s'il y a une possibilité que cette personne travaille dans un autre contexte ou à un autre type d'activité. Si, à la fin, il n'y a pas de poste, il n'y a pas de solution et, au bout d'un certain temps, la personne risque de ne plus conserver son emploi.

A ce propos, actuellement, il y a une pratique au sein de l'Administration communale qui, à mon avis, n'est pas conforme au Règlement du personnel ; c'est une interprétation que fait la Municipalité, qui consiste à dire que quand le médecin du travail considère qu'une personne n'est plus apte à travailler dans le poste pour lequel elle a été engagée, elle a une incapacité de travail par rapport à son poste. Mais elle peut très bien être tout à fait capable de travailler à un autre poste. Ce n'est donc pas forcément une incapacité de travail totale, c'est une incapacité de travail pour un poste précis. Même si cette personne fait un stage à un autre endroit, dans un autre secteur ou service, elle est considérée comme étant malade et ses jours de travail sont comptés comme des jours d'absence. C'est une pratique basée sur une interprétation du RPAC, qui vient probablement du fait que la Ville a choisi d'être son autoassurance s'agissant du droit au traitement en cas de maladie. Cela fait que, par exemple, il y a des personnes qui ont travaillé pendant des mois à un poste qui n'était pas le leur, mais qui a été comptabilisé comme des jours d'absence, alors qu'elles se sont levées le matin pour aller travailler et qu'elles sont rentrées le soir après leur journée de travail. Cette question n'est pas résolue dans ce rapport-préavis. Pour qu'on puisse trouver des solutions pour les personnes déplacées, il n'y a pas des milliers ni des centaines de postes, il y en a quelques-uns de temps en temps.

Ce rapport-préavis doit trouver des solutions pour les 5000 collaborateurs de la Ville de Lausanne, pour que ces personnes puissent continuer à travailler si elles ont des problèmes

de santé. J'avais proposé de créer huit postes de travail, prélevés par 0,2 % d'équivalent plein temps sur chaque service en moyenne, pour avoir des postes en réserve qui puissent être utilisés, le cas échéant, quand il est nécessaire de déplacer une personne dans un autre poste. Cette conclusion n'avait pas été acceptée par la Municipalité dans les discussions avec les associations de personnel, avant la rédaction définitive du rapport-préavis. J'ai donc déposé un amendement demandant à la Municipalité de prévoir la création d'un pool de postes destinés à faciliter les déplacements définitifs d'un fonctionnaire dans une activité adaptée lorsqu'une atteinte à la santé ne lui permet pas de retourner dans son poste d'origine, en prélevant en moyenne 0,2 équivalent plein temps par service.

En séance de commission, quand j'étais absent, si j'ai bien compris les notes et le rapport, selon la Municipalité, cette proposition ne serait pas de la compétence du Conseil communal. Je n'en suis pas persuadé ; c'est pourquoi j'aurais besoin d'explications. Si ce n'est pas le cas, je suis prêt à déposer cette proposition sous forme d'amendement maintenant. Sinon, il faudra m'expliquer en quoi cela ne serait pas une compétence du Conseil communal.

J'avais proposé une deuxième conclusion, qui implique une modification du Règlement du personnel de l'Administration communale, qui dit que les dispositions de l'article 45 sur le droit au traitement en cas de maladie ou d'accident ne s'appliquent pas lorsque le fonctionnaire est déplacé provisoirement pour des raisons de santé afin d'occuper, à un taux d'activité identique, un poste autre que celui pour lequel il a été nommé. C'est important de prévoir une disposition dans le RPAC, puisqu'il est interprété d'une manière qui ne me semble pas correcte, pour qu'on ne puisse pas occuper un employé à la Ville de Lausanne tout en considérant qu'il est malade.

Il est vrai que toute modification du Règlement du personnel de l'Administration communale, avant de pouvoir être présentée au Conseil communal, qui est compétent pour modifier le règlement, doit d'abord faire l'objet de discussions avec les associations de personnel. L'article 55 dit que la Municipalité associe aux projets de modifications du présent règlement et de certaines instructions administratives importantes les syndicats et associations du personnel reconnus. Donc, si je voulais présenter cette modification du RPAC, c'est tout à fait de la compétence d'un conseiller communal de proposer une modification du règlement, même si cela doit passer par une discussion entre la Municipalité et les associations du personnel avant un rapport-préavis, qui serait voté au Conseil communal. On ne peut pas court-circuiter ce processus, c'est vrai. N'empêche que si je ne peux pas faire cette proposition aujourd'hui, je la ferai à un autre moment, soit par dépôt d'une modification de règlement ou par une motion. Une autre proposition a été discutée dans le cadre du groupe La Gauche.

Le président : – Puis-je vous demander d'être le plus court et le plus précis possible ?

M. Pierre-Yves Oppikofer (La Gauche) : – C'est un peu difficile...

Le président : – Le plus précis et le plus court possible.

M. Pierre-Yves Oppikofer (La Gauche) : – J'essaye d'être précis justement, c'est pourquoi cela prend du temps. L'autre proposition, c'est : lorsqu'un employé, après quatre absences de suite en douze mois, doit participer à un entretien de situation, il devrait avoir le droit d'être accompagné par un représentant syndical. Ce droit existe dans le RPAC au cas où les fonctionnaires ont des litiges avec la Commune, mais c'est un peu restrictif. Ici, il s'agit d'une proposition d'élargir ce droit à ce genre de situation. Ce n'est donc pas une nouveauté absolue, c'est plutôt un complément, mais cela implique une modification du règlement du personnel.

Les deux propositions ont été faites pendant la séance de commission où j'étais absent, et elles ont été transformées en vœux. Le premier a été refusé, tandis que le deuxième vœu, qui implique une modification du RPAC, a été accepté. Mais la rapportrice pourra le dire tout à l'heure.

M. Robert Joosten (Soc.) : – Le groupe socialiste relève la qualité du rapport-préavis et des solutions proposées afin de mieux gérer les absences et les retours au travail, avec une formation des cadres permettant de favoriser le dialogue et, de ce fait, d'améliorer les conditions de travail pour le personnel de la Ville de Lausanne. Nous vous invitons donc à accepter toutes les conclusions du rapport-préavis.

A titre personnel, je partage les craintes exprimées par mon collègue Oppikofer. J'ai cru comprendre que ces amendements n'étaient pas de la compétence du Conseil communal. Par contre, je m'associe pleinement aux deux vœux. Malheureusement, le premier a été refusé en commission, contrairement au second. Concernant ces amendements, je m'exprime en mon nom propre.

M. Valentin Christe (UDC) : – Au vu de l'avancement de la soirée, je vais tâcher d'être bref. En préambule, je pense pouvoir dire sans trop m'avancer que l'ensemble du Conseil communal est soucieux du bien-être des employés communaux dans leur travail. C'est plutôt au niveau des solutions apportées aux divers problèmes que les avis peuvent diverger. Comme cela a été rappelé par notre collègue de Meuron par l'entremise de son président de groupe, ce projet mammoth s'apparente à une véritable usine à gaz. La Municipalité nous propose des investissements à hauteur de 1,2 million de francs, ainsi que la création de postes correspondant à l'équivalent de 3,2 postes à plein temps, ce qui représente des engagements financiers non négligeables.

Dans un contexte de précarité des finances communales bien connu de tous, dont nous aurons un énième rappel très prochainement lors de l'examen des comptes 2014, nous ne pouvons raisonnablement envisager de soutenir ces nouvelles dépenses. C'est la raison pour laquelle une partie du groupe UDC s'abstiendra et une autre refusera ce rapport-préavis.

S'agissant des propositions d'amendement que nous venons d'entendre, je vous invite à les refuser dans la mesure où, d'une part, ils nous apparaissent irréalistes et, d'autre part, parce que nous ne souhaitons pas nous immiscer dans les compétences de la Municipalité.

M. Guy Gaudard (PLR) : – J'interviens en tant que patron et entrepreneur. Je suis interpellé par le contenu du préavis et par le rapport de commission. On y apprend que 23 millions par année représentent à peu près 230 000 heures d'absence. Ce serait quand même intéressant de connaître les raisons de ces absences. C'est peut-être bien de pouvoir hiérarchiser les malades diplomatiques des autres. Et puis, n'oublions pas non plus que 24 millions de coûts sur cette perte de salaire représentent à peu près 5 % de la masse salariale payée chaque année par la collectivité.

J'aimerais savoir également si, pour pallier ces absences, la Municipalité engage de la main-d'œuvre temporaire. Si tel est le cas, quel coût a cette main-d'œuvre temporaire ? J'ai lu dans le rapport de commission qu'il était prévu éventuellement de proposer des turbosiestes. J'ai été étonné de cette lecture. Juste avant la turbosieste, on parle de fauteuil. Je peux bien comprendre que l'employé communal a le droit d'avoir un fauteuil ergonomique, par contre, je n'ai pas très bien compris la turbosieste. Est-ce qu'on va leur faire des locaux de repos ? Est-ce que cette turbosieste se pratiquera pendant les heures de loisir ou pendant les heures de travail ? Si c'est pendant les heures de travail, j'aimerais savoir combien cela coûtera.

Notre collègue Oppikofer parlait de la quatrième absence annuelle, où il y aura une invitation chez le médecin. A un moment donné, lorsque le collaborateur manque régulièrement son travail, c'est sur le salaire qu'il faut intervenir. Il y aura ainsi un changement de comportement tout de suite.

Je suis très étonné qu'on n'ait pas parlé des employés de la Commune qui travaillent à l'extérieur. On ne s'est pas préoccupé de ces gens ; en tout cas, je ne l'ai pas lu dans le préavis. Il y a des gens qui sont aux intempéries, qui travaillent dans des fouilles, qui travaillent au froid et c'est surprenant de parler uniquement des gens qui sont dans les

bureaux. C'est la lecture que j'en ai, peut-être qu'elle est incomplète ou incorrecte, mais, au pire des cas, je proposerai à un collaborateur de la Ville très ou trop souvent absent de venir faire un stage d'une semaine en entreprise. Il fera la comparaison entre le travail dans le privé et dans l'Administration.

M. Daniel Brélaz Syndic : – Je ne commenterai pas longuement le caractère méprisant de la dernière intervention, qui laisse entendre un certain nombre de choses que même Courteline n'avait jamais osé dire dans ses pièces. Je ne veux pas entrer dans ce genre de polémique.

En ce qui concerne le fond, il y a des problèmes d'absences dans toutes les entreprises. Le constat général est que cela peut aller jusqu'à 50 % d'absences dues soit à des problèmes de mal-être personnel qui peut ne pas concerner l'entreprise – situation familiale, questions de santé, questions d'ambiance, burnout – soit à des questions de relations de travail conflictuelles ou quasi conflictuelles, qui ont été traitées par de nombreux autres préavis pour essayer d'améliorer lentement la situation, sans un succès à 100 %, comme chacun le sait, que ce soit au niveau de la cellule ARC, ou l'introduction du médecin du travail et d'un certain nombre de réflexions nouvelles.

Contrairement à ce qu'a laissé entendre le groupe UDC et conformément à ce qu'a dit M^{me} de Meuron, dont je partage pleinement l'avis là-dessus, il ne s'agit pas de faire une situation de « bisounours » ni un « truc » juste pour dépenser de l'argent par plaisir. Si M. Christie a lu complètement les conclusions et le préavis, il s'apercevra qu'un investissement de 1 million une seule fois pour former les cadres – oui, les cadres ne sont pas omniscients, ils ne savent pas automatiquement tout d'entrée –, et avec quelques cours de rappel pour leur apprendre autre chose que la technique, soit le management humain, ne sont pas forcément inutiles. Un million pour l'ensemble de l'administration, avec 5200 personnes représentant 4200 équivalents plein temps, pour tous les cadres, n'est certainement pas un gaspillage si on veut mettre les gens au niveau par rapport à des préoccupations qui ne sont pas leur pain quotidien.

Quand vous engagez un cadre, il n'a fait de doctorat ni en psychologie ni en médecine du travail. Il peut avoir des comportements d'ours parce que c'est sa nature, mais il peut arriver des tas de choses sur lesquelles je ne veux pas faire de commentaires. Il s'agit donc d'un investissement humain pour permettre à un système de fonctionner. Cet investissement est unique. Il y aura peut-être des renouvellements au fur et à mesure de l'arrivée de gens, mais pour des montants beaucoup moins importants. Donc, si on part du principe qu'à part cet investissement, il y a à peu près 500 000 francs par an de coûts, pas pour une usine à gaz, mais simplement pour que quelques personnes se spécialisent dans l'aide et la détection des problèmes, c'est un certain nombre de services. C'est arrivé ici ou là qu'on déduise qu'il y a des problèmes de management du service, c'est déjà arrivé, avant même ce préavis, parce que, malheureusement, cela peut arriver, les ensembles d'êtres humains ne sont pas parfaits.

Il peut donc y avoir des problèmes de management de service parfois, et il peut y avoir un certain nombre d'autres choses qui, encore une fois, peuvent se détecter parce que, tout à coup, 5, 10 ou 15 collaborateurs ont souvent des absences de courte durée. Alors, on peut dire que c'est le type qui part le vendredi parce qu'il veut un week-end prolongé, et qui se porte malade au bon moment. Je n'ai pas dit que cela n'arriverait jamais, mais dans la très grande majorité des cas, si ce n'est pas un cas, mais que c'est 5, 6 ou 7, c'est un indice que cela pourrait éventuellement dysfonctionner.

D'autres indices et d'autres choses sont beaucoup plus importants pour faire des gains : c'est le retour au travail. Quand quelqu'un revient d'une longue absence, la manière dont il revient à son travail, suivant la nature et les causes qui l'on conduit à cette absence, la manière dont il est reçu et dont il est réintégré va avoir une très grande influence sur la suite, soit s'il tombe à nouveau malade juste derrière, s'il arrive lentement à s'intégrer ou si, malgré tous nos efforts, parce ce que c'est une maladie, comme le cancer généralisé et,

malheureusement, à l'impossible nul n'est tenu, même s'il est revenu un peu, c'est perdu. Les gens qui ont tenté ce genre d'expérience, parce qu'on n'est pas les premiers, pourront dire qu'on est même tardifs. J'ai entendu une allusion de M^{me} de Meuron, citée par M. Hildbrand, allant dans cette direction ; ceux qui ont tenté ces choses après trois, quatre ou cinq ans ont des améliorations du taux d'absence, c'est-à-dire des diminutions de l'ordre de 12 %, essentiellement sur les absences de longue durée, mais aussi un peu sur les autres. Si on obtient ce genre de diminution, on économise de 2 à 3 millions par an, sans les coûts dérivés et tout le reste.

Bien sûr, on peut considérer que, dès le moment où les gens sont absents, cela n'a guère d'importance, et que du moment qu'on ne les remplace pas, cela stresse encore davantage les autres, avec davantage de malades et que le système y pourvoira. Mais la vraisemblance d'une économie d'efficacité significativement supérieure aux montants investis est très grande, voire quasi certaine vu les chiffres en question. De ce point de vue, cela a effectivement une grande importance.

Concernant les remplaçants et les auxiliaires, il y a différents types d'auxiliaires. Celui qui vient à la piscine pour les vacances d'été, ou les gens qui font les nettoyages scolaires en été ne sont évidemment pas de même nature que ceux qui remplacent des absents. Si c'est des absences de courte durée, il n'y a en général pas de remplaçant, on se débrouille dans le service. Lorsque ce sont des absences dont on a la conviction qu'elles vont prendre trois, six ou neuf mois, à un moment donné, on engage un auxiliaire. Par exemple, lorsqu'il y a des congés maternité de quatre mois, suivant les postes, on engage un auxiliaire, mais si c'est dix jours, on ne va sûrement pas remplacer la personne. Ces coûts sont de l'ordre de 2 à 3 millions par an. Donc, s'il y a une diminution, on va faire la moitié de la somme cherchée probablement avec 12 % de baisse du taux d'absences. Voilà ce que je voulais dire sur les généralités.

Maintenant concernant l'intervention de M. Oppikofer, je répète de manière totalement claire que la gestion du personnel, y compris le fait de prendre 0,2 EPT ici ou là dans les services pour d'autres objectifs, est de la pure gestion municipale. Il n'y a pas besoin de faire venir la préfète pour lui demander ce qu'elle en pense, c'est une certitude admise dans tous les conseils communaux, et même par le Grand Conseil pour le Conseil d'Etat. Clairement, ce n'est pas de votre compétence. Vous pouvez faire une intervention, déposer un postulat pour souhaiter qu'on aille dans cette direction, mais vous ne pouvez certainement pas voter des conclusions allant dans ce sens. La commission a aussi débattu du fond et pas seulement de la forme. Cela va dépendre des pointes, on va essayer de faire le maximum pour remplacer les gens, mais si cela inclut de créer des postes ad hoc d'une certaine nature, au point où je ne sais quel service aurait 10 surnuméraires, parce que c'est vraiment le profil qui leur conviendrait, cela poserait des problèmes d'application. Dans la pratique, on essaye de faire des choses pas très éloignées, mais pas avec des règles et ce niveau de contrainte.

En ce qui concerne les autres amendements, comme M. Oppikofer l'a dit, il est possible de faire un projet de règlement pour aller dans cette direction, mais si le vœu concernant les problèmes d'application du RPAC a été accepté en commission, c'est que la Municipalité a écrit au SSP qu'elle allait travailler dans cette direction ces tout prochains mois, parce que, sur le fond, elle partage l'opinion du SSP sur ce système, qui ne va plus. Il n'allait déjà pas bien avant, mais il va encore moins bien avec l'AI qui cherche à encourager le retour au travail et la continuation de carrière. Si pendant le stage payé par l'AI à 80 % la personne se fait compter des jours entiers d'absence et puis qu'elle finit par se faire renvoyer parce qu'elle a atteint la limite pendant le stage AI, on est dans l'aberration absolue. Le système consiste à dire que quelqu'un qui est engagé à 100 % et qui revient à 80 % pendant six mois, parce qu'il y a un seuil à franchir avant d'être à 100 %, s'il n'a pas pris la précaution de descendre son temps de travail à 80 %, c'est compté comme autant de jours d'absence, et pas comme 20 % d'absence ; c'est un système qui boite.

Donc la Municipalité s'est engagée à réviser cela, et cela ne nous dérange pas si M. Oppikofer dépose un projet de règlement sur le sujet. Je dis simplement que cela ne sert pas à grand-chose, parce qu'on ira plus vite que le traitement d'un projet de règlement par ce Conseil ; on verra bien. On n'est pas dans l'objection à ce que quelque chose de ce genre se fasse. Enfin, pour les autres éventuelles modifications du RPAC, là aussi, il faut faire un règlement pour entrer dans le jeu et ce n'est en tout cas pas possible de le traiter ce soir.

Pour terminer, en ce qui concerne le postulat de M. Perrin, j'ai l'impression qu'on se comprend parfaitement et qu'à la fois on ne se comprend pas. Nous avons donné un certain nombre d'exemples de ce que nous avons déjà fait et de ce que nous sommes prêts à faire. En ce qui concerne la satisfaction des usagers et usagères de l'administration, nous avons fait un certain nombre de choses concernant la STEP, concernant les heures d'ouverture des guichets en 2007 ; vu une intervention récente, sauf erreur, de M. de Haller, on va très vraisemblablement refaire quelque chose du même genre. Ce sont des interventions ciblées, lorsque des besoins se font sentir.

Un questionnaire général à la postulation sur son degré de satisfaction de l'Administration, c'est très compliqué à cibler, et si on veut le faire bien, c'est très cher. Cela coûte plus de 100 000 francs – je n'ai pas le chiffre exact, mais c'est très cher – ceci sans savoir où l'on va. Si vous voulez vraiment le faire, il ne faut pas refuser la réponse au postulat, il faut déposer une motion demandant que la Municipalité fasse une étude, quitte à ce qu'elle coûte 100 000 francs ou 200 000 francs, avec un vrai sondage de l'ensemble de la population et de son avis sur le fonctionnement de la Ville. Mais la Municipalité ne va certainement pas faire une étude à plus de 100 000 francs, dont elle est persuadée que le résultat sera non significatif et n'amènera rien si elle n'y est pas contrainte par une motion. Donc, soit on vous répondra à nouveau dans quatre ou deux ans, au cas où ce Conseil refuserait la réponse au postulat, soit on viendra avec une demande de crédit de 100 000 ou 200 000 francs et vous prendrez vos responsabilités pour que cela fonctionne. Mais alors il serait plus correct de déposer une motion.

Un deuxième aspect est soulevé par M. Perrin ; je n'avais pas compris à l'époque de son développement que c'est l'aspect principal. Je comprends qu'on puisse avoir une autre interprétation à la lecture de ce préavis. On a essayé de placer votre postulat dans le préavis dont il était le moins éloigné par économie de moyens. On a peut-être eu tort de ne pas avoir fait un préavis séparé, mais c'est ainsi qu'on a procédé. Pour cet élément, il me paraît clair qu'après deux à trois ans, c'est évident pour nous qu'il s'agira de la future Municipalité ; elle vous dira qu'il y a un temps d'introduction de préavis de trois ans – je ne serai plus là dans trois ans – et que oui, les moyens sont suffisants, et 3,2 EPT c'est ce qu'il fallait, ou, observation faite, 2,7 postes iraient aussi, au moment où elle aura fait le bilan d'introduction globale de formation, d'ici 2017-2018 à peu près. Elle va à coup sûr en parler dans le rapport de gestion et très vraisemblablement revenir – mais je ne peux pas engager la future Municipalité – avec un préavis qui montre les effets dans les services, donc les résultats qui découlent de ce préavis.

Alors, c'est dommage que vous refusiez cette réponse, parce qu'on ne saura pas vraiment que faire de la signification du refus. Pour ce qui concerne l'étude sur l'efficacité de cette politique, on fera de toute manière un bilan de trois ans. Si M. Perrin a l'impression que ce n'est pas vrai, il peut revenir avec un nouveau projet ciblé. Mais je vous garantis qu'on va dans cette direction, on va faire un bilan ; on ne fait pas cela pour le plaisir. Concernant l'enquête générale sur la satisfaction de la population en termes hyper généraux, on considère objectivement qu'elle ne sert à rien. C'est pourquoi on vous suggère d'accepter la réponse à ce postulat. Il va de soi que le reste du préavis est encore plus important.

M. Pierre-Yves Oppikofer (La Gauche) : – Je suis désolé, mais les questions du personnel sont importantes, et le Conseil communal a quand même la responsabilité des

5000 employés de la Ville de Lausanne. Ce n'est donc pas juste un petit préavis de rien du tout qu'on doit traiter en cinq minutes. Je suis désolé pour l'heure tardive, mais c'est ainsi.

Je voulais dire que je suis satisfait des réponses de M. le syndic. J'ai compris les raisons concernant le premier amendement : c'est une compétence municipale ; je ne vais donc pas déposer d'amendement sur cette question. Sur les autres points, je prends acte avec satisfaction que la Municipalité, par la voix du syndic, partage les constats que j'ai présentés sur certaines aberrations concernant la manière dont est appliqué le RPAC. Il n'empêche qu'il est appliqué ainsi pour l'instant et le Canton nous dit que les choses vont évoluer, qu'il y aura un groupe de travail qui se penchera sur la question et qui trouvera des solutions ; des fois, cela prend énormément de temps. Sachant que M. Brélaz ne sera probablement plus syndic dans douze mois et quelques jours, et que je ne sais pas qui viendra à sa place – j'espère en tout cas que ce ne sera pas M. Gaudard (*rires dans l'assemblée*) – je ne sais pas encore s'il faudra un peu presser les choses avec le dépôt d'une motion ou d'un postulat ; je ne m'engage pas pour l'instant.

Le président : – M. Gaudard n'est pas là, il n'a malheureusement pas pu vous entendre.

M. Charles-Denis Perrin (PLR) : – J'insiste sur le fait qu'il faut refuser cette réponse. M. le syndic parle de déposer une motion. Justement, c'était une motion ; dans ce Conseil, on avait décidé de la transformer en postulat parce qu'on voulait laisser plus de latitude à la Municipalité.

On n'a jamais dit qu'il s'agissait de faire une enquête globale, mais d'intervenir sur des actions ciblées. Les Services industriels sont, par exemple, de plus en plus exposés à de la concurrence dans toutes ses offres. Cela me semble donc très important que la Municipalité, dans son plan stratégique, puisse se positionner sur un certain nombre de sujets. C'est un exemple, mais il y en a d'autres. Ce n'est pas de laisser la libre appréciation à chaque direction, respectivement à chaque service, c'est simplement de se dire qu'on aimerait savoir où on en est. On sait qu'il y a une grande satisfaction, mais, encore une fois, le fait d'analyser les non-satisfactions est une source très riche pour améliorer la qualité du service. Voilà pourquoi je vous invite à refuser cette réponse, d'autant plus que, dans trois ans, je ne serai certainement pas là non plus pour proposer une nouvelle motion. Pour que cette réflexion ne se perde pas, je vous invite à refuser cette réponse.

M. Daniel Brélaz, syndic : – Ce n'est pas pour avoir le dernier mot, mais je comprends encore moins qu'avant. J'ai dit à M. Perrin que c'est ce qu'on faisait ; les Services industriels font cela très souvent, surtout dans des marchés ouverts. La STEP l'a fait pour un ensemble de prestations, et on va le faire pour tout ce qui est lié aux horaires. Donc, on vous dit qu'on le fait et vous dites qu'il faut refuser la réponse pour qu'on vous dise qu'on le fait ; je ne sais plus ce qu'il faut faire, mais je pense qu'il faut accepter la réponse.

La discussion est close.

M^{me} Caroline Alvarez Henry (Soc.), rapportrice : – La commission a voté les conclusions 1 à 9 avec 5 oui, 0 non et 3 abstentions. La conclusion N° 10 a été acceptée par 3 oui, 0 non et 5 abstentions.

Les conclusions N° 1 à 9 sont adoptées avec une dizaine d'avis contraires et une dizaine d'abstentions.

Le scrutin est ouvert, puis clos.

La conclusion N° 10, réponse au postulat de M. Charles-Denis Perrin, est refusée par 31 voix contre 29 et 14 abstentions.

Le Conseil communal de Lausanne

- vu le rapport-préavis N° 2015/2 de la Municipalité, du 8 janvier 2015 ;
- vu le rapport de la commission nommée pour examiner cette affaire ;
- considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

décide :

1. d'approuver le projet « Bien-être au travail et gestion des absences » ;
2. d'allouer à la Municipalité un crédit d'investissement du patrimoine administratif de CHF 1'000'000.– pour la réalisation du projet mentionné sous chiffre 1 ;
3. d'amortir annuellement sur une durée de 5 ans le crédit prévu sous chiffre 2 par la rubrique 1200.331 du Service du personnel ;
4. de faire figurer sous la rubrique 1200.390 du Service du personnel les intérêts relatifs aux dépenses découlant du crédit susmentionné ;
5. de balancer le compte d'attente N° 1200.581.137, ouvert pour financer la phase test du projet mentionné sous chiffre 1, par prélèvement sur le crédit prévu au chiffre 2 ;
6. de prendre acte de l'engagement de 1 équivalent plein temps (ept) pour la mise en place et le suivi du management préventif des absences par les cadres, le pilotage des indicateurs d'absence et la gestion administrative de l'échéance du droit au traitement au Service du personnel, section Egalité et qualité de vie au travail, dès le 1^{er} juillet 2015, décomposé comme suit :
 - 0.5 ept de chef-fe de projet adjoint-e ;
 - 0.5 ept d'assistant-e administratif/ve ;
7. de prendre acte de l'engagement de 2.2 équivalents plein temps (ept) pour le processus de suivi individuel des absences et réintégration au travail au Secrétariat municipal, Unité santé et sécurité au travail (USST), échelonnés comme suit :
 - 1 ept de conseiller/ère en intégration professionnelle dès le 1er juillet 2015 ;
 - 0.2 ept d'augmentation de la dotation du poste existant d'adjointe administrative dès le 1er juillet 2015 ;
 - 1 ept de conseiller/ère en intégration professionnelle dès le 1^{er} janvier 2016 ;
8. d'allouer à la Municipalité, pour l'exercice 2015, un crédit spécial de fonctionnement pour le Service du personnel d'un montant total de CHF 78'000.– à porter en augmentation des rubriques suivantes :

1200.301	Traitements	49'000.–
1200.303	Cotisations aux assurances sociales	4'000.–
1200.304	Cotisations à la caisse de pensions	7'000.–
1200.311	Achats d'objets mobiliers et d'installations	18'000.–
9. d'allouer à la Municipalité, pour l'exercice 2015, un crédit spécial de fonctionnement pour le Secrétariat municipal (USST) d'un montant total de CHF 108'500.– à porter en augmentation des rubriques suivantes :

1109.301	Traitements	78'400.–
1109.303	Cotisations aux assurances sociales	6'400.–
1109.304	Cotisations à la caisse de pensions	11'200.–
1109.311	Achats d'objets mobiliers et d'installations	12'500.–

10. de refuser la réponse au postulat de M. Charles-Denis Perrin « Le développement durable, c'est aussi... une administration qui peut travailler dans les meilleures conditions possibles... et des usagers satisfaits de leur administration ».

Règlement général de police de la commune de Lausanne (RGP)

Introduction d'un article précisant les modalités de la facturation des prestations du Corps de police

Préavis N° 2015/11 du 5 février 2015

Logement et sécurité publique

1. Objet du préavis

Par le présent préavis, la Municipalité propose l'introduction, dans le règlement général de police, d'une base légale formelle permettant de facturer aux administrés des émoluments en lien avec les interventions et prestations matérielles du Corps de police communal. Il s'agit d'ancrer la pratique actuelle dans le règlement général de police selon les exigences formulées par la jurisprudence et la Cour de droit administratif et public (CDAP).

2. Préambule

L'article 4 de la loi sur les impôts communaux (LCom) autorise les communes à percevoir des taxes spéciales en contrepartie de prestations ou avantages déterminés ou de dépenses particulières. Ainsi, la Ville de Lausanne s'appuie actuellement principalement sur l'article 9, alinéa 4 du règlement général de la police de la commune de Lausanne (RGP) : « *Elle (la Municipalité) établit enfin les tarifs, les taxes et les émoluments, notamment pour les autorisations prévues par le Règlement* » pour facturer les prestations effectuées par la police municipale. Un règlement, qui est de la compétence de l'Exécutif, définit l'objet de la taxe et fixe le montant de l'émolument : il s'agit du « *Tarif des taxes et des émoluments pour le stationnement, la réservation du domaine public, la location du matériel de signalisation et diverses prestations effectuées par le Corps de police* » (ci-après le tarif)¹¹.

Cependant, il ressort d'une jurisprudence constante de la CDAP que la facturation des taxes causales, dans notre cas la facturation des interventions de police, devrait être prévue dans une base juridique formelle, votée par le législatif ou corps délibérant¹².

3. Processus législatif

Compte tenu des exigences posées par la jurisprudence en matière de base légale des contributions publiques, il convient de modifier le RGP pour y introduire un article de portée générale précisant l'objet de la taxe, le cercle des personnes assujetties ainsi que le mode de calcul de celle-ci.

Pour des raisons évidentes de simplification et comme le permet la jurisprudence et selon la pratique actuelle, on délèguera à la Municipalité la compétence de fixer dans un tarif, la liste détaillée des prestations concernées ainsi que le montant des émoluments pour chacune d'entre elles.

Conformément à l'art. 94 al. 2 de la loi sur les communes, la modification du RGP adoptée par le Conseil communal sera soumise, pour approbation, à la Cheffe du Département des institutions et de la sécurité.

¹¹ La dernière version du tarif a été approuvée par la Municipalité le 16.10.2003 et ratifiée par le Conseil d'Etat le 11.12.2003 <http://www.lausanne.ch/lausanne-officielle/reglements-et-tarifs/autorites-et-securite/tarif-taxes-émoluments-corps-de-police.html>.

¹² Par arrêt du 18 janvier 2008 (GE.2007.0155), la CDAP a jugé que la loi du 18 janvier 1934 chargeant le Conseil d'Etat de fixer, par voie d'arrêtés, les émoluments à percevoir pour les actes ou décisions émanant du Conseil d'Etat ou de ses départements (LEMO, RSV 172.55) ne constituait pas « une base légale suffisante pour l'adoption, par le Conseil d'Etat, d'un règlement prévoyant la perception d'émoluments administratifs à raison d'actes matériels ».

4. Modification du RGP

La modification proposée du RGP s'en tient au contenu minimal exigé par la jurisprudence en la matière. Sa formulation est directement inspirée de l'art. 1b « Frais d'intervention », de la loi du 17 novembre 1975 sur la police cantonale, qui constitue la disposition équivalente fondant la perception d'émoluments pour les prestations de la Police cantonale. La Municipalité propose cependant de préciser explicitement que les cas de violences conjugales ne peuvent donner lieu à une facturation des interventions de police.

Le RGP est donc complété par un nouvel art. 9 bis, comprenant 7 alinéas, dont le contenu est développé ci-dessous :

- l'alinéa 1 autorise la police à percevoir des frais pour son intervention¹³ lorsqu'une disposition légale n'est pas respectée. Cette disposition permet en outre de répondre à la nécessité de répercuter les frais sur l'administré dont le comportement a engendré l'intervention des services de police comme, par exemple, lors de déprédations ou de scandale sur la voie publique. En effet, les mesures nécessaires à l'élimination d'une situation contraire au droit doivent être dirigées contre le perturbateur.¹⁴ Il convient dans ce cadre d'attendre que l'autorité compétente se soit prononcée pour encaisser les frais d'intervention ;
- l'alinéa 2 permet de prélever des émoluments auprès des administrés qui sollicitent de manière accrue la police pour obtenir des prestations particulières, sans forcément que le comportement d'un administré en soit le motif déclencheur. Cet alinéa s'applique par exemple à un organisateur de manifestation qui requiert la participation des services de police pour le maintien de l'ordre et de la sécurité publics, la gestion du trafic routier ou la réservation de places de parc, ou à un particulier qui demande la pose de panneaux en vue d'un déménagement ;
- l'alinéa 3 précise qu'aucune facturation ne doit avoir lieu dans le cas d'interventions pour violences conjugales. Il s'agit d'éviter que la crainte de facturation ne dissuade une victime potentielle de recourir aux services de la police ;
- l'alinéa 4 réserve la possibilité, pour la police municipale, de prélever un forfait pour son intervention à l'encontre de l'administré et fixe le plafond maximum de l'émolument forfaitaire ; il définit de plus les différents critères utilisés pour calculer le montant des émoluments sur la base des frais effectifs dans les cas prévus par les alinéas 1 et 2 ;
- l'alinéa 5 précise la compétence de fixer les tarifs ;
- l'alinéa 6 permet à la police municipale de prélever des émoluments dans le cadre des manifestations qui sollicitent de manière accrue des prestations particulières de la police, comme par exemple la mise sur pied d'un service d'ordre ou d'un dispositif de circulation. La compétence de fixer les tarifs des prestations ainsi que la procédure de facturation est déléguée à la Municipalité, comme c'est actuellement le cas ;
- Enfin, l'alinéa 7 permet d'exonérer certaines manifestations, en vertu du droit constitutionnel de manifester, ainsi que celles qui présentent un intérêt pour la Commune.

¹³ Par intervention, il faut entendre d'une part le déplacement des services de police, mais également le temps passé à la gestion du cas, notamment celui passé sur place à couvrir l'événement et rétablir l'ordre et la sécurité publics, à recueillir les déclarations des parties et celles des éventuels témoins, ou encore rédiger le rapport de dénonciation à l'autorité compétente. Le matériel utilisé (p. ex. test à l'éthylomètre) est aussi pris en compte.

¹⁴ Selon la jurisprudence, le perturbateur est celui qui a occasionné le dommage ou le danger par lui-même ou par le comportement d'un tiers relevant de sa responsabilité. Les frais d'intervention de l'autorité doivent alors être mis à la charge de ce perturbateur (Arrêt GE.2006.0137 ; GE.2006.0129).

5. Conclusion

Eu égard à ce qui précède, la Municipalité vous prie, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir prendre la résolution suivante :

Le Conseil communal de Lausanne,

vu le préavis N° 2015/11 de la Municipalité, du 5 février 2015 ;

ouï le rapport de la commission nommée pour examiner cette affaire ;

considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

décide :

d'introduire un nouvel article 9 bis dans le règlement général de police de la commune de Lausanne, dont la teneur est la suivante :

« *Article 9 bis*

¹ *La police municipale est autorisée à percevoir des frais pour ses interventions lorsqu'un administré a, par son comportement, contrevenu au droit fédéral, cantonal ou communal. Cette perception est effectuée une fois que l'éventuel jugement ou l'éventuelle ordonnance est définitif et exécutoire.*

² *Des frais sont également perçus lorsque l'intervention de la police municipale résulte de circonstances ou de demandes particulières la rendant nécessaire.*

³ *La perception des frais est exclue pour les interventions liées à des cas de violence domestique.*

⁴ *Les frais peuvent être perçus sous forme d'un forfait d'un montant maximum de 3'000 francs ou sur la base des frais effectifs, calculés selon des critères comme le temps consacré, le nombre de kilomètres ou le nombre de pages.*

⁵ *Les frais d'intervention de la police municipale sont détaillés dans un tarif fixé par la Municipalité.*

⁶ *Des frais sont perçus auprès des organisateurs de manifestations pour les prestations matérielles fournies par les services communaux qui sont nécessaires à assurer la sécurité et l'ordre public lors de tels événements. La Municipalité fixe le tarif de ces frais.*

⁷ *Les manifestations politiques autorisées ainsi que celles qui présentent un intérêt pour la commune ou pour lesquelles une exonération se justifie en opportunité ne donnent pas lieu à la perception de frais. La Municipalité fixe la procédure à suivre pour les demandes d'exonération. »*

Au nom de la Municipalité :

Le syndic : *Daniel Brélaz*

Le secrétaire : *Sylvain Jaquenoud*

Rapport

Membres de la commission : M^{mes} et MM. David Payot (La Gauche), rapporteur, Sylvianne Bergmann (Les Verts), Jean-François Cachin (PLR), Xavier de Haller (PLR), Alain Jeanmonod (PLR), Martin Pedro (Soc.), Roland Ostermann (Les Verts), Thanh-My Tran-Nhu (Soc.), Gianni John Schneider (Soc.), Philipp Stauber (UDC).

Municipalité : M. Grégoire Junod, municipal, Logement et sécurité publique.

Rapport photocopié de M. David Payot (La Gauche), rapporteur

La commission s'est réunie le lundi 16 mars 2015 de 10 h 30 à 11h30. Elle était composée de Mmes Sylvianne Bergmann et Tran-Nhu Thanh-My et de MM. Jean-François Cachin,

Xavier De Haller, Alain Jeanmonod, Martin Pedro, Roland Ostermann, Gianni John Schneider, Philipp Stauber et David Payot (rapporteur). La municipalité était représentée par M. Grégoire Junod et l'administration par MM. Pierre-Alain Raemy, commandant de la Police Municipale de Lausanne et Sylvain Jacot-Descombes, chef des Services généraux, ainsi que par Mme Vera Banjas, que nous remercions pour les notes de séance.

Le municipal présente le préavis, qui constitue une adaptation juridique d'une base légale formelle, le Règlement général de police (RGP), par analogie à une modification de la loi cantonale. Cette démarche vise à renforcer la base légale du tarif des prestations policières. Il peut s'agir notamment, d'autorisations spéciales pour les marchés de Noël, les maraîchers, les médecins effectuant des déplacements chez leurs patients, la réservation du domaine public (par exemple pour les déménagements), des vaubans, des interventions du groupe accidents, les interventions d'urgence pour des alarmes, etc.

Durant le débat au Grand Conseil, le principal objet de débat a été de facturer ou non les interventions policières dans le cadre de violences domestiques. Le préavis introduit cette exemption dans le règlement, afin d'éviter que les personnes concernées renoncent à faire appel à la police à cause de la facturation des frais d'intervention. Hormis ce point, le préavis ne modifie pas les tarifs ou les compétences municipales, mais uniquement leur ancrage juridique dans le RGP.

Le représentant de l'UDC est opposé par principe à la politique des impôts et taxes en Suisse, raison pour laquelle, il n'est pas envisageable de valider un règlement qui instaure une facturation.

Un commissaire s'inquiète de la définition du perturbateur visé par l'art. 9 bis al.1 RGP, qui renvoie à la jurisprudence ; il demande si la définition de ce terme ne devrait pas être introduite dans le règlement. Le municipal explique que le perturbateur est la personne condamnée par la justice, selon un amendement introduit par la conseillère d'Etat au Grand Conseil et repris dans ce préavis.

Toujours en référence à l'al. 1, une commissaire évoque la facturation déclenchée par un jugement et souligne le problème de la double pénalité puisque les frais de police s'additionnent à ceux de la justice. Il est relevé la phrase finale qui prévient contre l'arbitraire, puisque les frais ne sont facturés qu'en cas de condamnation définitive et exécutoire.

Un commissaire s'inquiète de conférer à la Municipalité, par l'art. 9 bis al. 5, la compétence pour fixer les tarifs des interventions. Il est répondu qu'il ne s'agit pas d'une nouvelle compétence, puisque la Municipalité en dispose déjà. Une commissaire rappelle que la modification des tarifs par la Municipalité doit être transmise systématiquement à la Commission des finances au moment de l'entrée en vigueur.

Un commissaire demande des précisions concernant la procédure que fixera la Municipalité pour les demandes d'exonération prévues à l'art. 9 bis al.7 RGP. Le municipal indique qu'il s'agit simplement d'une question de délai pour déposer la demande, et informe que toutes les manifestations sportives et culturelles sont exonérées et que les procédures seront communiquées aux demandeurs.

Conclusion

Avant de voter la conclusion, une commissaire propose l'amendement suivant à l'alinéa 4 :

« Les frais peuvent être perçus sous forme d'un forfait d'un montant maximum de 3'000.- francs ou sur la base des frais effectifs, calculés selon des critères comme le temps consacré, ou le nombre de kilomètres. ~~ou le nombre de pages~~ ».

Au vote, l'amendement est refusé par 2 oui, 6 non et 2 abstentions.

La conclusion du préavis est soumise au vote, et se trouve adoptée par 8 voix favorables, une opposition et une abstention.

Discussion

M. David Payot (La Gauche), rapporteur : – Je n'ai rien à ajouter au rapport.

La discussion est ouverte.

M. Philipp Stauber (UDC) : – Le groupe UDC propose de renvoyer le vote sur ce sujet. L'heure est avancée et c'est une raison, mais ce n'est pas celle que je voulais invoquer. Nous sommes de nouveau devant une des nombreuses urgences dont on ne reconnaît pas toujours le caractère urgent. En l'occurrence, nous n'avons pas pu traiter complètement ce dossier lors de notre séance de groupe. Il me paraît donc tout simple de demander le renvoi. D'ailleurs, en général, on n'a pas besoin de motiver une demande de renvoi, il suffit de le demander.

Le président : – C'est tout de même bon de le savoir, pour la clarté des débats. Je remarque que le rapport a été envoyé le 2 avril par le rapporteur, donc il y a deux mois, mais de toute façon, ce n'est pas le sujet.

Cette demande est appuyée par dix conseillers.

La séance est levée à 22 h 30.

Rédaction et mise en page : *Patricia Pacheco Delacoste*

Abonnements :
Bureau des huissiers
Place de la Palud
Case postale
1002 Lausanne
021 315 22 16