

Aménagement du temps de travail pour les collaboratrices et les collaborateurs de l'Administration communale

Préavis no 2007/ 67

Lausanne, le 20 décembre 2007

Madame la présidente, Mesdames et Messieurs,

1 Objet du préavis

Le présent préavis expose les intentions de la Municipalité en matière d'aménagement du temps de travail (ATT) et sollicite l'octroi d'un crédit d'investissement du patrimoine administratif de 934'200 francs pour la mise en œuvre de la nouvelle organisation.

Le modèle ATT présenté a été élaboré par un groupe de travail ad hoc et testé à grande satisfaction dans sept services pilotes dès 2005. Il poursuit un objectif global "gagnant – gagnant" de satisfaction du personnel, de l'employeur et de la clientèle. Le projet ATT comporte un volet réglementaire et propose ainsi une modification des articles 14 et 15 du Règlement pour le personnel de l'administration communale (RPAC); il contient également un volet informatique, avec la mise en œuvre d'une gestion des temps au sein de l'administration. Ce modèle permet de clarifier les règles de gestion du temps de travail pour l'ensemble du personnel de l'Administration communale, favorisant ainsi l'équité. Il permettra également au personnel de bénéficier d'une meilleure flexibilité lorsque cela est possible. Il mettra enfin des outils de gestion informatique du temps de travail et de planification des présences à la disposition des services, optimisant à terme leur organisation.

Ce projet s'inscrit non seulement dans la ligne des intentions énoncées dès 2000 par la Municipalité concernant sa politique du personnel, mais également dans un contexte national de politique d'entreprise orientée sur la qualité de vie au travail et sur l'amélioration de la conciliation entre travail et famille.

2 Table des matières

1	Objet du préavis.....	1
2	Table des matières	2
3	Etapes du projet.....	3
3.1	Fondements du projet.....	3
3.1.1	Mise en œuvre du rapport-préavis n°161/2000	3
3.1.2	Politique du personnel.....	3
3.2	Elaboration du projet.....	3
3.3	Objectifs et effets du modèle ATT.....	4
3.4	Tests dans les services pilotes.....	4
3.4.1	Modèle testé	4
3.4.2	Services pilotes et choix des volets	5
3.4.3	Choix du logiciel informatique	5
3.4.4	Aspects financiers: dépenses sur le compte d'attente.....	5
3.5	Evaluation.....	5
3.5.1	Méthode.....	5
3.5.2	Satisfaction du personnel.....	6
3.5.3	Satisfaction de l'encadrement	6
3.5.4	Synthèse de l'évaluation	6
3.6	Vers la généralisation.....	7
4	Modèle d'aménagement du temps de travail	7
4.1	Objectifs.....	7
4.2	Aspects réglementaires.....	7
4.2.1	Règlement pour le personnel de l'administration communale (RPAC).....	7
4.2.2	Dispositions réglementaires municipales sur l'horaire de travail et l'aménagement du temps de travail du personnel de l'Administration communale.....	9
4.3	Aspects informatiques	10
4.3.1	Besoins informatiques	10
4.3.2	Appels d'offres	10
5	Consultation des partenaires	11
6	Plus-value générée par le modèle ATT	12
6.1	Organisation des services.....	12
6.2	Personnel et équité.....	12
6.3	Gestion des heures supplémentaires.....	12
6.4	Prestations au public.....	13
6.5	Attractivité de l'employeur Ville de Lausanne	13
7	Aspects financiers	15
7.1	Récapitulatif des investissements.....	15
7.2	Plan des investissements	15
7.3	Ressource interne.....	15
7.4	Conséquences sur le budget.....	15
8	Conclusions.....	16

3 Etapes du projet

On trouve les prémices du projet Aménagement du temps de travail (ATT) dans le **rapport-préavis n° 161/2000**¹ (Aménagement du temps de travail au sein de l'Administration communale. Réponse aux motions de Mme Christiane Pilet ainsi que de MM. Jacques Balleneger, Léopold Bavaud, Michel Cornut et Pierre-Yves Maillard) et dans le concept de **politique du personnel**. Un groupe de travail a créé un modèle ATT sur la base de ces impulsions et des expériences d'autres administrations. Une fois les objectifs à atteindre clairement posés, le modèle ATT a été testé dans sept services pilotes en 2005, avant de faire l'objet d'une évaluation; celle-ci s'étant révélée positive, la Municipalité entend généraliser le modèle à l'ensemble du personnel communal.

3.1 Fondements du projet

Le projet ATT se fonde sur l'objectif global de qualité de vie au travail, l'un des sept processus centraux de la politique du personnel décidée par la Municipalité. Lorsque le personnel parvient à mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, il en résulte les bénéfices suivants, démontrés sur le long terme dans les entreprises ayant développé cette facette de la politique du personnel: amélioration de la motivation, augmentation de la productivité, diminution de l'absentéisme, diminution du taux de rotation du personnel, augmentation de l'attractivité au recrutement. La dynamique du projet repose sur un état d'esprit "gagnant – gagnant", tant pour l'employeur que pour l'employé-e.

3.1.1 Mise en œuvre du rapport-préavis n°161/2000

Dans le rapport-préavis n° 161/2000, approuvé par le Conseil communal le 10 avril 2001, la Municipalité annonçait son intention d'assouplir la distribution annuelle de l'horaire de travail.

Le projet ATT permet de concrétiser cette intention, de l'étendre à autant de collaborateurs et collaboratrices que possible. Il entend également mettre en place une réglementation permettant une flexibilité et une équité accrues.

3.1.2 Politique du personnel

En mai 1997, la Municipalité prenait la décision de se doter d'"une politique du personnel harmonisée, globale et cohérente" qui s'est concrétisée par l'adoption, en juin 1999, d'un document de référence sur la politique du personnel.

En 2004, tous les processus prévus au programme avaient été mis en œuvre, à l'exception de la "personnalisation des conditions de travail". Dans ce domaine, la politique du personnel prévoit que *"la Municipalité de Lausanne favorise des conditions de travail souples et adaptables afin de permettre à ses collaboratrices et collaborateurs d'atteindre un équilibre harmonieux entre vies professionnelle et personnelle"*.

3.2 Elaboration du projet

En juillet 2003, la Municipalité créait un **groupe de travail** et le chargeait de lui faire des propositions sur le thème de la personnalisation des conditions de travail et de l'aménagement du temps de travail. Son mandat était de proposer un modèle ATT concrétisant l'intention formulée dans le projet de politique du personnel et s'inscrivant dans une dynamique "gagnant – gagnant" tant pour le personnel que pour l'employeur, de réaliser les principes énoncés dans le rapport-préavis n° 161/2000 et, enfin, d'étudier les modalités techniques du contrôle horaire dans la perspective de l'extension de la pratique du timbrage dans l'administration. Afin d'être en mesure d'élaborer un modèle répondant aux exigences des divers types d'organisation du travail au sein de l'Administration, le groupe comprenait des chef-fe-s de service et répondant-e-s en ressources humaines, aussi bien du domaine administratif que technique, et a bénéficié du soutien d'un consultant de l'Idheap (Institut de hautes études en administration publique). Le groupe de travail a été dirigé par le service du personnel (SPeL).

Une **enquête préalable** a été réalisée auprès de huit services représentant un échantillon des différentes situations spécifiques à prendre en compte dans la réflexion sur l'ATT. L'objectif était une récolte qualitative des principales pratiques, besoins et contraintes en matière de gestion du temps de travail dans les services concernés. L'enquête a été menée par le biais d'entretiens qualitatifs auprès des chef-fe-s de service et répondant-e-s en ressources humaines (RRH) et a permis de conclure que les services

¹ BCC 2001 I, pp. 398ss

interrogés étaient globalement ouverts et intéressés à la mise en place de mesures d'aménagement du temps de travail, pour autant qu'un outil informatique adéquat vienne soutenir ce projet.

Le projet ATT s'inspire de modèles d'aménagement du temps de travail en vigueur depuis quelques années déjà, dans l'administration fédérale et dans certains cantons et villes suisses. Les **expériences des autres administrations publiques** ont servi d'exemple à l'élaboration du modèle ATT lausannois (*cf. annexe*).

3.3 Objectifs et effets du modèle ATT

Les objectifs centraux visés par le projet ATT portent sur trois axes:

Point de vue de l'employeur:

- souplesse dans la gestion du travail (répondre aux fluctuations de la masse de travail);
- équité pour tout le personnel;
- système informatique pour la gestion de l'aménagement du temps de travail.

Point de vue du personnel:

- intégration des attentes, des besoins et des contraintes du personnel;
- meilleure conciliation entre vies professionnelle et privée et davantage d'équité entre les personnes.

Point de vue de la clientèle interne et externe:

- prestations à la clientèle maintenues, voire améliorées (horaires des permanences et d'ouverture).

Compte tenu de ces objectifs, l'introduction du modèle ATT entend promouvoir les effets globaux suivants:

- amélioration de l'organisation et de la productivité des services;
- amélioration de la satisfaction et du bien-être du personnel;
- qualité égale, voire supérieure des prestations à la clientèle interne et externe.

3.4 Tests dans les services pilotes

Au terme de l'élaboration d'un modèle, le groupe de travail a estimé nécessaire de procéder à une année de tests dans un nombre restreint de services pilotes durant l'année 2005; le but principal de cette phase de lancement était d'évaluer la pertinence du modèle ATT développé, ses avantages et inconvénients, l'adéquation du support informatique testé, et de vérifier l'atteinte des objectifs visés avant d'envisager une généralisation à l'ensemble des services de l'administration. En décembre 2004, la Municipalité adoptait le règlement ATT et le lancement des tests dans les services pilotes sélectionnés.

La mise en place d'une gestion des temps informatisée était indispensable à la mise en place des tests. Aussi, par communication à votre Conseil du 27 janvier 2005², un compte d'attente de Fr. 80'000.- a été ouvert afin de financer les équipements informatiques nécessaires à la mise en place des tests relatifs à l'aménagement du temps de travail dans les services pilotes.

3.4.1 Modèle testé³

Pour répondre au mieux à la diversité des contraintes et besoins des services, le règlement relatif au modèle testé a été décomposé en trois volets:

- **l'horaire à la carte** se composait de différents menus proposant une combinaison particulière d'une durée hebdomadaire de travail, d'un traitement et d'un nombre de jours de compensation;
- **l'horaire "annualisé"** octroyait une flexibilité individuelle en permettant de faire varier le solde des heures de travail entre +60 heures optionnelles et -40 heures optionnelles, au regard du temps dû, entre 6h00 le matin et 19h00 le soir;
- **l'horaire modulaire** prévoyait de découper l'horaire de présence en modules prédéfinis pouvant être choisis indépendamment l'un de l'autre, de manière à organiser le temps de travail en fonction des besoins du service et des personnes; il s'adressait plus particulièrement aux personnes travaillant en équipe.

² BCC 2005, t. I, pp. 789

³ Est présenté ici le modèle tel que testé. Depuis lors, des modifications ont été apportées au règlement, en tenant compte de l'évaluation suite aux tests (chapitre 3.5) et de la consultation des partenaires (chapitre 5). Le modèle final prévu pour la généralisation, du point de vue de la réglementation, est présenté au chapitre 4.2.

3.4.2 Services pilotes et choix des volets

Les tests ont été mis en œuvre dans sept services pilotes représentant six des sept directions afin de refléter les divers types de contraintes horaire dans les services de l'administration: Personnel, Organisation et informatique, Bibliothèque municipale, Routes et mobilité, Assurances sociales, Gaz et chauffage à distance, division des gérances (service du Logement et des gérances).

Si l'élaboration du modèle et du règlement ATT a été réalisée dans le cadre du groupe de travail, la mise en œuvre opérationnelle des tests a été déléguée au SPeL. Pour cette phase de lancement du projet ATT, chacun des sept services pilotes – selon son organisation interne et ses propres besoins et contraintes – a choisi le volet qu'il souhaitait tester parmi les trois proposés. Un seul d'entre eux devait être testé par service ou par unité afin d'en cibler l'évaluation. Alors que l'"horaire à la carte" et l'"horaire annualisé" ont pu être mis en place pour le démarrage des tests, il n'en a pas été de même en ce qui concerne l'"horaire modulaire". En effet, ce dernier n'est pas du "prêt-à-porter" mais plutôt un concept "sur-mesure" à élaborer en collaboration avec le service et/ou les unités concernées. Le service qui souhaitait initialement le tester a finalement préféré l'horaire "annualisé".

3.4.3 Choix du logiciel informatique

Pour cette phase de tests, de nombreuses expériences ont indiqué qu'un modèle ATT ne pouvait pas se mettre en place sans une gestion informatisée du temps de travail; en effet, la diversité offerte par ce modèle au niveau des horaires de travail nécessite un suivi régulier des heures réparties dans différents compteurs qu'il est indispensable de gérer avec l'aide d'un outil informatique.

Le groupe de travail a porté son choix sur le logiciel TimeAS pour cette période de tests, puisqu'il était implanté bien avant la naissance du projet ATT dans quatre services de l'Administration communale.

3.4.4 Aspects financiers: dépenses sur le compte d'attente

Le compte d'attente du projet ATT a été utilisé pour financer les investissements informatiques nécessaires à la mise en place de la gestion des temps dans les services pilotes.

Les dépenses se sont réparties de la manière suivante:

Fournitures	
Badgeuses et badges	42'714.15
Prestations (installations, montages, paramétrages)	13'073.40
Licences	2'797.60
Formation	10'491.00
Maintenance	10'975.20
Francs	80'051.35

3.5 Evaluation

Le mandat initial était de concevoir un modèle pour l'ensemble du personnel de l'Administration communale. Evaluer l'année de tests dans les services était donc une nécessité, afin de pouvoir réfléchir à la perspective de généraliser le modèle et, le cas échéant, d'y apporter des correctifs.

3.5.1 Méthode

Afin d'analyser les incidences de la mise en œuvre du modèle ATT dans les sept services pilotes, une méthode d'évaluation sur deux axes a été développée:

- une **enquête de satisfaction, menée avant et après la phase des tests** auprès de l'ensemble du personnel pilote, a porté sur tous les éléments susceptibles d'être touchés par la mise en place du projet ATT afin d'évaluer l'impact global qu'un tel changement dans la gestion du temps de travail peut avoir sur les individus;
- la **conduite d'entretiens qualitatifs** auprès des responsables dans les services pilotes (chef-fe-s de service, répondant-e-s en ressources humaines et cadres intermédiaires) à la fin de la phase test, afin de cerner les avantages et inconvénients du modèle ATT, en évaluant les deux volets testés dans les services pilotes ainsi que l'outil informatique utilisé.

3.5.2 Satisfaction du personnel

Les enquêtes de satisfaction du personnel ont été réalisées en décembre 2004 (avant le démarrage des tests) puis en janvier 2006 (à l'issue de l'année test) par l'Idheap auprès de l'ensemble du personnel concerné par les tests; un traitement confidentiel des données individuelles recueillies était garanti au personnel.

Les résultats pour l'ensemble des services pilotes ont montré que les répondant-e-s percevaient de manière très favorable l'évolution de la situation entre avant et après la mise en œuvre des tests puisque environ **80% des personnes ressentait une amélioration**. Les sous-thèmes présentant la plus grande amélioration des taux de satisfaction sont la conciliation entre travail et famille, la planification journalière, le sentiment d'équité dans la gestion des horaires, le report d'heures, les temps bloqués, ainsi que la concertation interne pour les permanences.

Au terme de la phase de tests, **92 % des répondant-e-s ont exprimé leur souhait de pouvoir adopter définitivement le modèle ATT dans leur unité de travail**. Du point de vue de la satisfaction du personnel, on peut considérer que les principaux objectifs fixés initialement ont été atteints.

3.5.3 Satisfaction de l'encadrement

Pour évaluer la satisfaction de l'encadrement concernant la mise en place du projet ATT au sein des sept services pilotes, dix-huit entretiens qualitatifs semi dirigés ont été conduits par le SPeL auprès des chefs de service et des répondant-e-s en ressources humaines, ainsi que des cadres intermédiaires (entretiens séparés). Ils portaient sur le modèle ATT et le logiciel informatique utilisé durant la phase test.

Une très nette majorité des répondant-e-s ont fait part de leur satisfaction (77%). Ce chiffre a permis de soutenir que, du point de vue des services également, les objectifs visés par le modèle ATT ont été largement atteints.

Concernant l'outil informatique, les entretiens ont mis en lumière un premier bilan allant de "positif à mitigé"; des fonctionnalités absentes ont été jugées souhaitables, voire indispensables.

Les seuls bémols relevés par l'évaluation ont reflété davantage le processus d'adaptation nécessaire (organisation, rôle de l'encadrement en terme de management) dans la mise en place d'un projet d'une telle envergure que la mise en exergue d'obstacles et/ou de problèmes réels.

3.5.4 Synthèse de l'évaluation

L'évaluation avec l'encadrement a soulevé des éléments qui venaient rejoindre ceux émis par le personnel. En effet, ces deux angles d'analyse sont venus souligner les mêmes tendances globales et quatre éléments, en particulier, doivent être retenus:

- 1) **un taux élevé de satisfaction personnel/employeur** a été constaté globalement – et en particulier concernant la meilleure concertation, coordination et ambiance relevées entre les personnes au sein des services pilotes. *Cet aspect est une plus-value ajoutée aux objectifs initiaux.*
- 2) **une flexibilité largement atteinte** au sein des services pilotes a été soulignée tant du point de vue de l'employeur que du personnel. Concernant les deux volets testés, les tendances ont indiqué que l'horaire "annualisé" semblait très approprié pour la réalisation d'un aménagement du temps de travail qui puisse répondre aux ambitions fixées. De son côté, le volet "horaire à la carte", bien qu'il ne permette pas de dégager autant de souplesse, répond à d'autres besoins, comme des permanences élargies ou un petit gain de souplesse pour le personnel là où l'horaire "annualisé" serait impossible à pratiquer.
- 3) **des problèmes dépassant le propre cadre du projet ATT** ont émergé. Il s'agit de questions de ressources en personnel allouées et de management: l'introduction de l'ATT accroît momentanément la visibilité de tels problèmes, dont la résolution s'inscrit sur le long terme.
- 4) **les prestations à la clientèle**, selon l'évaluation globale, sont demeurées **identiques**, voire se sont améliorées.

3.6 Vers la généralisation

Le règlement ATT pour la phase test prévoyait que les services participant aux tests et souhaitant continuer d'appliquer le modèle d'aménagement du temps de travail à l'issue des tests en aient la possibilité. Dès 2006, **les sept services pilotes ont décidé de poursuivre l'application du modèle ATT**, ce qui constitue un indicateur supplémentaire de satisfaction.

Constatant l'évaluation globale positive, tant du point de vue du personnel que de l'encadrement, la Municipalité a préconisé de revoir le modèle ainsi que le règlement ATT en tenant compte des remarques émises et des expériences réalisées dans les services pilotes, dans le but de le généraliser à l'ensemble des services de l'Administration communale.

4 Modèle d'aménagement du temps de travail

Ce chapitre présente le modèle tel que proposé par la Municipalité. Il comprend deux volets:

- **un volet réglementaire**, incluant deux modifications du Règlement pour le personnel de l'administration communale (RPAC) dans ses articles 14 et 15 qui sont soumises à votre Conseil et des dispositions réglementaires municipales sur l'horaire de travail et l'aménagement du temps de travail du personnel de l'Administration communale;
- **un volet informatique** comprenant la description des équipements nécessaires à la mise en place d'une gestion informatisée du temps de travail dans les services de l'administration communale ainsi que leur financement.

4.1 Objectifs

Que ce soit au démarrage du projet, au lancement des tests, dans le cadre de l'évaluation ou dans la perspective de généraliser le modèle ATT à l'ensemble du personnel communal, les objectifs centraux demeurent identiques, tels que mentionnés dans le chapitre 3.3:

- satisfaction de l'employeur;
- satisfaction du personnel;
- satisfaction de la clientèle.

Deux objectifs supplémentaires s'ajoutent à l'étape de généralisation:

- **proposer une réglementation applicable à toutes les catégories de personnel** en permettant d'intégrer les spécificités des services et missions de l'Administration communale;
- **équiper tous les services d'un logiciel de gestion des temps** adéquat, garantissant l'équité et permettant de gérer la flexibilité octroyée et de planifier, au besoin, les horaires.

4.2 Aspects réglementaires

La mise en œuvre de l'aménagement du temps de travail nécessite une réglementation claire et précise. Les dispositions réglementaires municipales sur l'horaire de travail et l'aménagement du temps de travail du personnel de l'Administration communale règlent tous les aspects liés à la mise en œuvre pratique du modèle.

Afin de rendre cohérent le modèle ATT, le règlement pour le personnel de l'Administration communale (RPAC) doit être modifié dans ses articles 14 et 15.

4.2.1 Règlement pour le personnel de l'administration communale (RPAC)

La proposition de **modification de l'article 14** est d'ordre technique: dans la nouvelle version proposée, il ne traite plus que de la durée de travail, les éléments relatifs à l'horaire de travail et aux heures supplémentaires étant regroupés à l'article 15.

Article 14 RPAC version actuelle	Article 14 RPAC nouvelle version proposée
Durée de travail ¹ Sauf disposition contraire du cahier des charges ou de règlements spéciaux, la durée normale du travail est de 40 heures par semaine en moyenne. ² La Municipalité arrête l'horaire de travail.	Durée de travail Sauf disposition contraire de la description de poste ou de réglementations spéciales, la durée normale du travail est de 40 heures par semaine en moyenne.

La proposition de **modification de l'article 15** comprend les éléments suivants:

Article 15 RPAC version actuelle	Article 15 RPAC nouvelle version proposée
Exercice de la fonction: f) heures de travail supplémentaires ¹ Lorsque les besoins du service l'exigent, tout fonctionnaire peut être astreint à des heures de travail supplémentaires, qui doivent être compensées aussitôt que possible par des congés. ² Si cette compensation ne peut se faire, chaque heure supplémentaire non compensée donne droit à une rétribution égale à 1/173 1/3e du traitement mensuel de base, correspondant à une activité à plein temps. ³ Le congé compensatoire ou la rétribution qui le remplace est majoré de 25 % lorsque les heures supplémentaires ont été effectuées entre 6 heures et 20 heures, de 50 % lorsqu'elles l'ont été entre 20 heures et 6 heures et de 75 % pendant un dimanche ou un jour férié. ⁴ Ces majorations ne sont pas dues pour les heures normales des fonctionnaires travaillant en équipe par rotation, ou effectuant un horaire spécial de travail, ni pour les dépassements occasionnels du temps de travail journalier de moins d'une heure.	Horaire de travail et heures supplémentaires ¹ La Municipalité arrête l'horaire de travail et établit les dispositions réglementaires y relatives. ² Elle veille à mettre en place un horaire de travail flexible permettant à l'ensemble du personnel d'aménager les heures de travail avec une certaine autonomie, en principe entre 6 et 20 heures, du lundi au vendredi. ³ Lorsque la bonne marche d'un service ou d'autres unités organisationnelles le commande, la Municipalité autorise l'horaire de travail imposé, aux termes duquel le temps de travail dû fait l'objet de plages de travail imposées. ⁴ Lorsque les besoins du service l'exigent, le personnel peut être astreint à des heures de travail supplémentaires, qui doivent être compensées aussitôt que possible par des congés. ⁵ Si cette compensation s'avère impossible, chaque heure supplémentaire non compensée donne droit à une rétribution. ⁶ Le congé compensatoire ou la rétribution qui le remplace est majoré de: - 25 % lorsque les heures supplémentaires ont été effectuées entre 6 heures et 20 heures, du lundi au samedi; - 50 % lorsqu'elles l'ont été entre 20 heures et 6 heures, du lundi au samedi; - 75 % pendant un dimanche, un jour de congé au sens de l'article 52 al. 1 ou un samedi succédant à un jour férié. ⁷ Ces majorations ne sont pas dues pour les heures normales des fonctionnaires travaillant en équipe par rotation ou pour les heures de travail faisant l'objet d'une indemnité compensatoire. ⁸ La Municipalité peut décider d'un taux unique de majoration pour certains services ou certaines catégories de personnel. ⁹ Les chef-fe-s de service ne totalisent ni heures supplémentaires, ni heures optionnelles, de même que les cadres supérieurs désignés par la Municipalité.

Commentaire des modifications proposées:

- **les alinéas 1 à 3** sont nouveaux. L'alinéa 1 reprend l'ancien alinéa 2 de l'article 14 et délègue à la Municipalité la compétence réglementaire en la matière, comme par le passé. L'alinéa 2 pose le principe de l'accès à l'horaire flexible pour autant de personnes que possible. L'alinéa 3 pose quant à lui la possibilité pour la Municipalité d'autoriser l'horaire imposé pour autant que la bonne marche d'un service l'exige;
- **l'alinéa 4** (ancien alinéa 1) est inchangé;
- **l'alinéa 5** (ancien alinéa 2) est inchangé sur le principe. Le mode de calcul précédemment mentionné n'est cependant valable que pour le personnel travaillant 40 heures par semaine. Or,

la durée de travail de 40 heures est appliquée "sauf disposition contraire de la description de poste ou de réglementations spéciales" selon article 14 RPAC. Quelques fonctions ne sont donc pas concernées; le mode de calcul de la rétribution des heures supplémentaires fera l'objet d'une instruction administrative plus détaillée tout en reprenant le principe d'origine;

- **l'alinéa 6** (ancien alinéa 3) est inchangé du point de vue du contenu et ne présente qu'une modification rédactionnelle aux fins de le clarifier;
- **l'alinéa 7** (ancien alinéa 4) **et l'alinéa 8** répondent à deux objectifs:
 - clarifier la situation des fonctionnaires travaillant en équipe par rotation ou effectuant un horaire spécial de travail: ils bénéficient aujourd'hui déjà d'une majoration, selon des taux unifiés, pour des raisons de simplification administrative;
 - les heures supplémentaires ordonnées, même pour une durée de moins d'une heure, doivent être validées en tant que telles, afin de s'inscrire dans l'esprit du modèle ATT.
- **l'alinéa 9** propose un ancrage dans le RPAC d'une pratique préexistante dans l'administration communale lausannoise: c'est également une pratique de plusieurs administrations en Suisse. A ce jour, ces dispositions concernaient les chef-fe-s de service et les cadres dès la classe 4. A l'avenir, la Municipalité devra décider quel-le-s sont les cadres exerçant une fonction dirigeante élevée (au sens de la loi sur le travail) qui sont soumis à cet alinéa 9, en sus des chef-fe-s de service.

4.2.2 Dispositions réglementaires municipales sur l'horaire de travail et l'aménagement du temps de travail du personnel de l'Administration communale

La modification du RPAC prévoit un horaire flexible par défaut, la décision d'appliquer un horaire imposé devant être justifiée et avalisée par la Municipalité. Les dispositions réglementaires municipales sur l'horaire de travail et l'aménagement du temps de travail se font le relais de ce principe et sont formulées de façon à pouvoir s'appliquer à l'ensemble du personnel communal.

Les dispositions générales, sur la base de la durée de travail hebdomadaire, fixent des limites générales s'inspirant de la Loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce⁴ (LTr).

Le cœur du projet repose sur la distinction entre l'horaire flexible et l'horaire imposé. En effet, il est souhaitable qu'autant de personnes que possible puissent bénéficier de la flexibilité apportée par l'ATT, même si c'est à des degrés divers selon les exigences du poste. Certains services ou unités devront fonctionner avec un horaire imposé, au regard de l'organisation que nécessite l'accomplissement de leurs missions. L'horaire flexible et l'horaire imposé répondent à des règles de gestion différentes, notamment pour la définition des heures supplémentaires.

Pour le personnel en horaire flexible, les heures de travail réalisées entre 6 heures et 20 heures, du lundi au vendredi, sont bien distinctes du régime des heures supplémentaires; les heures réalisées en plus ou en moins de la durée journalière ordinaire de 8 heures sont considérées comme heures optionnelles, à l'exception des heures ordonnées par le ou la chef-fe de service et qui ont pour effet de faire dépasser la durée de travail journalière de 10 heures. Les heures optionnelles, effectuées à bien plaisir, ne sont pas majorées et sont compensées en temps libre. Les soldes peuvent varier de -40 heures à + 60 heures à la fin du mois. Le nombre de jours de reprise d'heures optionnelles n'est pas limité. Les heures de travail effectuées entre 20 heures et 6 heures ainsi que les samedis et dimanches sont des heures supplémentaires, si elles ont été ordonnées par le ou la chef-fe de service (à moins que la description de poste ne prévoie explicitement du travail le samedi, auquel cas il est également en heures optionnelles). L'horaire flexible comporte un module d'horaire à la carte, avec des menus à choix, permettant de faire varier la durée fixe de travail hebdomadaire et/ou le nombre de jours de congés supplémentaires et/ou de diminuer le 13^{ème} salaire.

Pour le personnel en horaire imposé, le temps de présence planifié équivaut à l'entier du temps dû. Dans ce cas de figure, le personnel ne peut pas choisir son horaire de travail. La pratique de l'horaire imposé est validée, service par service, par la Municipalité, sur préavis du SPeL; il s'adresse aux services et unités pour lesquels il est impossible d'instaurer un horaire flexible, notamment pour assurer une permanence, organiser un travail en rotation ou garantir la sécurité. Ce type d'horaire doit automatiquement faire l'objet d'une planification préalable, qui doit être communiquée au personnel au moins deux semaines à l'avance. Les heures de travail effectuées en sus de l'horaire planifié (y compris les modifications d'horaires transmises moins de deux semaines à l'avance) sont comptabilisées comme heures supplémentaires. Vu la difficulté, voire l'impossibilité de réaliser des journées de travail de

⁴ RS 822.11

8 heures exactement, un solde d'heures optionnelles d'au maximum 15 minutes positives par jour est toléré, en sus des variations propres à la planification.

Les dispositions réglementaires municipales sur l'horaire de travail et l'aménagement du temps de travail doivent entrer en vigueur par étapes, de début 2008 à fin 2009.

4.3 Aspects informatiques

La gestion informatisée du temps de travail – avec une réglementation ATT complète – est le meilleur gage d'équité au sein du personnel de l'Administration communale. Elle permet d'assurer la rigueur dans le déroulement des processus de gestion. C'est un outil indispensable pour gérer la flexibilité accordée au personnel et répondre ainsi aux objectifs du projet. Elle contribue également à affiner la planification des horaires, en tenant compte au mieux des souhaits des collaborateurs et collaboratrices.. Les dispositions réglementaires prévoient cette gestion informatisée du temps de travail, avec un accès du personnel aux données le concernant.

4.3.1 Besoins informatiques

Le logiciel TimeAS utilisé pour les tests dans les services pilotes n'a pas donné entière satisfaction dans les services de type administratif; le service pilote gérant des horaires en rotation l'a pour sa part jugé inadéquat. Face à ces constats, un groupe de travail ad hoc, composé de représentant-e-s du SPeL, du service d'organisation et d'informatique (SOI) et d'utilisateurs du logiciel TimeAS dans les services pilotes, a mis sur pied une démarche de banc test: plusieurs entreprises proposant des logiciels de gestion du temps de travail ont été invitées à réaliser des démonstrations de leurs produits. Celles-ci devaient se fonder sur l'application des dispositions réglementaires et mettre en pratique des situations concrètes issues des services pilotes.

Il est ressorti de cette démarche que l'ensemble des besoins des services de l'administration communale ne sauraient être couverts de façon rationnelle par un seul logiciel. Dans le cadre des démonstrations, deux types de besoins distincts ont été identifiés, permettant de couvrir l'intégralité des besoins des services:

- **besoin de type 'gestion'**: il comporte la saisie du temps de présence et la gestion du temps de travail, conformément aux dispositions réglementaires ATT;
- **besoin de type 'planification et gestion'**: il comporte la planification préalable des horaires de travail en fonction des missions à accomplir, précédant la saisie du temps de présence effectif et la gestion du temps de travail, conformément aux dispositions réglementaires ATT.

Si les produits répondant au besoin de planification et gestion sont à même de remplir un besoin de gestion simple, ils présentent toutefois une complexité disproportionnée, au regard du besoin, pour la mise en œuvre et l'utilisation quotidienne.

4.3.2 Appels d'offres

Il a ainsi été décidé que l'Administration communale devait être équipée de deux logiciels différents, répondant de façon proportionnée et adéquate à l'ensemble des besoins des services. En raison de la nécessité de réaliser des interfaces avec le logiciel de gestion des ressources humaines, le choix doit être limité à deux produits.

Deux appels d'offres distincts ont ainsi été lancés pour couvrir les deux projets informatiques. Les entreprises devaient pouvoir répondre à l'ensemble des besoins compris dans l'appel d'offres, dont les principaux sont les suivants:

- application des dispositions réglementaires en tant que tronc commun pour l'ensemble du personnel de l'administration;
- mise en œuvre de tous les éléments des cahiers des charges fonctionnels réalisés par le groupe de travail ad hoc;
- possibilité de paramétrer tous les éléments spécifiques selon les niveaux: service, équipe, individu;
- possibilité de configurer les accès des personnes en fonction des organigrammes;
- prestations d'assistance pour la mise en œuvre.

Les entreprises ont été priées de dérouler le banc test, basé sur des données anonymisées, inspirées de la réalité des services, prouvant ainsi l'aptitude de leur logiciel à satisfaire les exigences de l'appel d'offres. Deux produits répondent aux attentes exprimées. TimeTool doit équiper 25 services présentant

un besoin de gestion; ce logiciel informatique est celui qui équipe l'administration communale de la Ville de Genève. AgileTime concerne, quant à lui, 16 services ayant un besoin de planification et de gestion; ce logiciel a été préalablement testé à satisfaction par le Service des Routes et mobilité dès 2006.

5 Consultation des partenaires

En mars 2007, la Municipalité a mis en consultation le projet de réglementation relatif à l'aménagement du temps de travail (modifications RPAC et dispositions réglementaires. Les instances suivantes ont été consultées:

- l'Association des chef-fe-s de service, ACS;
- la Fédération du personnel de l'administration communale, FPAC (regroupant l'Union du personnel des services industriels, l'Union des employés de l'administration communale, l'Association des fonctionnaires de police de Lausanne);
- le Syndicat des services publics, SSP;
- le Syndicat solidaires unitaires démocratiques, SUD.

Le projet de réglementation ATT a globalement été bien accueilli par les partenaires consultés. Tous, sans exception, acceptent d'entrer en matière sur le projet et reconnaissent le bien-fondé d'une souplesse apportée à l'organisation du temps de travail, du point de vue du personnel, de l'employeur, comme de la clientèle interne et externe.

L'ACS a relevé l'importance du fait que la flexibilité accordée au personnel demeure compatible avec la bonne marche des services et que le projet d'aménagement du temps de travail prenne mieux en considération les spécificités des services et unités de l'administration communale. L'ACS a insisté sur le fait que le recours à la Municipalité soit séquenté par étapes, ce qui a été fait. Elle a également demandé une clarification concernant la comptabilisation des absences: celle-ci sera réalisée dans le cadre d'une instruction administrative (motifs d'absences distincts selon le mode de comptabilisation, "pro rata du taux d'activité" ou "horaire de référence"). Deux autres éléments issus de la position de l'ACS n'ont pas pu être retenus dans le projet final des dispositions réglementaires: l'augmentation du solde autorisé des heures optionnelles pour l'horaire flexible ainsi que l'obligation pour le personnel d'être présent cinq jours par semaine.

La FPAC a approuvé le projet de réglementation tel que mis en consultation en soulignant le côté innovant et moderne du projet ATT lausannois.

Les syndicats SSP et SUD ont soulevé les mêmes remarques sur les thèmes suivants:

- l'importance d'intégrer au mieux les collaborateurs et collaboratrices dans la mise en place et dans l'évolution du projet ATT, en termes d'information et de communication a été rappelée;
- Par analogie au modèle ATT de l'Etat de Vaud, il a été souhaité que l'introduction de l'horaire flexible soit voté par au moins trois quarts du personnel de l'administration communale. La flexibilité du modèle lausannois étant cadrée par des limites de soldes, contrairement au modèle cantonal, de manière à pouvoir éviter tout abus allant dans un sens ou dans un autre, cette demande n'est pas applicable. Elle serait par ailleurs incompatible avec l'objectif d'équité;
- Il a été proposé une durée de travail quotidienne maximale inférieure à la Loi sur le travail. Cette proposition n'a donc pas été prise en considération;
- Il a été proposé de limiter les soldes à +40 heures et -10 heures. Suite à l'évaluation menée tant auprès du personnel que de l'encadrement, il a été démontré que les soldes prévus initialement, soit +60 heures et -40 heures, sont satisfaisants pour le personnel qui les a testés;
- Il a été demandé de ramener la durée maximale de travail déclenchant la notion d'heures supplémentaires dans la zone allant de 6 heures à 20 heures, du lundi au vendredi, à 9 heures, respectivement 10 heures (au lieu de 11 heures comme prévu dans le projet mis en consultation). La Municipalité est entrée en matière pour une durée de 10 heures;
- Il a été demandé que soit indiqué clairement dans les dispositions réglementaires que le personnel de l'administration communale peut avoir accès à ses propres données en tout temps; ceci a été ajouté dans les dispositions réglementaires;
- Il a été demandé d'améliorer les droits du personnel en cas de recours, ce qui a été fait en séquençant les étapes;
- Enfin, les deux syndicats ont émis la crainte que les heures supplémentaires ne disparaissent au profit des heures optionnelles et ont souhaité qu'une distinction claire soit établie. Les définitions des heures optionnelles et supplémentaires ont été affinées et les deux régimes sont clairement

distincts dans les dispositions réglementaires. Il est par ailleurs normal que les heures de travail réalisées librement dans le cadre de l'horaire flexible n'aient pas un statut d'heures supplémentaires majorées.

6 Plus-value générée par le modèle ATT

Tout modèle d'aménagement du temps de travail occasionne des effets qui dépassent son propre cadre. En effet, loin de n'engendrer qu'une stricte réorganisation des horaires de travail, le modèle d'aménagement du temps de travail lausannois aura des répercussions bénéfiques sur les aspects suivants notamment: l'organisation des services de l'administration communale, le personnel et l'équité, la gestion des heures supplémentaires, les prestations au public et, enfin, l'attractivité de l'employeur Ville de Lausanne.

6.1 Organisation des services

Actuellement, pour le travail de type administratif, les temps bloqués prévus sont uniformes, avec une étendue qui n'est pas forcément indispensable à la mission des services. La flexibilité apportée par le modèle ATT permet de **questionner le besoin véritable en temps bloqués et en permanences** dans l'environnement de travail pour la bonne marche des services, et de les adapter au besoin du service.

Concernant le travail en équipe, la difficulté actuelle majeure est la planification des horaires de travail qui, compte tenu des différentes contraintes, s'organise encore avec des outils propres aux services (Excel ou autres); un temps considérable se trouve ainsi mobilisé pour cette planification. L'ATT permet, tout d'abord, d'**uniformiser les pratiques diverses** présentes au sein de l'administration communale pour comptabiliser le temps de travail. Ensuite, il met à disposition un **outil informatique pointu en matière d'organisation et de planification des horaires accomplis en équipe**, ce qui implique un gain de temps considérable, à terme, dans la planification des horaires de travail et leur gestion. De plus, le fait de bénéficier d'un outil informatique adéquat pour la planification devrait pouvoir permettre de prendre en compte certains souhaits individuels sans générer une masse de travail insurmontable.

6.2 Personnel et équité

Actuellement, la réglementation de la Ville de Lausanne concernant l'horaire de travail (art. 14 RPAC) demeure succincte et peu représentative de la diversité des réalités présentes au sein des services. Or, il est impératif de reconnaître les différents besoins, pratiques et contraintes en fonction du personnel et des missions des services, dans les faits et au moyen d'un règlement clair et exhaustif. D'ailleurs, même parmi les services et/ou unités fonctionnant à contraintes similaires, les pratiques et besoins peuvent varier sensiblement. Le modèle ATT, soutenu par une réglementation sur les horaires de travail révisée, contribue à rendre compte de cette diversité, dans une logique non seulement d'équité pour le personnel mais aussi d'organisation du temps de travail qui soit optimale tant du point de vue de l'employeur que de celui de la clientèle interne et externe.

Par équité, il ne s'agit pas "d'horaires identiques pour tout le personnel". Ceci demeure inenvisageable face à tant de diversité. Cependant, le modèle ATT proposé permet de **traiter de manière équitable des personnes ou des groupes de personnes qui partagent des mêmes pratiques et contraintes**. Par ailleurs, l'équité est favorisée par la **transparence** et la **clarté** apportées par le modèle ATT grâce à l'**informatisation des horaires de travail**, générant un meilleur climat de confiance entre les collaborateurs et collaboratrices. L'évaluation réalisée dans les services pilotes a bien mis en évidence le sentiment d'équité éprouvé par le personnel et ses effets positifs.

6.3 Gestion des heures supplémentaires

La réglementation actuelle concernant les heures supplémentaires demeure sommaire et peut porter à interprétation. Dans les faits, le traitement des heures supplémentaires (comptabilisation et majoration) n'est pas appliqué d'une manière uniforme dans l'ensemble des services.

La révision de l'article 15 RPAC apporte trois précisions: une **définition plus stricte des heures supplémentaires**, une **distinction nette** entre les **heures supplémentaires** et les **heures optionnelles** et, enfin, une **distinction** entre l'**horaire flexible** et l'**horaire imposé** du point de vue de la définition et de la gestion des heures supplémentaires et de leur majoration. A terme, la réglementation ATT devrait permettre de **réduire le nombre d'heures supplémentaires rétribuées** tout en offrant au personnel la satisfaction de pouvoir gérer un compte d'heures optionnelles permettant de dégager du temps libre.

Enfin, la gestion informatisée des heures de travail apportée par le modèle ATT garantit l'équité au sein du personnel au sens où elle introduit une **automatisation de la comptabilisation et de la majoration des heures supplémentaires**.

6.4 Prestations au public

L'organisation et la planification des permanences définissent l'horaire individuel de chacun-e et demeurent quasi uniformes d'un service à l'autre, alors que cette réalité ne semble pas forcément pertinente selon les pratiques, besoins et contraintes. Le modèle ATT proposé possède les ingrédients pour améliorer la vie quotidienne du personnel tout comme les prestations offertes à la clientèle interne et externe.

En effet, ce modèle vient remettre en question la contrainte disproportionnée imposée à chacun-e devant répondre à un horaire de type "gérer une permanence". En effet, l'ATT permet d'apporter les **outils pour organiser les permanences et ouvertures au public de manière collective (tournus) et non plus individuelle pour atteindre un meilleur équilibre entre les contraintes et souhaits des personnes et une possibilité de mieux s'adapter aux affluences de la clientèle**. Ceci peut aller dans la mise en place d'une uniformisation des permanences pour l'ensemble des services de l'administration communale ou encore d'un étalement plus conséquent en terme d'ouvertures quotidienne et hebdomadaire au public, avec les réaménagements en termes de gestion du personnel que cette nouvelle organisation impliquerait.

Ces aspects pourront faire l'objet d'une réflexion ultérieure, suite à la mise en place du modèle ATT dans les services de l'administration.

6.5 Attractivité de l'employeur Ville de Lausanne

Nombreuses sont les analyses qui démontrent clairement qu'une politique du personnel globalement orientée vers la qualité de vie au travail comporte des bénéfices importants pour les employeurs. Une politique visant la conciliation entre travail et famille constitue actuellement un pôle important de réflexion et de changement. Nombreuses sont les entreprises publiques ou privées profilant leur identité d'employeur sur ces aspects.

Concilier travail et famille est un sujet qui tôt ou tard concerne une grande partie, voire la majorité du personnel d'une entreprise; ce constat est de plus en plus perceptible sur le marché de l'emploi. Actuellement, les entreprises accordent de plus en plus d'importance à la **nécessité de prendre en compte les contraintes familiales de leur personnel**.

L'aménagement du temps de travail participe par ailleurs aussi à la **politique d'égalité**. Le modèle ATT permet aux hommes, au même titre qu'aux femmes, de dégager des plages de temps pour se consacrer à leur vie privée et familiale tout en conservant leurs activités professionnelles, grâce à une meilleure conciliation entre les deux. Reconnu-e-s dans leurs droits, les employé-e-s font alors preuve, en retour, d'une plus grande loyauté et motivation envers leur entreprise.

La conciliation travail – famille fait l'objet d'une attention soutenue depuis des années déjà dans de nombreux pays, où des institutions financées par l'Etat et/ou les entreprises et les fédérations patronales et syndicales s'efforcent de sensibiliser aux avantages d'un environnement professionnel adapté à la conciliation entre vies professionnelle et privée. L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), dans un ouvrage complet consacré à cette question, souligne que de **nombreuses actions sont d'ores et déjà menées dans ce sens dans notre pays**. "En Suisse, elles agissent dans le cadre de campagnes – par exemple Fair Play at Home et Fair Play at Work, parrainées par le Bureau Fédéral de l'Egalité entre femmes et hommes tandis que l'association des employeurs (Union Patronale Suisse) a organisé des campagnes d'information sur les thèmes de la famille et du travail en 2001 et sur la promotion des carrières féminines en 2004".⁵

Dans cette mouvance, le manuel PME, travail et famille⁶ témoigne de l'intérêt des entreprises à s'engager sur la voie de l'amélioration de la conciliation des vies professionnelle et privée puisqu'il s'agit d'une **priorité à la fois économique et politique pour notre pays**. En effet, si aménager le temps

⁵ Bébés et employeurs, comment réconcilier travail et vie de famille, Nouvelle-Zélande, Portugal et Suisse, Volume 3, OCDE, 2004, pp. 207

⁶ Manuel PME, Travail et famille, mesures visant à concilier vie professionnelle et vie familiale dans les petites et moyennes entreprises, SECO, 2007

de travail en le rendant plus souple et équitable pour le personnel est en soi une manière d'améliorer la compatibilité travail-famille, les avantages pour l'entreprise sont nombreux aussi. A ce titre, plusieurs études scientifiques ont vu le jour ces dernières années en Suisse:

- Le Bureau de l'Egalité du canton de Bâle a publié en 2005 une brochure à l'intention des entreprises démontrant la balance positive d'une politique d'entreprise favorable à la famille; une dizaine d'entreprises ont été analysées au regard de leur politique du personnel. L'étude évoque un **effet favorable** notamment **sur le recrutement de personnel**, facilité par **l'attractivité d'un employeur permettant à son personnel de bénéficier de conditions de travail flexibles du point de vue de l'horaire**⁷.
- Une autre étude, dirigée par le Département Fédéral de l'Economie (SECO) et menée en collaboration avec Nestlé, le groupe Raiffeisen, Novartis, la Poste et Migros a rendu public en 2005 une analyse coûts bénéfices des mesures favorables à la famille. Il en est ressorti qu'une politique du personnel favorable à la conciliation entre vies professionnelle et privée représente bien plus qu'un engagement social et économique ou encore une manière de soigner l'image de l'entreprise. **La flexibilité du temps de travail permet aux entreprises de mieux accorder la main-d'œuvre engagée au volume de travail; la planification informatisée du temps de travail favorise à terme des économies considérables** à tous points de vue. Parallèlement, le **taux de satisfaction du personnel s'en trouve amélioré**: les risques de maladie, d'inattention et de surmenage diminuent alors sensiblement. L'aménagement du temps de travail participe à la **motivation des salarié-e-s, leur fidélité à l'entreprise, leur disponibilité et leur productivité**, en proposant des modèles ATT innovants et variés dont une entreprise ne peut plus se passer si elle souhaite se positionner sur le marché de l'emploi.⁸

⁷ Justizdepartement des Kantons Basel-Stadt, Familienfreundliche Unternehmenspolitik, Eine Kostent-Nutzen-Analyse für die Wirtschaftsregion Basel, octobre 2005, pp. 44-45

⁸ Analyse coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille, Beruf und Familie, Comité du projet de l'étude, Migros, La Poste Suisse, Novartis, Groupe Raiffeisen, Département Fédéral de l'Economie, www.worklife.ch

7 Aspects financiers

7.1 Récapitulatif des investissements

A l'issue de la procédure de choix des logiciels informatiques et de l'estimation du matériel nécessaire, le montant nécessaire à la réalisation de l'ensemble des opérations décrites dans le cadre du présent préavis se présente de la façon suivante:

Licences et matériel	Francs	
Licences TimeTool	99'000	
Licences AgileTime	138'800	
Matériel de saisie	111'000	
Serveur et extensions	62'300	
Francs		411'100
Ressources externes		
Services Egger Consulting (TimeTool)	194'300	
Services Itecor (AgileTime)	208'700	
Provision pour imprévus	40'000	
Francs		443'000
Compte d'attente		
Reprise des dépenses sur le compte d'attente		80'100
Total de la demande de crédit		934'200

7.2 Plan des investissements

Les dépenses ci-dessus figurent dans le plan des investissements pour les années 2008 et 2009 pour un montant de 884'000 francs.

7.3 Ressource interne

La gestion de projet est assurée par le personnel déjà en place au service du personnel et d'informatique. Après implémentation, le suivi informatique indispensable est assuré par la fonction de super utilisateur des logiciels de gestion, respectivement de planification et gestion des temps. Si, dans une phase initiale de démarrage, cette tâche est assurée par le SOI, dans la phase de suivi, elle doit être assurée par le SPeL pour des raisons de maintien de la cohérence avec la politique du personnel, ensuite de la phase de projet. Le SPeL ne dispose pas de personnel dédié à cette fonction; un poste à un taux d'activité de 50% doit être créé pour assurer la fonction de super utilisateur, dès 2009, soit:

1200.301 "Traitements"	31'800
1200.303 "Cotisations aux assurances sociales"	2'100
1200.304 "LPP"	6'100
Francs	40'000

Ces montants seront prévus dans le budget de fonctionnement 2009.

7.4 Conséquences sur le budget

Les charges financières, calculées selon la méthode de l'annuité constante, avec un taux d'intérêt de 4 % et une durée d'amortissement de cinq ans, s'élèvent à 209'800 francs, alors que les charges d'exploitation sont évaluées à 40'000 francs, comme indiqué ci-dessus.

Les frais de maintenance se monteront à 9'700 francs en 2009 (montant portant sur les licences achetées en 2008); dès 2010, la maintenance s'élèvera à 23'500 francs par année pour les deux logiciels.

8 Conclusions

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

Le Conseil communal de Lausanne,

vu le préavis n° 2007/67 de la Municipalité, du 20 décembre 2007;

oui 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 principe global de l'aménagement du temps de travail et de la gestion informatisée du temps de travail pour le personnel de l'Administration communale;
2. d'approuver la modification de l'article 14 RPAC;
3. d'approuver la modification de l'article 15 RPAC;
4. d'allouer à la Municipalité un crédit d'investissement du patrimoine administratif de 934'200 francs pour la réalisation du projet mentionné sous chiffre 1;
5. d'amortir annuellement le crédit prévu sous chiffre 4 à raison de 186'900 francs par la rubrique 1200.331 du Service du personnel;
6. de faire figurer sous la rubrique 1200.390 les intérêts relatifs aux dépenses découlant du crédit susmentionné;
7. de balancer le compte d'attente N°1200.581.132, ouvert pour financer la phase test ATT, par prélèvement sur le crédit prévu au chiffre 4.

Au nom de la Municipalité

Le syndic:
Daniel Brélaz

Le secrétaire:
Philippe Meystre

Annexe :

Expériences de modèles d'aménagement du temps de travail d'autres administrations publiques.