

Pérennisation de la démarche éthique conduite au sein du Corps de police

Préavis N° 2011/17

Lausanne, le 2 mars 2011

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

1. Objet du préavis

La démarche éthique, initiée en 2002 par le Corps de police, est aujourd'hui largement reconnue comme un nouveau modèle de gestion et de changement de culture d'entreprise, au travers de structures et d'outils pragmatiques, visant à améliorer l'efficacité policière, en lien avec les défis actuels en matière de sécurité publique. Notamment destinée à affiner la capacité de discernement des cadres et des policiers, elle doit les amener à porter un regard critique sur leurs pratiques professionnelles, afin de renforcer la qualité de leurs prestations.

Le présent préavis, qui rappelle les développements intervenus depuis 2002 dans le cadre de la démarche éthique, présente l'état d'avancement des travaux dans ce domaine et rend compte, par la même occasion, de l'utilisation des ressources financières allouées par le Conseil communal pour lancer ce vaste projet. Il sollicite, afin de garantir la continuité et la pérennité de la démarche, outre un crédit d'investissement du patrimoine administratif de 799'000 francs, une augmentation de 1,5 EPT de l'effectif du personnel du Corps de police, ainsi que, pour couvrir, pour les mois de juillet à décembre 2011 au maximum, les charges salariales et sociales induites par ce nouveau personnel, l'octroi d'un crédit spécial de fonctionnement de 99'300 francs.

TABLE DES MATIERES

1.	Objet du préavis	1
2.	Historique	3
3.	Problèmes à résoudre	4
4.	Réalisations dans le domaine de l'éthique	5
4.1	Charte des valeurs	5
4.2	Leaders	5
4.3	Catalyseurs	5

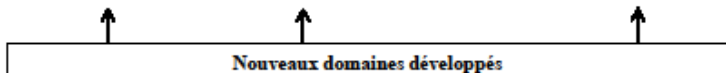
4.4	Comité d'éthique	6
4.5	Formations	6
5.	Réalisations dans le domaine de la déontologie	6
5.1	Code de déontologie	6
5.2	Commission préposée à la déontologie	6
5.3	Formations	7
6.	Réalisations dans le domaine des « mœurs » (culture et sous-cultures)	7
7.	Essor de la démarche	7
7.1	Distinctions	8
7.2	Manuel ISP	8
7.3	Francopol	8
7.4	Comité scientifique	8
7.5	Réforme policière	8
7.6	Interculturalité	9
8.	Perspectives d'avenir	9
8.1	Charte des valeurs	9
8.2	Délégué à l'éthique	9
8.3	Catalyseurs	9
8.4	Comité d'éthique	10
8.5	Formations	10
9.	Perspectives d'avenir dans le domaine de la déontologie	11
9.1	Code de déontologie	11
9.2	Commission préposée à la déontologie	11
9.3	Formations	11
10.	Perspectives d'avenir dans le domaine des « mœurs » (culture et sous-cultures)	11
10.1	Coaching institutionnel	11
10.2	Interculturalité	11
11.	Démarche qualité	12
12.	Aspects financiers	12
12.1	Nouveau crédit d'investissement	12
12.2	Plan des investissements	13
12.3	Ressources humaines allouées	13
13.	Conclusions	13

2. Historique

Au début des années 2000, le Commandement du Corps de police et l'Association des fonctionnaires de police de Lausanne (AFPL) se sont préoccupés des conséquences des évolutions de plus en plus rapides et complexes de la société sur leurs pratiques professionnelles. La Municipalité a dès lors lancé un projet destiné à améliorer ses capacités d'analyse et de réflexion, notamment dans le but d'affiner les décisions prises par ses membres, à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les domaines.

C'est dans cette optique qu'a été rédigé le préavis N° 2002/40 du 26 septembre 2002 intitulé « Développement et amélioration de la prise en compte de la dimension éthique dans les pratiques du Corps de police »¹, dont les conclusions ont été approuvées par le Conseil communal dans sa séance du 26 novembre 2002.

Le fil rouge intellectuel de la démarche peut être illustré par le tableau ci-dessous. En abscisse sont présentés les divers modes qui influent sur les décisions et les comportements (morale, coutumes, droit, déontologie, éthique), les champs d'intervention visés allant du niveau de l'individu à celui de la société en passant par celui des groupes ou encore celui de l'institution. En ordonnée, sont énumérés les trois secteurs nécessaires à la mise en place d'une infrastructure complète, soit la création d'un *cadre documentaire*, la mise en place de *structures* et le développement des très nombreuses *formations* indispensables.

	Individu	Groupe	Institution	Société	
	Ethique	Déontologie	Droit	Coutumes	Morale
Documents	Charte des valeurs	Code de déontologie	Droit pénal (prime sur tout)	Rapports internes	Morales personnelles & institut.
Structures	Leaders Catalyseurs Comité éthique	Préposé & Commission déontologie	Droit admin.	Cercles de qualité	
Formations	Cadres Leaders Catalyseurs Personnel	Tous les policiers	Règlement CP	Coaching institu- tionnel	
					

A tout le moins unique en Suisse, cette démarche est novatrice dans le monde de la sécurité publique, tant par sa philosophie que par son caractère exploratoire.

¹ Bulletin Conseil communal (BCC) 2002, tome II, pp. 648-664

3. Problèmes à résoudre

Pour rappel, une première étude, menée en 2002 par le Professeur Jean-François Malherbe pour procéder à l'inventaire et à l'analyse des besoins en éthique du Corps de police, avait mis en évidence trois problématiques principales liées au statut de l'erreur professionnelle, à l'exercice du leadership et à la valorisation du personnel. Les premières recommandations théoriques faites par cet universitaire ont été transposées dans le préavis N° 2002/40.

Par la suite, un important travail d'exploration a été réalisé entre 2003 et 2004, conjointement par le Commandement et le syndicat, auprès de l'ensemble du personnel, notamment au travers d'un questionnaire touchant les domaines structurels, organisationnels, culturels et relationnels.

Une analyse fine des résultats de cette consultation a été effectuée par la Direction du Corps de police et le Professeur Robert Roy de l'Université de Sherbrooke. Cette réflexion commune a permis de dégager un constat général plutôt satisfaisant, à savoir que le Corps de police connaissait une situation ni pire ni meilleure que celle observée par l'Université de Sherbrooke dans d'autres corps de police. Toutefois, divers problèmes sectoriels laissaient entrevoir une crise latente, dont certains avaient déjà des effets perturbateurs notables sur l'organisation, le climat relationnel et certaines interventions.

Cette introspection a permis d'identifier cinq catégories de problèmes à résoudre :

- A. certaines difficultés sont liées à la nature même de la mission de la police ou à la conjoncture dans laquelle elle est amenée à la réaliser ;
- B. certaines difficultés sont liées aux conceptions des personnes sur la culture institutionnelle, telle que la mission, le leadership et l'intervention ; ces représentations peuvent être modifiées par un patient travail d'éducation ;
- C. l'organisation est importante, mais n'est qu'un moyen d'atteindre des buts ; la manière, dont le travail est organisé au sein du Corps de police, doit contribuer à son bon fonctionnement ; toutefois, certaines difficultés sont liées à des mécanismes sur lesquels il importe d'agir ;
- D. la grande majorité des collaborateurs est qualifiée, raisonnable et responsable, mais certaines difficultés sont liées aux attitudes adoptées ; pour favoriser une saine collaboration au sein de l'institution, il s'agit de privilégier la confiance, le dialogue, l'écoute et la tolérance ;
- E. comme dans toute organisation, certains individus n'adhèrent pas aux valeurs de l'institution et adoptent des comportements incompatibles avec celles-ci ; il y a lieu donc d'améliorer la détection de ces agissements et de renforcer les dispositifs permettant de prendre les mesures adéquates, mesures qui incluent la sanction, voire le licenciement, si nécessaire.

Pour ne pas être qu'une opération de « cosm'éthique » ponctuelle, mais au contraire s'inscrire dans une perspective durable, la démarche éthique lausannoise s'est engagée dès le départ dans un *processus permanent et critique* qui a débuté par une longue, mais nécessaire, phase d'analyse, suivie par les phases de définition des problèmes à résoudre, de choix des mesures à prendre, d'implantation et d'évaluation. Plus qualitative que quantitative, cette démarche, dont la finalité est de trouver un équilibre entre l'amélioration des prestations aux citoyens, la protection des intérêts de l'institution et le bien-être au travail des collaborateurs, poursuit cinq stratégies principales :

- ↳ renforcer la prise de décisions responsables à tous les niveaux, dans tous les domaines (ex : opérationnel, gestion, conduite du personnel, etc.), à l'interne comme à l'externe du Corps de police, par une amélioration des capacités d'analyse, de réflexion et de discernement ;

- ↪ faire évoluer la culture d'entreprise, notamment en brisant la loi du silence (omertà), grâce au partage de valeurs communes et à un cadre normatif revisité, en sensibilisant et formant tous les niveaux hiérarchiques à la déontologie et à l'éthique appliquée ;
- ↪ augmenter la capacité de l'institution et de ses membres à s'adapter aux nouvelles exigences et réalités (sociales, économiques, démographiques et techniques) de leur environnement, en introduisant progressivement le management participatif, et en favorisant l'autonomie et la responsabilité de l'ensemble des cadres et collaborateurs ;
- ↪ engager le Corps de police dans le sens du développement durable, en privilégiant, d'une part une approche réflexive propre à assurer la cohérence et l'adéquation des mesures prises face aux problèmes identifiés et, d'autre part, en associant les citoyens et groupes qui les représentent à la définition d'une vision concertée du développement de la police ;
- ↪ développer la notion de responsabilité sociale, en accroissant la prise en compte de la dimension humaine dans les pratiques institutionnelles, en devenant une « entreprise à l'écoute » et en intégrant les actions de développement entreprises dans un souci de mixité, d'équité et de solidarité intra et intergénérationnelles.

4. Réalisations dans le domaine de l'éthique

4.1 Charte des valeurs

Une charte éthique (ou charte des valeurs) énonce des valeurs co-construites et partagées par les membres d'une institution, association, groupe, profession, etc. Elle vise à favoriser le dialogue et la délibération éthique, ainsi qu'à orienter les décisions et actions, afin de leur donner du sens. La charte éthique n'est pas une norme supplémentaire. Contrairement au code de déontologie, qui a une fonction de « contrôle » des comportements, la charte des valeurs a essentiellement une fonction d'éclairage et de guide.

Les membres du Corps de police disposent d'une charte des valeurs depuis début avril 2008. Ce document a été élaboré par étapes successives, avec le concours de plusieurs groupes de collaborateurs représentant les différentes sensibilités et strates du Corps de police, avec le concours des Universités de Lausanne et Sherbrooke.

4.2 Leaders

Trois leaders ont été désignés comme répondants de la démarche éthique. Titulaires d'un master en philosophie, avec cheminement en éthique appliquée, qu'ils ont obtenu en 2005 auprès de l'Université de Sherbrooke, ils pilotent le projet, participent à son implantation et assurent son développement.

4.3 Catalyseurs

Initialement, la fonction de catalyseur a été conçue pour permettre l'instillation de l'éthique dans l'institution par « un principe de diffusion » à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les secteurs d'activité. Ce sont ainsi 35 collaborateurs du Corps de police (hommes et femmes de statuts différents), qui ont suivi une formation de cinq jours par semestre sur trois ans, au terme de laquelle ils se sont vu décerner une certification en éthique de la sécurité publique par l'Université catholique de Louvain en Belgique.

4.4 Comité d'éthique

Les statuts du Comité d'éthique ont été validés par la Municipalité le 2 avril 2008. Le Comité d'éthique, dont la composition a été arrêtée par la Municipalité, siège depuis le 1^{er} janvier 2009. Présidé par le Professeur Jean-François Malherbe, éthicien de renommée internationale, dit comité est composé paritairement de quatre représentants de la société civile, intéressés par les enjeux sécuritaires lausannois, et de quatre membres du Corps de police, dont deux catalyseurs et le Délégué à l'éthique, ce dernier officiant comme secrétaire général et remplaçant du président.

4.5 Formations

Hormis les leaders et les catalyseurs, de nombreux cadres et policiers ont été formés en éthique de la sécurité publique. Ainsi, depuis 2002, tous les aspirants de police lausannois, soit plus de 170 futurs policiers, ont reçu une base théorique dispensée sur trois journées. Par ailleurs, la plupart des cadres intermédiaires ont été sensibilisés à cette matière au travers d'un cours dispensé sur une journée par la Chaire d'éthique de l'Université de Sherbrooke. Dans le même temps, les cadres dirigeants ont pu bénéficier d'une formation de base visant, non seulement à intégrer la matière, mais aussi à la mettre en pratique et à la promouvoir.

5. Réalisations dans le domaine de la déontologie

5.1 Code de déontologie

La déontologie, dont l'objectif est de gagner la confiance du public, ainsi que de protéger l'intégrité ou la réputation de la profession et de l'organisation, ne fixe pas l'idéal, mais le seuil en-dessous duquel il est interdit de situer son action pour conserver son statut de professionnel. La déontologie est propre à chaque profession, raison pour laquelle on parle de déontologie médicale, policière, bancaire, etc. Les normes et valeurs contenues dans le code de déontologie ont pour fonction de définir les responsabilités, devoirs et droits des membres du groupe à l'égard du public. Le respect du code de déontologie est obligatoire et toute dérogation peut entraîner une sanction administrative, indépendamment de toutes poursuites pénales. Le code de déontologie des policiers lausannois a été validé le 2 avril 2008 par la Municipalité, après un large processus de consultation. Il est entré en vigueur le 1^{er} octobre de la même année.

5.2 Commission préposée à la déontologie

Pour garantir l'application du code précité et le traitement équitable des cas relevant de la déontologie, une commission a été instituée. Son rôle exact, son mode de fonctionnement et sa composition sont décrits dans un règlement d'application adopté le 2 avril 2008 par la Municipalité. Cette commission est active depuis l'entrée en vigueur du code de déontologie.

Le champ d'action de la déontologie à l'échelle lausannoise se situe entre le droit pénal, domaine dans lequel elle ne peut s'immiscer, et la procédure administrative, valable pour l'ensemble des fonctionnaires communaux, policiers y compris. Dès lors, la procédure déontologique a été avant tout axée sur le traitement des situations mettant en cause le comportement des policiers, dans une perspective visant principalement la résolution de litiges et l'amélioration des pratiques professionnelles.

Dans ce contexte, il paraissait approprié que cette commission soit composée essentiellement de professionnels, à même d'apprécier les actes métiers de leurs pairs, soit six policiers (trois titulaires et trois suppléants), dont deux catalyseurs. Toutefois, afin de disposer d'un regard externe, cette commission accueille également les deux responsables de la cellule ARC (Aide à la résolution de conflits et lutte contre le harcèlement).

La Commission préposée à la déontologie statue sur chaque cas qui lui est soumis et rend des conclusions au Commandant de police, qui, à son tour, se positionne. Dite commission est présidée par le Préposé à la déontologie, qui fonctionne à temps plein pour prendre en charge, examiner et traiter les doléances des citoyens. Sur délégation du Commandant, le Préposé à la déontologie est habilité à traiter avec les policiers concernés et leur hiérarchie. Dans le cadre de son activité, il peut être amené à tenter des conciliations et à formuler des recommandations. Il rend des comptes à la Commission préposée à la déontologie et rédige les projets de conclusions à son intention. Un premier bilan d'activité du préposé et de ladite commission a été publié à mi-septembre 2010. Il a été soumis à la Municipalité.

5.3 Formations

Pour que les policiers comprennent et intègrent cette nouvelle matière, une première formation spécifique a été mise sur pied à leur intention et dispensée par le Préposé à la déontologie, un juriste et le Délégué à l'éthique. Ainsi, ce sont près de 400 policiers qui ont suivi une demi-journée de formation, entre novembre 2008 et juillet 2009.

Par ailleurs, les membres de la Commission préposée à la déontologie ont pu parfaire leurs compétences dans le domaine particulier de la gestion de conflits, au travers d'une formation académique, mise sur pied pour eux et d'autres personnes (comme, par exemple, les répondants en ressources humaines), occupant des fonctions directement concernées par cette problématique.

6. Réalisations dans le domaine des « mœurs » (culture et sous-cultures)

La démarche éthique s'intéresse aussi « aux mœurs » institutionnelles, plus communément nommées *us et coutumes* ou principes établis, mais non écrits. Ceux-ci peuvent avoir un effet, tantôt positif, tantôt négatif, sur la culture d'entreprise. Ainsi, la solidarité d'un groupe de policiers face à un événement difficile qu'ils doivent affronter renvoie à une valeur positive d'esprit de corps ou, à l'inverse, à une forme de loyauté entre collaborateurs, pouvant pousser d'aucuns à couvrir des pratiques illicites, sous le couvert de la loi du silence (*omertà*).

Dans ce domaine sensible, la méthode consistant à mettre sur pied des cercles de qualité, visant à une réflexion pluridisciplinaire sur une thématique ou problématique spécifique, a notamment été utilisée pour procéder à une introspection à Police-secours. Celle-ci a débouché sur la rédaction d'un rapport intitulé « Rapport du groupe de travail sur le fonctionnement de Police-secours (GTPS) ».

7. Essor de la démarche

La démarche éthique du Corps de police est courageuse et novatrice, car elle s'attaque à l'*omertà* et remet en cause certains modes de gestion purement hiérarchiques, pour les faire cohabiter avec d'autres, plus modernes, comme le management collégial. Enfin, elle rompt avec les réflexes habituels de déni et de protectionnisme, en mettant à jour les problèmes et en les nommant.

Ainsi, pour relever les différents défis institutionnels, auxquels elle était confrontée, la Direction du Corps de police a dû revoir son mode de management pour continuer à conduire l'institution au quotidien et traiter simultanément des sujets stratégiques de manière optimale. En lien avec la demande éthique, elle a introduit un mode de gouvernance plus participatif et responsable, appelé « direction collégiale ».

La direction collégiale tend à réduire les impacts négatifs résultant de la division du travail. En effet, dans toute grande organisation, le travail est morcelé selon une double logique : sectorielle et hiérarchique. Face à l'urgence, la police a la faculté de prendre rapidement des décisions en autorité. Par contre, pour des sujets stratégiques, qui ne demandent généralement pas une action immédiate, ce style de conduite se révèle

beaucoup moins pertinent, puisqu'ils doivent être traités de la manière la plus structurée, organisée, réfléchie et concertée possible.

7.1 Distinctions

En 2008, le Corps de police a présenté sa démarche au Prix suisse de l'éthique, dans un esprit de partage du savoir et dans le but d'être évalué par un collège d'experts indépendants. Lauréat, notamment grâce au caractère innovant, durable et responsable de sa démarche, le Corps de police a gagné en visibilité et reconnaissance.

La démarche a ensuite été présentée en 2009 à l'European public sector award (EPSA), auquel plus de 300 dossiers européens ont participé. Le Corps de police, qui concourrait dans la catégorie « Leadership et management pour le changement », a été retenu parmi les cinq finalistes, sous le titre « Changement culturel et organisationnel par le biais d'une approche éthique ». Le diplôme de nominé obtenu a, non seulement confirmé le côté novateur et durable de la démarche, mais aussi son impact réel sur l'institution et sa possible conduite par d'autres entités.

7.2 Manuel ISP

Depuis la création du brevet fédéral de policier, en 2004, une nouvelle branche principale est dévolue aux Droits de l'homme et à l'éthique professionnelle. Dans le cadre de la révision du manuel traitant de ce sujet, l'Institut suisse de police (ISP), en accord avec les Commandants des polices cantonales romandes, de Berne et du Tessin, a décidé de s'inspirer de l'orientation prise en éthique et déontologie par la Police de Lausanne. Les leaders lausannois de la démarche ont ainsi rédigé la partie éthique du nouveau manuel, qui a été validé et introduit comme nouvelle référence pour le brevet fédéral romand. Déjà traduit en italien, le manuel devrait prochainement être traduit en allemand.

7.3 Francopol

En septembre 2008, un réseau international francophone de formation policière (Francopol) a été créé, avec, pour premier thème de rencontre, le discernement dans l'action policière, au travers des matières que sont l'éthique et la déontologie. A ce titre, les leaders de la démarche lausannoise ont été invités à ce congrès international pour expliciter le projet mis en oeuvre au Corps de police. En été 2010, sur proposition du bureau exécutif de Francopol, le futur commandant de police a été nommé directeur d'un groupe de travail international traitant des domaines éthique et déontologique.

7.4 Comité scientifique

Le développement de l'éthique de la sécurité publique intéresse, non seulement la Police de Lausanne, mais également tous les partenaires du monde académique qui ont collaboré à la formation des catalyseurs, à savoir, les Universités de Lausanne (UniL & IDHEAP), de Sherbrooke et de Louvain, ainsi que l'Ecole La Source de Lausanne. Tous ces partenaires, sous l'égide du Professeur Jean-François Malherbe, ont décidé de former un Comité scientifique, ayant pour mission de faire le trait d'union entre les universités concernées et le Corps de police de Lausanne, notamment afin de déterminer les grandes orientations futures en terme de formation.

7.5 Réforme policière

Le futur commandant, le Délégué à l'éthique, ainsi que le Préposé à la déontologie font partie du groupe de travail constitué, dans le cadre de la réforme policière, pour mettre en place un code de déontologie et proposer un processus éthique commun à toutes les polices vaudoises.

7.6 Interculturalité

Une réflexion éthique a été menée sur la manière dont le Corps de police pouvait, au niveau de ses pratiques institutionnelles et de celles de ses policiers, relever au mieux les défis sociétaux qui s'imposent à lui, notamment celui lié à la dimension interculturelle de notre ville. Dès lors, sous l'autorité du Directeur de la sécurité publique et des sports et avec le concours de l'Observatoire de la sécurité, un nouveau réseau a été créé, réunissant le Corps de police et différentes associations représentant et/ou défendant les minorités, migrants et personnes étrangères. Ce partenariat vise à obtenir une meilleure connaissance commune de l'autre, tout en permettant d'aborder différents thèmes et enjeux touchant les pratiques policières et la sécurité publique.

8. Perspectives d'avenir

Mettre en place une démarche éthique est un travail de longue haleine, qui s'inscrit dans une perspective durable. Un changement de culture d'entreprise ne peut en effet pas aller plus vite que le rythme avec lequel le personnel peut se l'approprier. Entre 2002 et 2011, deux axes importants ont été complètement réalisés, à savoir la création d'un cadre documentaire et la mise en place de nouvelles structures. Déjà bien intégré, le troisième, relatif à la formation, doit encore être développé, de façon à ancrer le changement de culture institutionnelle sur le long terme.

8.1 Charte des valeurs

La charte des valeurs est un outil institutionnel. Il ne suffit pas seulement de la lire, mais il faut pouvoir se l'approprier et l'exploiter au quotidien. Par ailleurs, comme ce document est évolutif, il doit constamment être adapté au contexte institutionnel et sociétal, par le biais de cercles de qualité.

8.2 Délégué à l'éthique

Seul à se consacrer à plein temps au développement de la démarche, le Délégué à l'éthique ne peut pas assumer les nombreuses et nouvelles tâches qui incomberont à l'entité éthique, en plus de celles déjà existantes. Parmi les nouveaux mandats, de nouvelles formations doivent être conçues, mises sur pied et données, tant à l'interne qu'à l'Académie de police ou à l'ISP. En outre, il conviendra de poursuivre la gestion du réseau de catalyseurs et du Comité d'éthique, l'implication dans le développement de l'éthique et de la déontologie dans le cadre de la réforme policière, ainsi que le suivi des différents mandats confiés aux partenaires universitaires. L'intervention de professeurs s'avèrera donc encore indispensable pour accompagner le processus, mais un renfort interne apparaît désormais nécessaire et fondamental pour mener de front l'ensemble des dossiers de cette démarche.

8.3 Catalyseurs

En s'appuyant sur les résultats positifs obtenus au Canada, il est envisagé de réorienter l'activité des catalyseurs sur la détection anticipée de problématiques liées à des enjeux de valeurs, dans le dessein de les faire remonter le plus tôt possible aux différents niveaux hiérarchiques concernés et de les prendre en considération. Ce « Réseau de vigie », tel qu'il est appelé au Québec, est en voie de création et nécessite une structure de soutien et de pilotage. Il sera actionnable avec un impact minimum et raisonnable sur l'activité courante de chacun de ses membres, sans nécessiter une augmentation d'effectif.

Toutefois, il apparaît déjà que, par suite de démissions, nouvelles orientations professionnelles, retraites, etc., le collège des catalyseurs devra être complété dans un proche avenir, cela afin de disposer de vecteurs dans tous les secteurs de l'institution. En fonction de la modification de leur cahier des charges, la formation de base des prochains catalyseurs pourra être réduite par rapport à la première volée, tout en prévoyant, au besoin, des modules complémentaires.

8.4 Comité d'éthique

Le Comité d'éthique est doté d'un budget de fonctionnement qui lui permet d'être autonome. Le 9 juin 2010, lors d'une conférence de presse, il a publié son premier avis, intitulé « du délit de faciès à la recherche ciblée de personnes ». Il se penche désormais sur de nouvelles thématiques.

8.5 Formations

Le 4 septembre 2007, le Conseil communal a adopté les conclusions du préavis N° 2007/23 du 12 avril 2007² concernant le nouveau statut des policières et policiers lausannois, dont la toile de fond était la démarche éthique. Il en a résulté d'importants changements organisationnels pour le Corps de police. Ainsi, la pyramide hiérarchique a été aplanie pour passer d'une dizaine de grades à trois niveaux de fonctions (collaborateurs, cadres intermédiaires et dirigeants). De nouveaux mécanismes ont été mis en place pour permettre aux policiers qui le désirent, d'exercer l'activité pour laquelle ils ont été formés jusqu'au terme de leur carrière, sans forcément devoir prendre des responsabilités d'encadrement. Successivement, trois paliers d'autonomie ont été créés, à respectivement 5, 10 et 15 ans de service. Correspondant aux distinctions d'appointé, de brigadier et de sergent, des exigences minimales doivent encore être fixées pour passer d'un palier à un autre. Toutefois, en l'état, le catalogue, fixant dans le détail ces conditions, fait encore défaut et devrait intégrer la dimension éthique dans l'évolution de carrière. A l'avenir, les cadres devront, non seulement avoir suivi ces formations de base, mais devront également être, durant leur cursus, sensibilisés aux questions éthiques en rapport avec leur statut.

Dans le domaine de l'éthique, il est prévu, en l'état, de donner les formations suivantes:

- ↳ pour les policiers-ères comptant entre 0 et 5 ans de service: une formation d'un jour visant à assurer le lien du bagage théorique acquis lors du brevet fédéral avec la pratique professionnelle ;
- ↳ pour les policiers-ères comptant entre 5 et 10 ans de service : une formation de deux jours destinée à parfaire leurs connaissances dans la résolution de dilemmes au travers de mises en situations ;
- ↳ pour les policiers-ères comptant plus de 11 ans de service : une formation de trois jours ayant pour but de leur donner les outils nécessaires pour comprendre et faciliter l'intégration des nouveaux policiers, tout en les sensibilisant aux questions intergénérationnelles et/ou d'intégration des minorités ;
- ↳ pour les cadres intermédiaires : une formation de deux jours pour leur dispenser les principes de base d'une direction collégiale et leur donner des outils pour détecter et résoudre des dilemmes liés au management ;
- ↳ pour les cadres dirigeants : une formation de trois jours pour les initier aux enjeux institutionnels en matière de leadership et de gestion de crise.

Afin d'offrir cette formation aux policiers n'ayant pas été formés à l'éthique dans le cadre du brevet fédéral depuis 2004, il est indispensable de mettre sur pied des sessions de rattrapage, sans attendre les effets d'un renouvellement naturel des effectifs. Il conviendra donc de dispenser une formation continue dans ce domaine. Dans le but d'atteindre ces objectifs et de préserver la dynamique d'instillation de l'éthique au sein du Corps de police, un effort soutenu est primordial et passe inévitablement, dans sa phase de lancement, par l'apport d'une expertise et de compétences externes, en l'occurrence fournies par des professeurs d'université. Cette solution, qui doit être envisagée sur une période de cinq ans, a le mérite de pouvoir être rapidement mise en œuvre. Par la suite, cette formation continue pourrait être dispensée avec les ressources internes.

² BCC 2007-2008, tome I, pp.19-55

9. Perspectives d'avenir dans le domaine de la déontologie

La déontologie apporte différentes réponses positives, que ce soit au niveau institutionnel, professionnel ou sociétal et il s'agit de la pérenniser. Ainsi, les perspectives d'avenir en déontologie pour le Corps de police sont, pour l'heure, indépendantes des évolutions prévues dans le cadre de la réforme policière vaudoise, mais pourront y être parfaitement intégrées.

9.1 Code de déontologie

Le futur code cantonal est appelé à prendre le relais de celui du Corps de police, probablement lors de l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur la police. L'essence même de ce texte normatif devrait rester fidèle à l'esprit qui a prévalu lors de l'élaboration du code lausannois.

9.2 Commission préposée à la déontologie

Cette commission a trouvé sa vitesse de croisière et gagne en autonomie. Le 14 septembre 2010, elle a présenté à la presse son premier rapport annuel d'activité. Son mode de fonctionnement pourrait toutefois être revu, en fonction de l'évolution des travaux menés dans ce domaine, dans le cadre de la réforme policière.

9.3 Formations

Pour que la dimension déontologique soit bien intégrée, les nouveaux policiers lausannois (cadres et collaborateurs) sont spécifiquement formés à cette matière par le Préposé à la déontologie, le Délégué à l'éthique et un juriste. La structure actuelle est suffisante pour répondre aux besoins du Corps de police.

10. Perspectives d'avenir dans le domaine des « mœurs » (culture et sous-cultures)

Désormais, il y a lieu de mettre en place des mécanismes, à tous niveaux, devant faciliter et améliorer la circulation de l'information et la prise de décision, que ce soit dans le domaine opérationnel ou administratif.

10.1 Coaching institutionnel

Le management policier n'est ni habitué, ni préparé, à partager une réflexion commune et bien des cadres prennent souvent seuls des décisions stratégiques. Dans ce contexte, le coaching présente l'intérêt d'accompagner le changement de culture d'entreprise, en modifiant les méthodes de travail sur la manière de concevoir le management autour de la dimension stratégique.

Cela concerne les cadres, aux échelons du commandement (direction & direction élargie) et des divisions. Si, pour le commandement, les principes fondamentaux sont désormais acquis et ce nouveau mode de gestion bien intégré dans les pratiques, la direction collégiale doit encore être implantée dans les niveaux hiérarchiques inférieurs.

Pour étendre ce changement indispensable à l'ensemble du Corps de police, il s'avère nécessaire de poursuivre l'important travail de formation et d'accompagnement mené avec l'Université de Sherbrooke, laquelle pourra passer le témoin aux structures internes, lorsque cette opération sera achevée.

10.2 Interculturalité

L'éthique apporte un éclairage intéressant sur les questions sociétales, notamment au travers des enjeux de valeurs. L'interculturalité en est une composante, qui touche toutefois d'autres axes de travail, notamment

ceux liés aux concepts de formation et d'intervention à mettre en œuvre, dans le domaine de la police de proximité. Pour cette raison, l'intégration de l'interculturalité sera traitée dans le cadre du rapport-préavis répondant au postulat de M. Fabrice Ghelfi « Pour une vision globale, prospective et sereine des effectifs de la police municipale lausannoise ».

11. Démarche qualité

Pour valider de manière professionnelle et fiable l'atteinte des objectifs fixés, il est préférable de confier à un organe neutre l'évaluation des résultats obtenus dans les domaines de l'éthique et de la déontologie. Par souci de transparence et d'impartialité, il est envisagé de mandater l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), qui bénéficie d'une expérience reconnue dans le domaine du management et dispose déjà des outils nécessaires. Un processus de pilotage (monitoring) pérenne et régulier serait ainsi mis en œuvre.

12. Aspects financiers

12.1 Nouveau crédit d'investissement

Le crédit d'investissement de 627'000 francs, octroyé en 2002 par le Conseil communal est pratiquement épuisé et ne permettra pas de financer la poursuite de la démarche au-delà du début de 2011. C'est pourquoi, l'octroi d'un nouveau crédit d'investissement du patrimoine administratif de 799'000 francs s'avère nécessaire. Ce dernier se décompose comme il suit :

Formations des policiers, des cadres, des catalyseurs et des leaders	2011	2012	2013	2014	2015
	48'000	36'000	34'000	32'000	25'000

Gestion et coaching de la direction par les professeurs d'université	2011	2012	2013	2014	2015
	62'000	62'000	50'000	38'000	38'000

Démarche	2011	2012	2013	2014	2015
Francopol	7'000	7'000	7'000	7'000	7'000
Comité scientifique	9'000	9'000	9'000	9'000	9'000
Processus d'évaluation	45'000	45'000	45'000	45'000	45'000
Total :	61'000	61'000	61'000	61'000	61'000

Déplacements et séjours	2011	2012	2013	2014	2015
	19'000	14'000	13'000	12'000	11'000

Récapitulatif	2011	2012	2013	2014	2015
Formations	48'000	36'000	34'000	32'000	25'000
Gestion et coaching	62'000	62'000	50'000	38'000	38'000
Démarche	61'000	61'000	61'000	61'000	61'000
Déplacements et séjours	19'000	14'000	13'000	12'000	11'000
Total :	190'000	173'000	158'000	143'000	135'000

Total général : Fr. 799'000.–.

Que ce soit pour les formations ou le coaching, il est prévu, d'ici 2016, de pouvoir prendre le relais des intervenants externes avec les ressources internes. Le monitoring serait, quant à lui, pérennisé avec la participation d'un évaluateur externe.

12.2 Plan des investissements

Le plan des investissements pour les années 2011 à 2014 ne prévoit aucun montant pour assurer la pérennisation de la démarche éthique.

12.3 Ressources humaines allouées

En 2002, ne connaissant pas l'essor que prendrait la démarche éthique, le Corps de police avait pris l'option de la démarrer avec des ressources internes, deux postes de policier ayant été attribués aux fonctions de Délégué à l'éthique et de Préposé à la déontologie.

Toutefois, compte tenu des divers développements intervenus depuis 2002 (Francopol, ISP, Comité scientifique, réforme policière, Comité d'éthique, gestion des catalyseurs, etc.) et de ce qui reste à mettre en place dans le cadre de la démarche (formations, coaching, démarche qualité, etc.), l'effectif qui lui est dévolu n'est plus suffisant pour en assurer l'accompagnement. En effet, outre le fait que le Délégué à l'éthique est en état de surcharge professionnelle permanente, les deux autres leaders occuperont, à partir du 1^{er} mai 2011, les fonctions de Commandant pour l'un et d'Adjointe du commandant pour l'autre. C'est pourquoi, l'engagement d'un adjoint au délégué à l'éthique (1 EPT) et d'une secrétaire à 50 % (0,5 EPT) s'avère nécessaire.

Partant, il est demandé dans le présent préavis l'octroi, au Corps de police, de 1,5 EPT supplémentaires, ce qui représente un coût annuel estimé de 198'512 francs, comprenant les salaires et les charges sociales liés au nouveau personnel en cause.

13. Conclusions

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

Le Conseil communal de Lausanne,

vu le préavis N° 2011/17 de la Municipalité, du 2 mars 2011 ;

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 les intentions de la Municipalité de garantir la pérennité de la démarche éthique au sein du Corps de police;
2. d'allouer à la Municipalité, pour lui permettre de poursuivre la démarche éthique évoquée sous chiffre 1 ci-dessus, un crédit d'investissement du patrimoine administratif de 799'000 francs ;

3. d'autoriser la Municipalité à enregistrer, respectivement sous les rubriques 2400.331 et 2400.390, les charges d'amortissement et d'intérêts découlant du crédit mentionné sous chiffre 2 ci-dessus, calculées en fonction des dépenses réelles ;
4. d'octroyer à la Municipalité, également pour lui permettre de poursuivre la démarche éthique évoquée sous chiffre 1 ci-dessus :
 - a) à titre pérenne, une augmentation de l'effectif du Corps de police de 1,5 ETP (1 ETP d'adjoint au délégué à l'éthique et 0,5 ETP de soutien administratif) ;
 - b) pour l'année 2011, un crédit spécial de fonctionnement de 99'300 francs, pour couvrir, pour les mois de juillet à décembre au maximum, les charges salariales et sociales induites par le nouveau personnel mentionné sous lettre a) ci-dessus, crédit à inscrire sous les rubriques suivantes du budget de la Direction de la sécurité publique et des sports :

2400.301	Traitements	Fr.	76'000.-
2400.303	Cotisations aux assurances sociales	Fr.	5'000.-
2400.304	Cotisations à la caisse de pensions	Fr.	18'300.-
	Total	Fr.	<u>99'300.-</u>

Au nom de la Municipalité :

Le syndic :
Daniel Brélaz

Le secrétaire :
Philippe Meystre

Incidence sur le budget de 2011

Déficit prévu au budget de 2011		13'169'200.-
Nouveaux crédits votés	2'111'500.-	
Moins recettes	<u>- 317'000.-</u>	1'794'500.-
Nouveaux crédits demandés		607'700.-
Présent crédit	99'300.-	
Moins recettes	<u>- .-</u>	99'300.-
Déficit total présumé		<u>15'670'700.-</u>