

Prévention et gestion des conflits

Réponse à la motion de M. Philippe Vuillemin

Rapport-préavis no 2005/20

Lausanne, le 24 mars 2005

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

1. Objet du rapport-préavis

Le présent rapport-préavis expose les intentions de la Municipalité en matière de prévention et gestion des conflits. Après avoir dressé le bilan des actions menées jusqu'à ce jour dans l'administration communale, il est fait le panorama de quelques expériences en la matière. Enfin, le nouveau dispositif est présenté à votre Conseil, assorti d'une demande de crédit spécial pour un total de 50'000 francs. Ce faisant, la Municipalité répond à la motion Vuillemin, prise en considération le 13 novembre 2001¹ par votre Conseil.

Ce rapport a été rédigé selon la procédure en vigueur dans le cadre du projet *GePeL*, à savoir par un groupe de travail composé des différents partenaires et personnes concernés.

¹ BCC 2001, II, pp. 279 ss

2. Table des matières

1. OBJET DU RAPPORT-PREAVIS	1
2. TABLE DES MATIERES.....	2
3. BILAN DE LA PREVENTION ET LA GESTION DES CONFLITS DANS L'ADMINISTRATION COMMUNALE.....	3
3.1 <i>Gestion des conflits par le service du personnel.....</i>	3
3.2 <i>Le Groupe de confiance</i>	3
3.2.1. <i>Rappel historique</i>	3
3.2.2. <i>Les premières années d'expérience</i>	3
4. IMPORTANCE D'AGIR POUR LA PREVENTION ET LA GESTION DES CONFLITS.....	5
4.1 <i>Un conflit est "normal" : autant le gérer.....</i>	5
4.2 <i>Les bases légales.....</i>	6
4.3 <i>Les attentes du personnel lors de l'enquête</i>	7
4.4 <i>Le coût d'une situation conflictuelle</i>	8
5. TOUR D'HORIZON DES RECHERCHES ET PRATIQUES EN LA MATIERE	8
5.1 <i>Autres administrations</i>	8
5.2 <i>Recherche</i>	9
6. SYNTHESE	9
6.1 <i>Les moyens d'intervention en matière de gestion des conflits</i>	9
6.2 <i>Le rattachement de l'organe de gestion des conflits</i>	11
6.3 <i>Une première réflexion sur la rentabilité du nouveau dispositif</i>	12
7. LIGNES DIRECTRICES DU NOUVEAU DISPOSITIF DE GESTION DES CONFLITS.....	12
7.1 <i>Introduction.....</i>	12
7.2 <i>Objectifs du processus.....</i>	12
7.3 <i>Prévention.....</i>	12
7.4 <i>Responsabilités en matière de gestion des conflits.....</i>	13
7.5 <i>Procédure</i>	13
7.6. <i>Rattachement hiérarchique de l'organe de gestion des conflits (Cellule ARC), composition, missions</i>	15
7.7 <i>Description de poste du/de la responsable de la cellule ARC</i>	16
7.8 <i>RPAC et instruction administrative</i>	17
7.9 <i>Evaluation</i>	17
7.10 <i>Aspects budgétaires</i>	17
8. REPONSE A LA MOTION DE M. PHILIPPE VUILLEMIN	17
9. CONCLUSIONS	18

3. Bilan de la prévention et la gestion des conflits dans l'administration communale

Si l'on considère les actions menées à l'échelle de l'administration communale dans son entier (en excluant les mesures prises de manière spontanée dans l'un ou l'autre service), on constate que deux types de mesures existent :

- les actions réalisées par des collaborateurs/trices du Service du personnel, en fonction de leur propre description de poste ;
- les interventions du Groupe de confiance.

3.1 Gestion des conflits par le service du personnel

Depuis de nombreuses années, le Service du personnel intervient en cas de différends ou de conflits au sein de l'administration communale. Son chef de service est intervenu régulièrement dans ce cadre. Puis, par la suite, la déléguée à l'égalité et le conseiller en ressources humaines, en particulier, ont réalisé des médiations pour des situations de conflits qui n'étaient pas de la compétence du Groupe de confiance du moment où il ne s'agissait pas de mobbing à proprement parler.

Toutefois, ces interventions sont restées ponctuelles, sans mise en œuvre d'un concept global de prévention et d'intervention, à l'échelon communal.

3.2 Le Groupe de confiance

Le Groupe de confiance a, pour sa part, bénéficié d'une instruction administrative touchant l'ensemble du personnel de l'administration communale.

3.2.1. Rappel historique

En 1995, la Municipalité, consciente de la gravité des conséquences du harcèlement psychologique et sexuel, décide de lutter contre ces phénomènes à l'intérieur de son administration.

Issu de la Commission consultative de l'égalité, un groupe de travail élabore une instruction administrative qui entre en vigueur le 1^{er} décembre 1995. Cinq personnes, fonctionnaires de l'administration, sont désignées pour former un « Groupe de confiance » (ci-après « le Groupe ») chargé d'appliquer cette instruction. D'entente avec la Municipalité, le Groupe établit une procédure pour traiter les cas selon leur importance et leurs implications. Une ligne téléphonique spéciale est mise à disposition des plaignants potentiels. Ce faisant, la Municipalité fait œuvre de pionnière.

Sur la base de ses expériences, le Groupe propose un remaniement de la procédure d'intervention, de manière à y associer plus activement les chef-fe-s de service. En 1999, la nouvelle procédure entre en vigueur : elle prévoit l'information au/à la chef-fe de service des situations où le Groupe intervient et supprime les enquêtes au profit de médiations. En outre, le conseiller en ressources humaines en devient le président.

3.2.2. Les premières années d'expérience

En chiffres

Voici quelques chiffres rendant compte de l'activité du Groupe de confiance depuis sa création.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Entretiens préalables	10	14	14	9	7	6	4	5	18
Interventions du Groupe *	7	8	7	5	2	1	1	3	3

* de 1996 à 1998, les interventions du Groupe consistaient en des « enquêtes » ou des « médiations » ; dès 1999, les interventions du groupe se limitent aux médiations (plus d'enquête).

Quels constats tirer de ces années d'activité ?

Lors de ses premières années d'activité, le Groupe a pu résoudre la majorité des situations de harcèlement qu'on lui a soumises à satisfaction des parties en cause. Etant donné la nouveauté de la démarche, des maladresses et des erreurs ont aussi été commises : elles ont permis une amélioration continue de la procédure.

Quels constats positifs peuvent être faits ?

Grâce à son action d'écoute et de médiation, le Groupe a pu désamorcer des problèmes et contribuer à une amélioration réelle de la situation. Les résultats ont montré que la confrontation des points de vue lors d'une séance avec les acteurs du conflit permettait dans la majorité des cas d'éclaircir des malentendus, de mettre à plat des problèmes, voire de « vider son sac », en terrain neutre. L'accent a été mis alors sur l'élaboration d'une solution acceptable pour les deux parties. C'est dans ce genre d'interventions que les résultats du Groupe ont été les plus probants, les relations entre les personnes concernées n'étant pas encore trop détériorées.

En outre, manifestement, l'existence d'un tel groupe au sein de l'administration communale a joué un rôle de prévention et de garde-fou dans bon nombre de situations. En effet, de nombreux conflits n'ont pas été portés à la connaissance du Groupe : certains ne sont peut-être pas réglés, mais d'autres ont pu être résolus, car l'existence du Groupe exerce désormais un rôle préventif et implique une vigilance supplémentaire dans la gestion du personnel. Seules les situations conflictuelles plus complexes ont été traitées par le Groupe.

Enfin, la collaboration avec le médecin-conseil de l'administration communale s'est révélée fructueuse. Selon lui, s'il avait pu, dans le passé, intervenir avec l'aide du Groupe, des incapacités de travail prolongées, voire des invalidités définitives, auraient pu être évitées.

Quels sont les constats qui ont montré des aspects plus difficiles ?

Depuis sa création, le groupe est composé de collaborateurs et de collaboratrices occupant d'abord des fonctions spécifiques et provenant de plusieurs services de l'administration. Depuis 1999, il est composé du conseiller en ressources humaines, de sa secrétaire, de la déléguée à l'égalité et à la qualité de vie au travail, tous trois rattachés au Service du personnel (SPeL), ainsi que du chef et de la juriste de l'Inspection communale du travail (Service du travail). Toutefois, l'expérience a montré que les collaborateurs et collaboratrices du SPeL se trouvent confrontés à des difficultés du fait de leur double casquette, devant parfois intervenir auprès des mêmes services avec des rôles fort différents. De plus, depuis 1999, le Groupe est présidé par le conseiller en ressources humaines. Même si celui-ci a toujours parfaitement séparé ses deux activités (et leur rattachement hiérarchique respectif), cette double casquette a parfois pu troubler ses interlocuteurs. De plus, du fait que ces collaborateurs et collaboratrices ne peuvent consacrer qu'une petite partie de leur temps à cette fonction, le délai de réponse du Groupe n'a pas été toujours aussi rapide qu'il aurait dû l'être. En effet, l'expérience a montré l'importance d'intervenir rapidement dès le moment où une situation était signalée.

Les compétences du Groupe sont limitées au cas de « mobbing, de harcèlement sexuel ou de conflit où la protection de la personnalité est mise en cause » : ainsi, celui-ci n'est pas compétent, formellement, pour intervenir lors de situations conflictuelles n'ayant pas encore dégénéré. Cette situation restreint d'autant les possibilités de parvenir à un règlement positif de la situation.

Par ailleurs, pour saisir le Groupe, l'une des parties doit laisser entendre qu'elle subit de graves atteintes à sa personnalité, qu'elle se fait harceler par un-e collègue ou un-e chef-fe. Cette façon d'aborder le conflit, avec une forte charge émotionnelle, a tendance à figer les positions d'entrée de jeu, à mettre tous les acteurs sur la défensive, plutôt que de favoriser une ouverture à un règlement constructif du conflit. Autrement dit, faire appel au Groupe en cas de harcèlement fige les positions.

Enfin, lorsque le mobbing s'est installé, la situation et les relations sont généralement tellement dégradées qu'il est très difficile d'apporter une solution satisfaisante aux parties. La seule issue consiste à séparer les deux acteurs en transférant l'un d'entre eux.

Dans ce genre de circonstances, le constat général est que le Groupe ne peut rien faire et qu'il se révèle inutile.

Cela signifie que, finalement, s'il y a « mobbing », c'est trop tard !

L'expérience montre aussi la nécessité d'informer les cadres, les collaboratrices et collaborateurs, à répétées reprises, de l'existence et du mode de fonctionnement d'un tel groupe, ce qui permet aussi de faire taire les rumeurs se propageant à son sujet. Si cette information s'est faite dans les premières années d'existence du Groupe, elle n'a pas pu être renouvelée, faute de temps et de moyens, depuis la modification, en 1999, de l'instruction administrative régissant son intervention.

Tous les chef-fe-s de service ne ressentent pas l'existence du Groupe de la même manière. Certain-e-s ont demandé l'intervention du Groupe pour se faire aider dans la résolution de l'une ou l'autre situation conflictuelle. D'autres ne considèrent pas le Groupe comme un partenaire auquel il est utile de faire appel, même si plusieurs situations prouvent le contraire. Ainsi, quelques interventions ont été parfois mal ressenties par certain-e-s chef-fe-s et le Groupe a été du coup confronté à des résistances. Cependant, à ce jour, la plupart ont collaboré de manière constructive à la recherche de la solution la meilleure.

Force est de constater que le Groupe ne peut garantir aux personnes faisant appel à ses services une évolution certaine de leur situation. Considérant les inconvénients que l'appel au Groupe représente (dénonciation de la situation, confrontation avec des collègues et/ou supérieur-e-s, risque de représailles), plusieurs personnes renoncent, estimant que le jeu n'en vaut pas la chandelle.

De plus, si la plupart des médiations ont abouti à un accord et qu'un suivi a été mis en place, il faut reconnaître que certaines ont échoué et que le Groupe ignore le sort des personnes qui l'ont saisi.

Face à ces difficultés, le Groupe estime n'avoir pas été en mesure de gagner toute la crédibilité et la confiance indispensables à son activité, autant du côté du personnel que du côté de la hiérarchie.

Aujourd'hui, il est devenu d'autant plus difficile pour le Groupe de confiance de faire face à sa mission qu'il est réduit à deux personnes: la déléguée à l'égalité et à la qualité de vie au travail (Service du personnel) et la juriste de l'inspection communale du travail (ICT, Service du Travail). En effet, suite au départ du conseiller en ressources humaines, la présidence du Groupe de confiance est assumée ad intérim par la déléguée à l'égalité et à la qualité de vie au travail qui en était déjà membre; le nouveau chef de l'ICT ne souhaite pas être membre du Groupe de confiance en raison de ses nouvelles prérogatives légales sur le contrôle des administrations. A terme et pour les mêmes raisons, la juriste de l'ICT ne pourra plus être impliquée dans le Groupe de confiance.

4. Importance d'agir pour la prévention et la gestion des conflits

Divers motifs, en particulier légaux, justifient la mise en œuvre d'un dispositif de gestion des conflits.

4.1 Un conflit est "normal" : autant le gérer

Dans toute organisation, le débat est naturel, car il résulte de la confrontation d'opinions, d'idées, de valeurs, de motivations différentes. Il se révèle source de progrès et de développement.

La présence des conflits au sein d'une organisation est donc un phénomène courant, normal, et ne date pas de l'émergence du concept de « mobbing ».

Par contre, si le conflit persiste et dégénère, si les positions se figent, alors l'effet dynamique du débat disparaît. Des dysfonctionnements perturbant le travail et pouvant en bloquer la réalisation se manifestent, notamment au travers de l'absence de communication, de refus de collaborer, voire d'incapacité à travailler ensemble. Dans ce sens, un conflit professionnel, mal ou non résolu, peut mettre en péril toute une unité de travail. Ses conséquences somatiques et psychologiques sur le personnel concerné sont source de démotivation, voire d'absentéisme et/ou de maladie. Il est donc essentiel de

traiter le conflit dès qu'il surgit, plutôt que de penser qu'avec le temps il se résoudra de lui-même, sans intervention.

4.2 Les bases légales

Un certain nombre de lois prévoient la protection de la personnalité sous toutes ses formes.

Si l'on considère le seul harcèlement, celui-ci peut entraîner des sanctions civiles, administratives ou pénales qui peuvent se cumuler. S'il est jugé diffamatoire ou attentatoire à l'honneur, il peut en résulter une demande en dommages et intérêts, le licenciement et l'emprisonnement pour trois ou six mois.

Code civil suisse

Le Code civil suisse (CCS), à son article 27, fonde le principe même de la protection de la personnalité et l'article 28 lui reconnaît les moyens d'agir en justice contre les atteintes qui pourraient lui être portées, par le biais d'une action visant à faire cesser ces atteintes, d'en constater le caractère illicite le cas échéant et de réserver d'éventuelles demandes en dommages et intérêts.

Incontestablement, le harcèlement constitue une atteinte à la personnalité puisqu'il vise l'autre dans son intégrité, sa façon d'être ou d'agir, à le diminuer aux yeux des tiers ou aux siens propres par des attaques ou remarques successives.

Code des obligations

Le Code des obligations (CO), à son article 41, renforce les mesures qui précèdent : "Celui qui cause d'une manière illicite un dommage à autrui, soit intentionnellement, soit par négligence ou imprudence, est tenu de le réparer". C'est le fondement même de l'action en dommages et intérêts.

On ne saurait nier le caractère intentionnel du harcèlement : par sa répétition même, il se révèle tel.

L'article 328 du CO concerne également de près les phénomènes de conflits et/ou de mobbing: "L'employeur protège et respecte, dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur; il manifeste les égards voulus pour sa santé et veille au maintien de la moralité" (art. 328, al. 1 CO).

Code pénal

Le harcèlement enfin, selon la gravité, peut déboucher sur une issue pénale, principalement via la diffamation, l'atteinte à l'honneur ou la calomnie selon les cas. Le Code pénal suisse traite de ces objets aux articles 173 et 174 : ils visent à réprimer, à des degrés divers, les atteintes à la considération et au respect que chacun-e peut attendre de son entourage, notamment de son entourage professionnel. Le droit en général, et nombre de dispositions particulières (par exemple, la protection de la santé des travailleurs, tant physique que psychique, qui incombe à l'employeur), vise à bannir de telles atteintes, dommageables pour la victime bien sûr, mais également pour l'environnement professionnel dans lequel elle évolue.

Loi sur le travail

La Loi sur le travail et particulièrement son ordonnance 3 commandent aux employeurs de « garantir la santé physique et psychique des travailleurs » (art.2 al. 1 OLT3).

En outre, depuis le 1^{er} août 2000, les dispositions de la Loi fédérale sur le travail (LTr) relatives à la protection de la santé (art. 6, 35 et 36a) s'appliquent également aux administrations cantonales et communales (art. 3a, lettre. a LTr). Cette modification entraîne corollairement l'application de la procédure d'enquête et des dispositions pénales topiques (art. 59, 60 et 61 LTr).

La notion d'employeur est interprétée d'une manière large dans la LTr. Elle comprend non seulement les organes autorisés de par la loi à gérer l'entreprise, mais aussi les personnes physiques auxquelles a été confiée une partie de la gestion. Par conséquent, un-e chef-fe de service, voire la Municipalité, doivent agir lorsqu'ils apprennent l'existence d'un conflit susceptible de porter atteinte à l'intégrité personnelle (santé physique et psychique) d'un collaborateur ou d'une collaboratrice. A défaut, ils

pourraient être dénoncés par les inspections du travail pour infraction à l'art. 6 LTr (devoir de protection de la santé des travailleurs).

Considérant que cette issue serait dommageable pour toutes les parties, il est nécessaire que les conflits soient réglés à satisfaction avant qu'ils risquent de déboucher sur une dénonciation à l'autorité pénale.

Loi sur l'égalité

La Loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg), entrée en vigueur le 1^{er} juillet 1996, considère le harcèlement sexuel comme une discrimination.

Quelles sont les spécificités du harcèlement sexuel ? Que l'on parle de harcèlement psychologique (mobbing) ou de harcèlement sexuel, il s'agit de paroles, actes, gestes qui portent atteinte à la dignité et à l'intégrité physique et psychique d'une personne. Selon les circonstances, un acte isolé peut être considéré comme harcèlement sexuel.

- La répétitivité de la conduite ainsi que sa prolongation dans le temps ne constituent pas des critères pertinents pour définir le harcèlement sexuel, contrairement au mobbing qui doit être répétitif et durer afin de ne pas l'assimiler à un simple conflit de travail.
- Par ailleurs, le mobbing survient généralement à la suite d'un conflit non résolu, alors que le harcèlement sexuel n'est pas lié à une discorde.
- Enfin, au niveau des intentions des auteurs, la personne qui mobbe a généralement la volonté d'exclure l'autre alors que celle qui harcèle sexuellement cherche en principe à soumettre sa victime à ses volontés.

Règlement pour le personnel de l'administration communale

Le Règlement pour le personnel de l'administration communale (RPAC), notamment à son article 11, fait obligation aux fonctionnaires de s'abstenir de faire quoi que ce soit qui pourrait entraver la bonne marche du service. Or, se livrer au harcèlement revient à créer un dysfonctionnement préjudiciable à un nombre de personnes plus ou moins important, hormis la victime.

Un tel comportement est passible de sanctions disciplinaires prévues aux articles 27 ss RPAC qui réservent expressément les autres mesures sur le plan civil, voire pénal, citées plus haut.

On doit remarquer à l'article 30 al. 1^{er} le fait pour l'intéressé-e de pouvoir être entendu-e : c'est là en effet un principe majeur du droit que toutes les parties doivent pouvoir faire valoir leurs droits et points de vue en cours d'instruction. Il ne saurait être réservé à la seule victime sans créer une inégalité de traitement que la loi proscriit.

4.3 Les attentes du personnel lors de l'enquête

L'enquête réalisée auprès d'un échantillon représentatif du personnel de l'administration communale en 1997 montrait clairement les besoins suivants :

1. Former à la gestion des conflits et inciter les supérieurs hiérarchiques à les résoudre.
2. Définir les moyens à mettre en place pour offrir un soutien en cas de conflit (évaluer le rôle du groupe de confiance).
3. Promouvoir le dialogue.

Il est apparu lors de cette enquête que lorsque des conflits surviennent, la hiérarchie cherche une solution harmonieuse dans la moitié des cas, alors que trois fois sur dix, elle ignore la situation. De manière générale, quatre répondant-e-s sur dix se disaient satisfait-e-s de la manière dont les conflits étaient gérés dans leur service, alors que quatre sur dix ne l'étaient pas.

4.4 Le coût d'une situation conflictuelle

Un certain nombre d'évaluations ont été réalisées sur le coût d'un conflit qui dégénère. H. Leymann a évalué le coût (direct et indirect) d'un mobbing à environ Fr. 100'000.-.

En outre, on a constaté que, faute d'avoir trouvé rapidement une solution satisfaisante, certains cas engendraient par la suite des coûts importants en absences, en désorganisation, en temps passé pour traiter la situation, etc.

Dans ce cadre, on peut aussi citer les cas, heureusement rares, où le salaire d'un-e collaborateur/trice est versé alors que cette personne ne travaille pas ou plus que partiellement du fait de l'absence de solution à un conflit ayant dégénéré ou dans l'attente d'une décision judiciaire.

Enfin, on constate l'évolution des mœurs qui pousse les personnes se considérant victimes de mobbing à demander des dédommagements (pouvant correspondre à plusieurs centaines de milliers de francs).

Ainsi, qu'elles soient légales, humaines ou financières, les raisons d'intervenir pour prévenir et gérer les situations de conflit ne manquent pas et montrent l'importance d'une telle démarche.

5. Tour d'horizon des recherches et pratiques en la matière

5.1 Autres administrations

Dans un domaine aussi difficile que la gestion des conflits, il est intéressant de voir comment d'autres administrations se sont organisées pour être en mesure de faire face à ces situations.

C'est ainsi qu'une enquête a été réalisée auprès des administrations des cantons de Berne, Fribourg, Genève, Valais, Vaud et des villes de Berne, Fribourg, Genève, Neuchâtel, Sion, ainsi que de l'administration fédérale afin de connaître leur mode de gestion des conflits.

Il apparaît que la majorité d'entre elles ont mis en place un dispositif de lutte contre le harcèlement, au moyen d'un groupe interne de médiation. Toutefois, celles-ci constatent qu'il n'est pas opportun de concentrer leurs actions sur les cas de harcèlement exclusivement et qu'il conviendrait d'élargir leur mission pour appréhender les conflits dans leur globalité.

D'ailleurs, l'une d'elles a fait le pas : lors de la révision de sa procédure, après quelques années de fonctionnement, elle a élargi son domaine de compétences de manière à pouvoir intervenir autant pour les cas de harcèlement que de conflits en général.

La question des enquêtes est un sujet délicat. La majorité des administrations prévoient que celles-ci sont du ressort de la hiérarchie, à qui le dossier est transmis lorsque la médiation n'a pas abouti. Ceci pose la question du suivi qui sera apporté aux plaintes, lorsqu'on sait la difficulté de mener une enquête pour de tels motifs, d'autant plus si elle est effectuée par des non-spécialistes.

En conclusion, les administrations contactées sont en train de faire un bilan très proche de celui qui a été dressé ci-dessus pour l'activité du Groupe de confiance : il est inopportun de se concentrer uniquement sur les cas de harcèlement ; l'accent doit être mis sur la prévention et la gestion des conflits en général sur la place de travail. En outre, il s'agit de tout faire pour éviter les enquêtes : celles-ci sont dévoreuses de temps et d'énergie pour un résultat souvent bien modeste, voire désastreux.

5.2 Recherche

« Harcèlement psychologique (« mobbing ») et autres tensions sociales sur le lieu de travail en Suisse »²

Cette étude réalisée par le Secrétariat à l'économie (SECO) en octobre 2002, la première sur le plan national, a mis en évidence l'ampleur du phénomène en Suisse. Elle a montré que le mobbing avait des conséquences considérables sur la santé des victimes, sur les entreprises et sur l'économie.

Sur la base d'un échantillon de 3220 personnes, il est apparu que 7,6% des personnes interrogées remplissaient les critères scientifiques habituels du mobbing, bien que deux tiers d'entre elles ne se considéraient pas comme étant victimes de mobbing. Spontanément, 4,4% des personnes ont affirmé être victimes de mobbing, bien que là aussi près de la moitié d'entre elles n'en remplissait pas les critères. Il n'y a donc qu'un recoupement partiel entre les personnes qui se déclarent victimes de harcèlement psychologique et celles qui répondent à sa définition. C'est dans le groupe où le recoupement existe (personnes se révélant ET se considérant victimes de mobbing - 2,4% des personnes interrogées), que l'on constate les préjudices les plus importants sur la santé: dépression (47% des personnes), troubles du sommeil (48%), maux de tête (45%), maux de dos (54%).

Le nombre de jours de congés-maladie et le nombre de consultations chez le médecin sont également fortement corrélés avec le mobbing.

L'étude « a permis de mettre en lumière des éléments importants pour l'approche de cette problématique :

- la sélection et la formation des cadres doivent faire partie intégrante de la politique de prévention ;
- dans les services à forte fluctuation de personnel ou à fort taux d'absentéisme, le mobbing devrait être envisagé comme possible explication ;
- la composante « stress » devrait pouvoir être atténuée, dans la mesure du possible, au niveau de la charge de travail ;
- les responsables de groupes au sein desquels travaillent des étrangers doivent s'efforcer de désamorcer le plus tôt possible les sources de tension entre Suisses et étrangers »³.

6. Synthèse

Quels enseignements peut-on tirer des expériences, constats et autres réflexions qui précèdent ? Nous allons les énumérer brièvement en présentant :

1. Les moyens d'intervention en matière de gestion des conflits.
2. Les possibilités de rattachement de l'organe de gestion des conflits.
3. Une première réflexion sur la rentabilité du nouveau dispositif.

6.1 Les moyens d'intervention en matière de gestion des conflits

La Ville de Lausanne a été pionnière en matière de lutte contre le harcèlement et n'a pu, de ce fait, profiter d'expériences faites par d'autres organisations. Si bon nombre d'entre elles ont mis en place depuis lors une procédure en la matière, il apparaît toutefois que chacune diffère. Manifestement, aucune solution ne s'est imposée dans ce délicat domaine jusqu'à ce jour. Ainsi, on constate que la médiatisation qui a entouré et entoure le traitement des cas de harcèlement tend à focaliser l'attention sur ce phénomène au détriment d'une approche complète.

En effet, le harcèlement est une forme, particulièrement forte il est vrai, de conflit. C'est donc la prévention et la résolution des conflits de manière générale qu'il convient d'aborder.

² Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz, Seco, Bern, Oktober 2002

³ Harcèlement psychologique (« mobbing ») et autres tensions sociales sur le lieu de travail en Suisse, Executive Summary, Seco, Bern, Octobre 2002, p. 6

Il est reconnu aujourd'hui qu'il s'agit de mettre l'accent sur la **prévention** pour lutter contre les conflits en général et le *mobbing* : information et sensibilisation du personnel aux phénomènes liés aux conflits, introduction d'outils de gestion du personnel et de méthodes de management permettant de gérer les différends de manière performante. Des moyens complémentaires sont à disposition avec leurs spécificités.

Bien que le conflit soit parfois nécessaire pour que les choses bougent, à un moment donné il faut intervenir afin d'éviter la crise qui pourrait déboucher sur des phénomènes de rejet (*mobbing*). Il s'agit de pouvoir intervenir en amont sans que cela soit ressenti comme une ingérence. A ce stade, la **médiation** est indiquée.

Elle permet de favoriser le règlement par les deux parties en conflit. L'objectif est de rétablir la communication et de conserver les liens de travail entre les parties, dans un esprit « gagnant - gagnant ». Le principe de la médiation implique une adhésion volontaire des deux parties en litige.

Toutefois, la médiation s'avère difficile, voire impossible, lorsque le conflit vécu par les personnes est allé trop loin, qu'il a profondément altéré leur confiance réciproque. Elle est aussi impraticable lorsque la volonté de résoudre le conflit par la négociation est absente chez au moins l'une des parties. La médiation se révèle également difficile lorsque le nombre de personnes concernées est trop important. Enfin, elle n'est pas indiquée lors de cas de *mobbing* avérés ou de cas de harcèlement sexuel quand les victimes cherchent plutôt à obtenir une réparation ou une protection.

Ainsi, la médiation ne peut intervenir que sur les problèmes relationnels alors que, dans bien des cas, il apparaît que ceux-ci sont intrinsèquement liés à des difficultés organisationnelles et de conduites managériales qui nécessitent un autre type d'intervention.

Parfois, on peut imaginer qu'une **enquête** doive être menée pour chercher à établir les faits et déterminer les responsabilités. Cependant, les expériences démontrent que, de toute évidence, celle-ci doit être évitée dans toute la mesure du possible. Tout d'abord, il est particulièrement difficile d'établir les faits et les relations de cause à effet dans un conflit, lorsque celui-ci peut résulter de l'accumulation de microphénomènes (parfois insignifiants s'ils sont pris isolément) provenant de diverses personnes. Les responsabilités sont donc difficilement attribuables en matière de conflits, même au prix d'efforts considérables. En outre, mener une enquête dans un groupe le déstabilise de manière profonde : chacune est poussée à choisir un camp, les parties ont accès au dossier (donc aux déclarations faites par les collègues dans le cadre de l'enquête !) ; le fonctionnement du groupe est donc largement perturbé. Le cas échéant, il est impératif que l'enquête se fasse avec célérité, ce qui demande une disponibilité très importante de la (des) personne(s) la conduisant (ce qui n'est pas toujours possible). De plus, elle doit suivre une procédure formalisée qui doit être maîtrisée par celui ou celle qui la conduit.

Si toutefois des responsabilités ont pu être établies, il s'agit que la hiérarchie prenne les mesures qui s'imposent. Or l'expérience montre que cela n'a pas toujours été le cas par le passé. Une non décision laisse les protagonistes dans une attente néfaste et pourrit la situation.

Sur la base de ces constats, il apparaît que le principe de la « **table ronde** » est de nature à permettre la résolution du conflit avec les protagonistes, sans devoir passer par une enquête. Il s'agit de réunir toutes les personnes concernées par le conflit pour définir ensemble le problème, permettre les échanges nécessaires à son sujet et trouver les solutions organisationnelles et/ou managériales permettant de le résoudre. C'est un processus contraignant qui s'engage et qui sera conduit jusqu'à ce que la situation s'améliore de manière satisfaisante. Ainsi, la situation a d'autant plus de chances d'évoluer positivement d'une manière durable que ce sont les protagonistes du conflit qui trouvent ensemble les réponses à leur problème.

Enfin, il est indispensable que la hiérarchie garantisse la protection des parties au conflit pendant tout le processus de résolution du conflit, selon des modalités prévues au cas par cas (par exemple, éloignement de la place de travail d'une ou des deux parties).

6.2 Le rattachement de l'organe de gestion des conflits

La Municipalité entend mettre en place un dispositif chargé de l'aide à la résolution des conflits, interne à l'administration et rattaché au Syndic. Ce choix repose sur les éléments suivants:

L'organe interne propose divers **avantages** :

- il est le répondant pour cette problématique au sein de l'administration communale, ce qui permet de l'intégrer dans toutes les réflexions annexes où il est question de conflits ;
- sa vision d'ensemble lui permet de tenir des statistiques utiles pour le pilotage du processus ;
- il est en mesure de proposer une politique de prévention pour le personnel de l'administration : information de l'ensemble du personnel, formation des cadres ;
- il peut plus facilement imposer l'application de la procédure aux personnes récalcitrantes ;
- sa connaissance des missions et du fonctionnement de l'administration lui permet d'ajuster son intervention aux spécificités rencontrées au sein des services ;
- il peut mieux garantir le suivi des situations (gage de réussite) et s'assurer que les objectifs ont bel et bien été atteints au terme du processus;
- il assure un traitement équitable pour l'ensemble du personnel de l'administration communale.

Un rattachement au **Syndic** permettra au/à la responsable de l'organe de gestion des conflits d'avoir l'indépendance et les compétences d'agir auprès des chef-fe-s de service sans être confronté à des conflits de loyauté. Cet organe étant appelé à devoir convoquer dans certains cas (la table ronde, par ex.) toutes les personnes jugées nécessaires (y compris des chef-fe-s de service), il apparaît indispensable que son ou sa responsable bénéficie d'un statut indépendant.

Cette solution nécessitera une coordination avec les processus de gestion du personnel rattachés au SPeL.

Les **désavantages** de cette solution par rapport à d'autres sont une moindre garantie de confidentialité ainsi qu'une souplesse d'intervention réduite de la part des membres de l'organe de gestion des conflits dont ce n'est pas l'unique mission.

La Municipalité n'a pas retenu la solution d'un **organe externe** pour les raisons suivantes:

- absence d'un répondant en interne qui soit responsable du processus dans son entier. Qui portera dans ce cadre la responsabilité de la prévention et de la supervision (vision d'ensemble) et de l'adaptation de la procédure de gestion des conflits ?
- comment s'assurer que la démarche de résolution des conflits aboutisse à une véritable amélioration ?
- quelle connaissance auront les consultants externes des réalités et contraintes des services de l'administration communale ?
- le coût de cette solution pourrait s'avérer bien plus important que celui de la solution interne.

De même; la Municipalité exclut de recourir à une **solution mixte**, à savoir un répondant interne responsable du processus, à qui toute personne souhaitant un conseil ou une intervention en matière de conflit s'adresse et des consultants externes qui interviennent pour toutes les situations où cela est requis (médiation, table ronde).

Cette solution présente en effet les **désavantages** suivants :

- pourra-t-on imposer l'application de la procédure aux personnes récalcitrantes ?
- comment s'assurer que la démarche de résolution des conflits aboutisse à une véritable amélioration et comment assurer le suivi des situations ?
- quelle connaissance les consultants externes auront-ils des réalités et contraintes des services de l'administration communale ?
- le coût de cette solution serait également plus important que celui de la solution interne.

6.3 Une première réflexion sur la rentabilité du nouveau dispositif

Comme pour d'autres domaines de gestion du personnel, une bonne gestion des cas de conflits doit permettre d'éviter des coûts provoqués par des situations pas ou mal gérées. Il s'agit donc de mettre en rapport les coûts du nouveau dispositif avec ceux qu'il doit permettre d'éviter.

Malheureusement, il n'existe pas de statistiques sur le nombre de situations conflictuelles dans l'administration communale. On peut toutefois estimer que les coûts (directs et indirects) de ces conflits se montent à plusieurs centaines de milliers de francs par année.

Considérant les seuls coûts directs dus aux conflits (heures supplémentaires payées et/ou personnel auxiliaire engagé pour remplacer la personne absente en raison d'un conflit, rente AI octroyée suite à une maladie de longue durée provoquée par un conflit, par exemple), il vaut la peine d'engager des moyens supplémentaires (de l'ordre de Fr. 200'000.- à Fr. 300'000.-) pour mettre en place ce dispositif. Le retour sur investissement devrait assurément se révéler favorable.

En outre, le risque d'appel d'air, inévitable lorsqu'on met en œuvre une nouvelle prestation, sera canalisé pour faire en sorte que seules les situations requérant un traitement par l'organe de gestion des conflits soient gérés par cet organe.

7. Lignes directrices du nouveau dispositif de gestion des conflits

7.1 Introduction

De manière générale, le processus de gestion des conflits tend à favoriser la reconnaissance de l'existence d'un conflit comme un phénomène qu'il s'agit de gérer plutôt que d'en avoir peur et de chercher à l'étouffer. Si gérer un conflit prend du temps et de l'énergie, cela coûte, de manière directe et indirecte, toutefois nettement moins cher qu'une dégradation des relations interpersonnelles entre plusieurs collaborateurs et collaboratrices.

7.2 Objectifs du processus

L'objectif général du processus de gestion des conflits est de permettre une prévention et une gestion de tous les conflits sur la place de travail, de manière à éviter toute dégradation d'une situation professionnelle, portant atteinte à l'efficacité des prestations de l'administration communale et à la santé physique et psychique de ses collaborateurs et collaboratrices.

En particulier, le processus vise à :

- ce que les conflits soient décelés et traités d'une manière précoce ;
- offrir les outils pour une prise en charge par la hiérarchie ;
- mettre en place une structure professionnelle d'appui de manière à traiter les conflits de manière rapide et compétente.

Quelques définitions :

Par « **différend** », on entend un « désaccord résultant d'une différence d'opinions, d'une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs personnes » (Petit Robert).

Par « **conflit** », on entend la « rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent » (Petit Robert).

Dans ce cadre, on considère que le harcèlement est une forme particulière de conflit : le processus doit donc permettre d'apporter aussi une réponse aux situations de harcèlement.

7.3 Prévention

Le processus de gestion des conflits met l'accent sur la prévention des conflits.

La prévention passe par la rédaction d'une description de poste pour chaque collaborateur et collaboratrice, la tenue d'un entretien de collaboration annuel pour chacun-e, la sensibilisation et la

formation des cadres aux phénomènes favorisant l'émergence de conflits et à la manière de les gérer (définition de règles de gestion, formalisation des procédures, communication et information transparente, etc.). La vision rassembleuse que chaque chef-fe de service transmet à son personnel, avec une définition claire des missions et du cadre dans lequel évoluent les personnes, contribue largement à la prévention.

L'information au personnel présente l'organe de gestion des conflits comme une aide, à laquelle tout le personnel (en particulier les cadres dans leur fonction d'encadrement) peut recourir spontanément. De même, des séances de sensibilisation à cette problématique sont proposées au personnel.

La rédaction d'une charte éthique serait souhaitable afin de préciser les comportements souhaités du personnel de l'administration communale et, par voie de conséquence, déterminer clairement les comportements qui ne sont pas admis par la Municipalité.

7.4 Responsabilités en matière de gestion des conflits

La gestion des conflits fait partie intégrante de la conduite du personnel : à ce titre, elle relève de la responsabilité des **cadres de l'administration communale** gérant du personnel. La **Municipalité** en détient la responsabilité finale.

Les cadres disposent donc d'un organe de gestion des conflits, d'une structure d'appui, de conseils et de médiations en matière de gestion des conflits.

Les **répondant-e-s en ressources humaines** (RRH) sont à disposition du personnel pour renseigner sur la procédure à suivre en cas de conflit. S'ils peuvent jouer un rôle à bien plaisir dans le cadre de l'auto-résolution de différends (cf. ci-dessous), ils n'ont pas de rôle de médiation à jouer à proprement parler dans la gestion de conflits, notamment en raison des conflits de loyauté que cela pourrait générer. En effet, dans les procédures de médiation, il est fréquent que les protagonistes soupçonnent le médiateur ou la médiatrice de partialité. Les RRH peuvent assister à des séances de résolution de conflits, pour en tenir le procès-verbal et/ou faciliter la communication. Par ailleurs, ils peuvent aussi signaler des cas.

La **personne demanderesse** doit s'efforcer d'établir la communication avec la personne avec laquelle elle a un différend ou, à tout le moins, ne pas s'opposer à la communication ; en cas d'échec, elle doit solliciter les personnes compétentes en fonction de la procédure de gestion des conflits.

Les **collègues** peuvent aider en rappelant l'existence de l'organe de gestion des conflits.

7.5 Procédure

Principes généraux

L'accès à la procédure est facile et publié largement. Son existence est rappelée périodiquement.

La procédure est simple et menée avec rigueur. Elle comporte plusieurs étapes, progressives.

La procédure respecte les droits fondamentaux des parties : droit d'être entendu et de pouvoir répondre aux plaintes des personnes « plaignantes ». Elle garantit que les parties soient protégées dès le moment où il est fait recours à elle.

Les personnes faisant l'objet d'une procédure disciplinaire ou d'une enquête administrative sont exclues d'un recours à l'organe de gestion des conflits. Par ailleurs, les personnes faisant un usage abusif de l'organe de gestion des conflits peuvent se voir sanctionner. Lorsque le/la responsable de l'organe de gestion des conflits estime qu'il y a abus, il/elle peut proposer à la Direction qu'une enquête soit menée. Le cas échéant, les sanctions sont régies par le RPAC.

Etapes

En résumé, les diverses étapes sont les suivantes :

I. Auto résolution des différends

Tout est mis en œuvre pour favoriser l'auto résolution de différends entre collègues ou entre collaborateur/trice et supérieur-e hiérarchique afin de prévenir le conflit. Dans cette perspective, le personnel dispose, par exemple, d'un mémo rappelant quelques règles de base de communication sur la manière d'aborder la personne avec laquelle la situation se tend (du fait d'un malentendu, d'une divergence de points de vue, etc.).

L'auto résolution des conflits peut aussi passer par un entretien avec l'organe de gestion des conflits, qui dispense alors des conseils à la personne sur la situation qu'elle expose, sans pour autant que cet entretien ne fasse l'objet d'une information au/à la chef-fe de service. Selon l'expérience du Groupe de confiance, la majorité des situations conflictuelles se règle en un seul entretien lors duquel la personne est écoutée et conseillée.

II. Gestion du conflit par la hiérarchie

S'il s'agit principalement de problèmes relatifs à l'organisation du travail, le conflit est pris en charge par la hiérarchie directe, qui établit les faits (entre autres en confrontant les points de vue), analyse et apprécie la situation, décide et communique sa décision. Le/la cadre peut demander conseil et aide à l'organe de gestion des conflits.

III. Gestion du conflit par l' « organe de gestion des conflits »

Si le règlement du conflit par la hiérarchie échoue ou s'il s'agit principalement de problèmes de relations interpersonnelles, le/la cadre, le collaborateur, la collaboratrice ou la personne mise en cause peut faire appel à l'organe de gestion des conflits.

Cet organe reçoit la personne demanderesse et apprécie la situation. Il écoute la personne, recadre la situation exposée et, le cas échéant, réoriente la personne vers un autre interlocuteur (administration du personnel du SPeL, assistante sociale d'entreprise, infirmière d'entreprise, ingénieur communal de sécurité ou tout autre spécialiste pouvant apporter une réponse dans ce cadre). En particulier, il détermine quelle est la réponse la plus opportune en fonction de la situation. Ainsi, il peut prodiguer des conseils pour l'**auto résolution** des différends. Il examine aussi dans quelle mesure la **hiérarchie** concernée a déjà été intégrée dans la gestion du conflit pour favoriser sa résolution s'il s'agit de problèmes relatifs à l'organisation du travail. S'il apparaît que le conflit porte principalement sur une question d'organisation du travail, la hiérarchie doit être impliquée dans la recherche de solutions.

Selon les circonstances et en fonction de son appréciation de la situation et des besoins de la personne demanderesse, l'organe :

- propose de mener une **médiation** entre les parties (particulièrement s'il s'agit de problèmes de relations interpersonnelles). Dès lors qu'une médiation est acceptée par les deux parties, le/la chef-fe de service en est informé-e;
- convoque une « **table ronde** » réunissant les différentes fonctions et personnes concernées par le problème énoncé (organisation et conditions de travail, sécurité au travail, ...). La table ronde est convoquée dans les meilleurs délais. La convocation d'une table ronde fait l'objet d'une information au/à la chef-fe de service concerné-e.

L'organe de gestion des conflits définit les personnes concernées par la situation conflictuelle.

Dans la mesure où l'organe de gestion des conflits acquiert la conviction que les bases légales en matière de protection de la santé du personnel ou que d'autres règles en matière de gestion du personnel ne sont pas respectées, il émet au sein de la table ronde des recommandations qui visent cet objectif.

La table ronde définit les mesures pour résoudre la situation conflictuelle en vérifiant leur faisabilité (de manière à faciliter leur mise en œuvre) et fixe leurs délais de mise en œuvre. Son rôle consiste à établir les faits utiles à la résolution du conflit. La table ronde n'a pas de compétences pour déclencher une procédure disciplinaire.

Un suivi de ses décisions est organisé par l'organe de gestion des conflits. Si les décisions ne sont pas appliquées, l'organe de gestion des conflits mène une investigation visant à mettre en lumière les motifs de leur non-application (mesures pas appropriées, inapplicables et/ou personnes ne mettant pas en œuvre les mesures convenues et/ou autres raisons). Un nouveau délai est alors fixé pour atteindre les objectifs convenus. En cas de difficultés majeures

d'application et/ou selon la gravité du problème, il adresse un rapport à la Municipalité qui décide de la suite à donner.

Par ailleurs, l'organe de gestion des conflits s'efforce que l'ensemble de cette procédure se déroule rapidement.

La médiation et la table ronde peuvent être conduites par un ou deux médiateurs (membres de l'organe de gestion des conflits).

IV. Enquête

Si la médiation et/ou la « table ronde » échoue(nt), l'organe de gestion des conflits effectue une appréciation de la situation et, le cas échéant, propose à la Direction qu'une enquête soit menée. Celle-ci doit être déclenchée lorsque la nature des problèmes signalés le commande, pour autant qu'ils ne soient pas de nature à être poursuivis d'office pénalement.

Dans tous les cas, celle-ci est décidée par la Municipalité et effectuée par des personnes extérieures à l'administration (par exemple, magistrat-juriste à la retraite).

7.6. Rattachement hiérarchique de l'organe de gestion des conflits (Cellule ARC), composition, missions

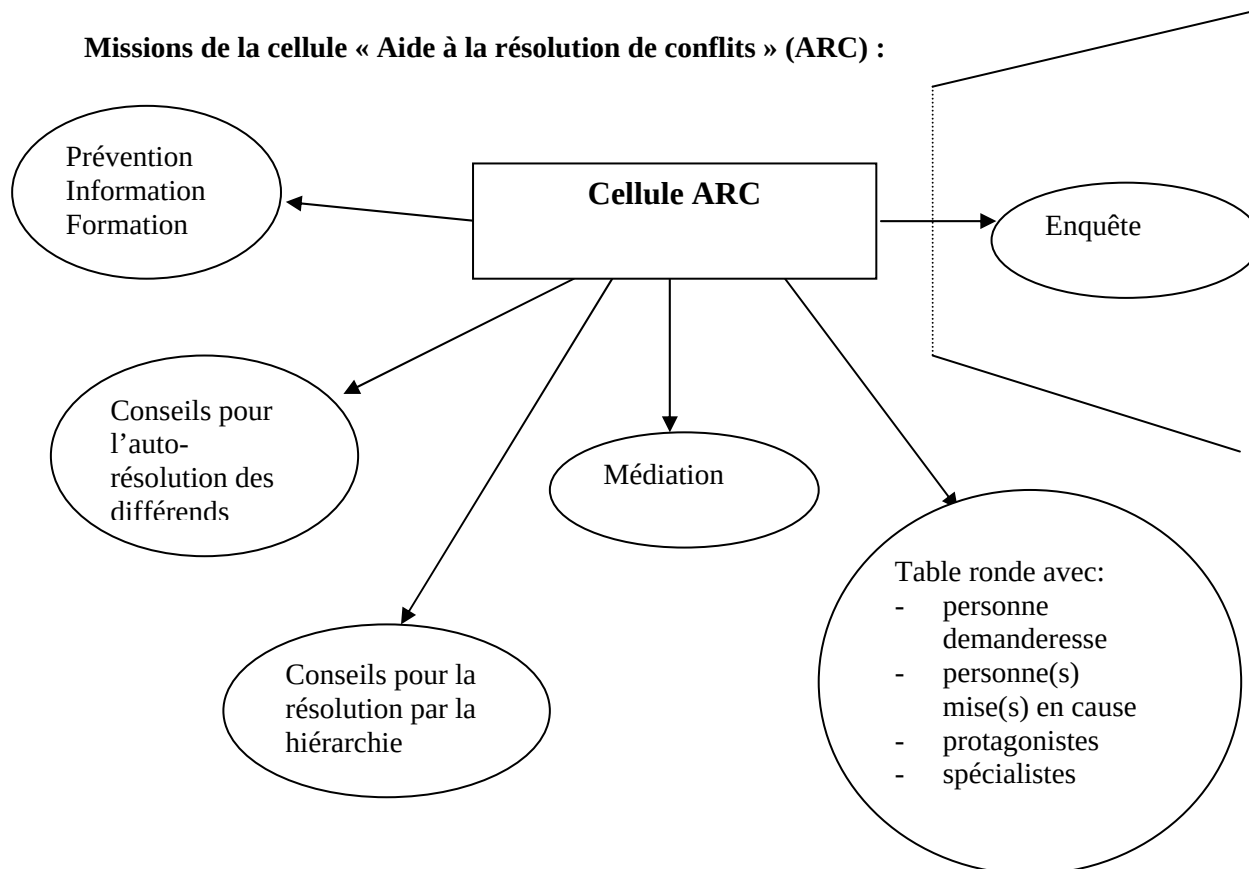
L'actuel Groupe de confiance est dissout. Un organe de gestion des conflits, dénommé Cellule « Aide à la résolution des conflits » (ARC) est créé.

Rattachée au Syndic, la cellule ARC est :

- chargée d'officier en tant qu'organe de gestion des conflits;
- composée :
 - d'un-e responsable (qui ne se consacre qu'à cette tâche) et d'un-e secrétaire (à temps partiel) ;
 - d'intervenant-e-s recruté-e-s dans les services de l'administration communale (RRH, cadres formé-e-s en médiation).

Des médiateurs/trices externes peuvent être mandaté-e-s au besoin par le/la responsable.

Missions de la cellule « Aide à la résolution de conflits » (ARC) :



7.7 Description de poste du/de la responsable de la cellule ARC

Buts du poste	Responsabilités principales	% moyen
Répondre aux demandes du personnel en matière de gestion des conflits	Conseille les personnes faisant appel à la cellule ARC sur la manière la plus appropriée de gérer la situation conflictuelle Effectue des médiations Gère des tables rondes Préavise, à l'intention de la Municipalité, les demandes d'enquête, suit leur réalisation et assure leur suivi	55
Prévenir les conflits	Informe sur les attentes de la Municipalité en terme de comportements souhaités du personnel Sensibilise et forme les cadres aux phénomènes favorisant l'émergence de conflits et à la manière de les gérer (définition de règles de gestion, formalisation des procédures, communication et information transparente, etc.) Propose au personnel des séances de sensibilisation à cette problématique	30
Gérer le processus « Prévention et gestion des conflits »	Conduit la réflexion sur le processus de prévention et de gestion des conflits et sur les critères de qualité qui y sont liés Evalue régulièrement la qualité et l'efficacité du processus, du dispositif et des outils mis en place Fait des propositions d'amélioration du processus, du dispositif et des outils utilisés	5
Diriger la cellule ARC	Propose les objectifs de la cellule et assure leur réalisation Planifie, dirige, anime, coordonne et contrôle les activités de la cellule Elabore et gère le budget de la cellule Assure le recrutement, la formation, gère et conduit le personnel de la cellule et celui rattaché fonctionnellement à elle	5
Créer des contacts avec d'autres partenaires institutionnels	Procède régulièrement à des échanges d'informations et d'expériences	5
Total :		100

Le/la responsable de la cellule ARC procédera régulièrement à des échanges d'informations et d'expériences avec le groupe d'intervention (groupe Impact) instauré par le Conseil d'Etat pour mener une politique d'information et de prévention du harcèlement.

7.8 RPAC et instruction administrative

La création d'un nouvel organe de gestion des conflits repose notamment sur le devoir de l'employeur de protéger la santé des employé-e-s (Code des Obligations, Loi sur le travail). Ce devoir de protection devrait être ancré dans le RPAC également. La Municipalité propose ainsi l'inscription d'un article 56 bis RPAC, dont la teneur est la suivante:

"La Municipalité prend toutes les mesures utiles afin de protéger la santé du personnel dans le cadre de son travail."

Les présentes lignes directrices du nouveau dispositif de gestion des conflits devront être précisées et faire l'objet d'une instruction administrative se rapportant au nouvel article 56bis RPAC et d'un guide sur la résolution des conflits au travail.

7.9 Evaluation

La Municipalité mandatera une instance extérieure à l'administration pour procéder à une évaluation de la cellule ARC, durant les 3 premières années. Celle-ci aura pour objectif de vérifier l'adéquation de la procédure mise en œuvre avec les besoins des personnes et d'évaluer la qualité des prestations fournies par la cellule. Elle portera sur le fonctionnement de la cellule ARC et se fera par le biais d'entretiens avec les personnes en charge du dispositif ainsi qu'avec un échantillon d'utilisateurs et d'utilisatrices. Le coût unitaire se montera au maximum à 30'000.- francs par évaluation.

7.10 Aspects budgétaires

Dans l'hypothèse d'un engagement du/de la responsable de la cellule ARC en octobre 2005, la Municipalité sollicite un crédit spécial de 50'000 francs. Ce montant comprend le salaire du/de la responsable de la cellule ARC, le loyer des locaux, le mobilier et le matériel informatique.

Pour l'année 2006, le service du personnel inscrira à son budget un montant d'environ 265'000 francs comprenant : le salaire du/de la responsable de la cellule ARC, l'engagement d'un-e secrétaire à 60% (salaire, achats de mobilier et de matériel informatique pour le secrétariat), le loyer des locaux, le matériel de promotion de la nouvelle structure, ainsi que les frais d'évaluation, de supervision, d'éventuels mandats extérieurs et de formation continue.

8. Réponse à la motion de M. Philippe Vuillemin

Le nouveau dispositif présenté ci-dessus reprend largement les propositions du motionnaire. En créant cet organe de gestion des conflits, indépendant, la Municipalité considère donner aux employé-e-s de l'administration communale l'instance opportune à laquelle s'adresser en cas de conflit sur la place de travail.

Toutefois, la Municipalité n'est pas favorable à instaurer le principe d'indemnité de réparation pour les victimes de conflit. Elle se substituerait alors à l'autorité judiciaire qui reste accessible au plaignant.

En outre, il est extraordinairement difficile de déterminer avec certitude les responsabilités en matière de conflits, condition sine qua non pour déterminer l'opportunité de verser une telle indemnité. Une telle approche demanderait de mettre l'accent sur la détermination des fautes. Pour sa part, la Municipalité entend privilégier la résolution concrète du conflit entre les différents protagonistes, objectif finalement visé. Elle entend également développer, tant que faire se peut, les moyens pour favoriser la mobilité professionnelle des protagonistes à un conflit, lorsque celle-ci représente la solution opportune. Elle a toutefois renoncé à inscrire dans le RPAC un article nouveau traitant de la mobilité professionnelle, compte tenu de l'existence des articles 6, 69 et 72 du RPAC qui paraissent suffire et en raison du fait que le service du personnel ne dispose pas actuellement de ressources suffisantes pour développer à l'interne une bourse de l'emploi qui serait ouverte à l'ensemble du personnel. La Municipalité n'exclut pas, à terme, de reconsidérer sa position au vu de l'expérience acquise dans ce domaine. Enfin, il est

admis que les sanctions des personnes reconnues coupables d'agissements non-éthiques et contraires aux lois représentent une reconnaissance des souffrances pour les victimes.

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° 2005/20 de la Municipalité, du 24 mars 2005;

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 la réponse à la motion de M. Philippe Vuillemin, du 6 mars 2001;
2. d'accepter de créer un poste de responsable de la cellule "Aide à la résolution des conflits" (ARC);
3. d'accepter de créer un poste à temps partiel pour assurer le secrétariat de la cellule ARC;
4. d'allouer à cet effet à la Municipalité:
 - a) un crédit spécial de fonctionnement pour l'exercice 2005 d'un montant total de 46'300 francs à porter en augmentation des rubriques suivantes :

1200.301	Traitements	31'000 francs
1200.303	Cotisations aux assurances sociales	4'700 francs
1200.304	Cotisations à la caisse de pensions	2'800 francs
1200.311	Achats d'objets mobiliers et d'installations	4'000 francs
1200.316	Loyers et redevances d'utilisation	3'800 francs
 - b) un crédit spécial d'un montant de 3'700 francs à porter en augmentation des autorisations d'achats informatiques pour l'exercice 2005.
5. d'approuver l'ajout d'un article 56bis RPAC avec la teneur suivante : "La Municipalité prend toutes les mesures utiles afin de protéger la santé du personnel dans le cadre de son travail".

Au nom de la Municipalité

Le syndic :
Daniel Brélaz

Le secrétaire :
François Pasche

Incidence sur le budget de 2005

Déficit prévu au budget de 2005	42'360'200.-
Nouveaux crédits votés	137'000.-
Nouveaux crédits demandés	291'500.-
Présent crédit	<u>46'300.-</u>
Déficit total présumé	<u><u>42'835'000.-</u></u>