

**Bien-être au travail et gestion des absences**

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

*Rapport-préavis N°2015/2*

Lausanne, le 8 janvier 2015

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs,

**1. Objet du rapport-préavis**

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

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

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

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

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

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

## 2. Table des matières

<b>1. Objet du rapport-préavis.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Table des matières .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Fondements du projet .....</b>	<b>3</b>
3.1 Objectifs et synthèse des mesures proposées .....	4
3.2 Cadre légal.....	5
3.3 Evaluation.....	6
<b>4. Phase pilote : management préventif des absences .....</b>	<b>6</b>
4.1 Appel d’offres public et adjudication.....	6
4.2 Prestataire et méthode retenus.....	7
4.2.1 <i>Philosophie et principes de base</i> .....	7
4.2.2 <i>La méthode de gestion du bien-être au travail et des absences</i> .....	7
4.3 Mise en place dans les services pilotes – 2010-2011 .....	9
4.4 Evaluation de la méthode et bilan .....	10
4.5 Extension de la phase pilote à la direction des services industriels – 2012-2013 .....	12
<b>5. Déploiement dans les services de l’administration – 2015-2017.....</b>	<b>12</b>
5.1 Le management préventif des absences de courte durée par les cadres .....	14
5.1.1 <i>Ressources</i> .....	15
5.2 Le suivi individuel des absences de longue durée : processus de réintégration au travail .....	16
5.2.1 <i>Historique</i> .....	17
5.2.2 <i>Mise en place de la réintégration au travail : cellule d’insertion professionnelle</i> .....	17
5.2.3 <i>Acteurs internes et rôles</i> .....	18
5.2.4 <i>Acteurs externes et rôles</i> .....	20
5.2.5 <i>Processus de réintégration au travail</i> .....	21
5.2.6 <i>Ressources</i> .....	22
5.3 Pilotage et indicateurs .....	22
<b>6. Aspects financiers.....</b>	<b>23</b>
6.1 Compte d’attente .....	23
6.2 Conséquences sur le budget d’investissement.....	23
6.3 Ressources en personnel.....	24
6.4 Estimation du retour sur investissement.....	24
6.5 Conséquences sur le budget de fonctionnement.....	24
<b>7. Consultation.....</b>	<b>25</b>
<b>8. Réponse au postulat de M. Charles-Denis Perrin.....</b>	<b>25</b>
8.1 La satisfaction du personnel .....	26
8.2 La satisfaction des usagers et usagères de l’administration .....	28
<b>9. Conclusions .....</b>	<b>29</b>

### 3. Fondements du projet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *3.1 Objectifs et synthèse des mesures proposées*

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

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

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

Les objectifs visés par le projet et leurs indicateurs sont :

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

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

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

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

#### 3) Réduire les absences, à savoir :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

c) le pilotage des absences

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

### 3.2 Cadre légal

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3.3 Evaluation**

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

## **4. Phase pilote : management préventif des absences**

### **4.1 Appel d'offres public et adjudication**

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

Ce dernier formulait comme suit les prestations attendues :

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

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

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

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

## **4.2 Prestataire et méthode retenus**

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

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

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

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

### **4.2.1 Philosophie et principes de base**

L'ifa applique les principes du réseau européen pour la promotion de la santé en entreprise (ENWHP)<sup>1</sup>. Ces principes sous-tendent la méthodologie proposée pour l'accompagnement d'organisations dans la mise en place de projets liés à la santé des employé-e-s.

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

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

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

Le succès d'une organisation est tributaire de collaboratrices et de collaborateurs qualifiés, motivés et en bonne santé (physique, psychique et sociale). Une organisation qui s'engage à travailler sur la promotion de comportements sains, des conditions de travail saines, ainsi que sur la conservation de la

---

<sup>1</sup> ENWHP : European Network for Workplace Health Promotion (Réseau européen pour la promotion de la santé dans l'entreprise) et Déclaration de Luxembourg (document fondateur qui décrit les principes d'accompagnement en entreprise).

capacité de travailler à long terme va non seulement réduire de manière importante les impacts négatifs sur la santé des employés mais également améliorer ses performances. La satisfaction et la motivation au travail vont augmenter, l'image de l'organisation va s'améliorer ainsi que la loyauté de l'employé-e envers son employeur. En conséquence, ces conditions vont réduire le risque d'absence de courte et de longue durée.

Un système basé sur la reconnaissance des potentiels de chacun-e, la confiance et l'encouragement au dialogue permet de poser les bases d'une communication responsable sur les thématiques de santé et d'identifier correctement les points sur lesquels une organisation doit s'améliorer. La prévention et le suivi des absences complètent cette approche. Il en va tant de la responsabilité des cadres que de celle des employé-e-s, chacun-e étant encouragé-e à rechercher en commun des solutions concrètes permettant de maintenir ou de retrouver rapidement le bien-être au travail.

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

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

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

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

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

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

de « prendre soin » de son personnel, de capitaliser sur son expérience et d'améliorer au quotidien la confiance et la satisfaction des tous et toutes.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La planification du projet s'est faite entre la fin février et la fin mars 2011. Le lancement officiel avec le comité de pilotage s'est fait le 1<sup>er</sup> avril 2011. Les rencontres du groupe de travail ont démarré à cette même époque (préparation des communications, définition du rôle des RRH, retours sur les formations, réflexion sur le concept d'évaluation). A la mi-avril, les premières communications ont été faites par les chef-fe-s de service à tout le personnel et les cadres ont été invité-e-s à s'inscrire aux cours. Les cours de base d'une journée ont eu lieu durant les mois de mai et de juin et ont vu la formation de 84 cadres<sup>2</sup>. Le démarrage officiel des entretiens s'est fait au 1<sup>er</sup> juillet 2011 par le biais d'une communication écrite aux cadres et d'une information dans le journal « La Ville en ligne ». Les sessions de partage d'expériences entre cadres ayant suivi les cours de base et pratiqué le système ont eu lieu en novembre (une demi-journée).

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

#### ***4.4 Evaluation de la méthode et bilan***

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

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

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

- l'accueil global du projet ;
- la communication ;
- la méthode proposée ;
- la mise en pratique ;
- les journées de formation.

---

<sup>2</sup> Dans le contexte propre au projet « Bien-être au travail et gestion des absences », les cadres sont les collaborateurs et collaboratrices ayant une responsabilité d'encadrement de personnel. Pour la phase pilote initiale, les 84 personnes formées étaient les cadres, ainsi que les RRH et assistant-e-s RH des 3 services pilotes.

- les structures et les dispositifs de soutien
- le besoin d'informations et/ou de formations complémentaires dans le domaine de la santé au travail.

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

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

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

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

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

Sur le terrain, les entretiens de situation de travail ont été globalement implémentés de façon favorable. Bien qu'ils se soient révélés parfois ardues (gêne du cadre, méfiance du collaborateur ou de la collaboratrice), ils ont été introduits dans les équipes et ont porté sur l'ensemble des thématiques professionnelles passées en revue par le cadre selon la méthode (les six thèmes, pp. 7 et 8 du présent rapport-préavis). Les solutions discutées durant les entretiens ont porté sur les thématiques suivantes : équipe, organisation du travail et tâches, relation avec le/la supérieur-e hiérarchique, environnement (physique) et horaire de travail, santé physique, morale et sociale. Ces solutions font partie des premiers résultats qualitatifs de la mise en place du système. Avec l'expérience, les sondés relèvent une augmentation graduelle de la qualité avec laquelle les entretiens sont conduits, de même que la détermination de mesures d'amélioration au terme des entretiens. Les solutions sont trouvées au besoin avec le soutien des RRH et en collaboration avec les différentes structures et dispositifs de soutien existant à la Ville de Lausanne (unité santé et sécurité au travail, cellule ARC, assistante sociale, spécialistes horaires) et généralement bien connus des cadres.

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

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

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

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

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

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

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

Une année entière de tenue des entretiens de situation de travail conduit à des constats similaires aux trois premiers services pilotes : en moyenne, 25% des employé-e-s ont été concerné-e-s par un entretien de situation de travail. Entre mars 2013 et février 2014, 125 personnes ont été concernées par un entretien de situation de travail. Les entretiens ne peuvent bien entendu être réalisés qu'avec des collaborateurs et collaboratrices qui sont de retour ensuite de leur absence, ce qui n'est pas toujours le cas. Ainsi, au total 89 personnes ont bénéficié de cet espace de dialogue avec leur hiérarchie.

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

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

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

- le déploiement du management préventif dans l'ensemble des services de l'administration ;

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

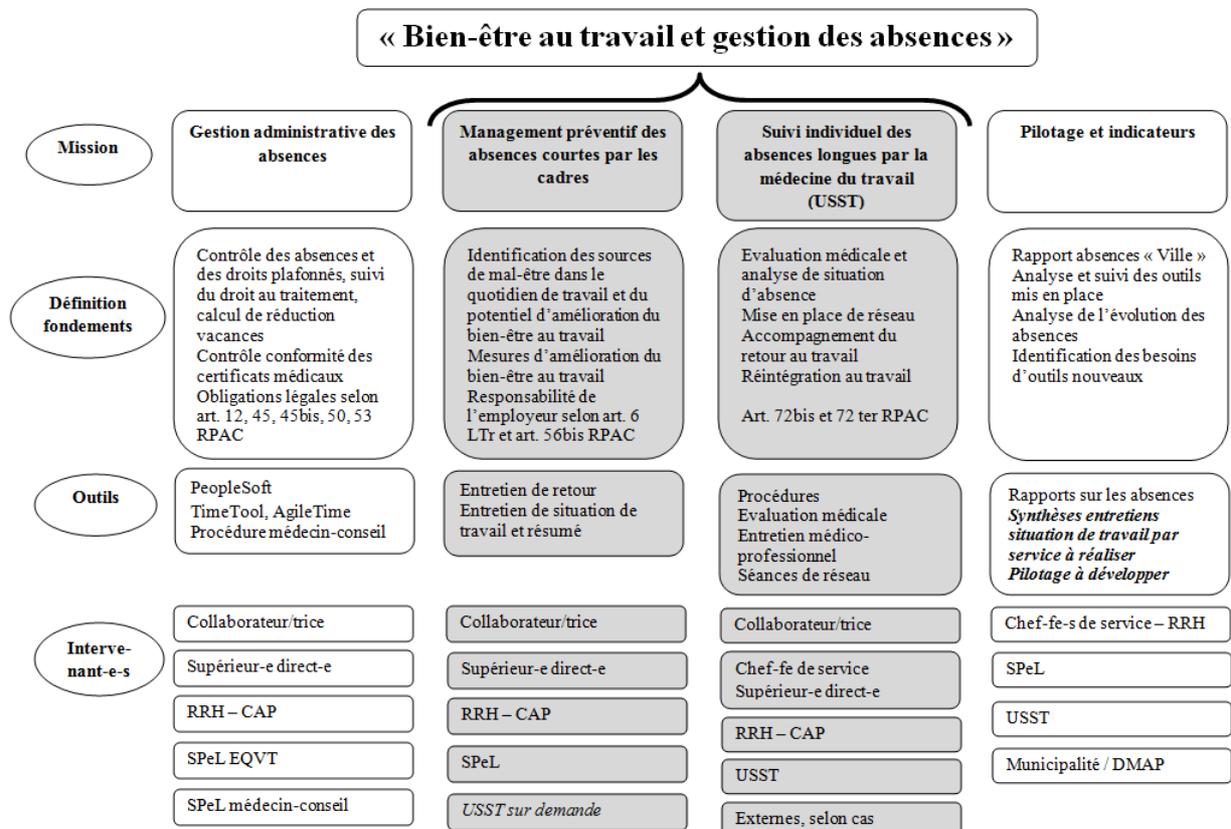
Tout comme la phase pilote, la phase de déploiement du management préventif des absences sera assurée par la section Egalité et qualité de vie au travail du SPeL qui possède un savoir-faire lié à la mise en place de projets transversaux. La déléguée à l'égalité et à la qualité de vie au travail sera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

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

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

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

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



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

Sur le modèle de la phase pilote décrite dans le chapitre 4, le déploiement du management préventif par les cadres suppose la formation de l'ensemble des RRH, d'un peu plus de 600 cadres et la mise en place de la communication auprès de 33 services<sup>3</sup>. L'organisation de ce déploiement vise à prendre en considération les constats positifs issus de la phase pilote : mixité des groupes en formation, implication des chef-fe-s de service et RRH, accompagnement au changement de la part de la direction de projet du SPeL. Cependant, la formation des cadres doit être suivie d'une mise en place rapide des entretiens de situation de travail dans les services, afin d'éviter toute perte de connaissance. Or, l'accompagnement au changement et la communication dans les services rendent un déploiement simultané dans tous les services impossible. Afin de réconcilier tous ces éléments, la Municipalité a décidé de réaliser un déploiement échelonné par direction.

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

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

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

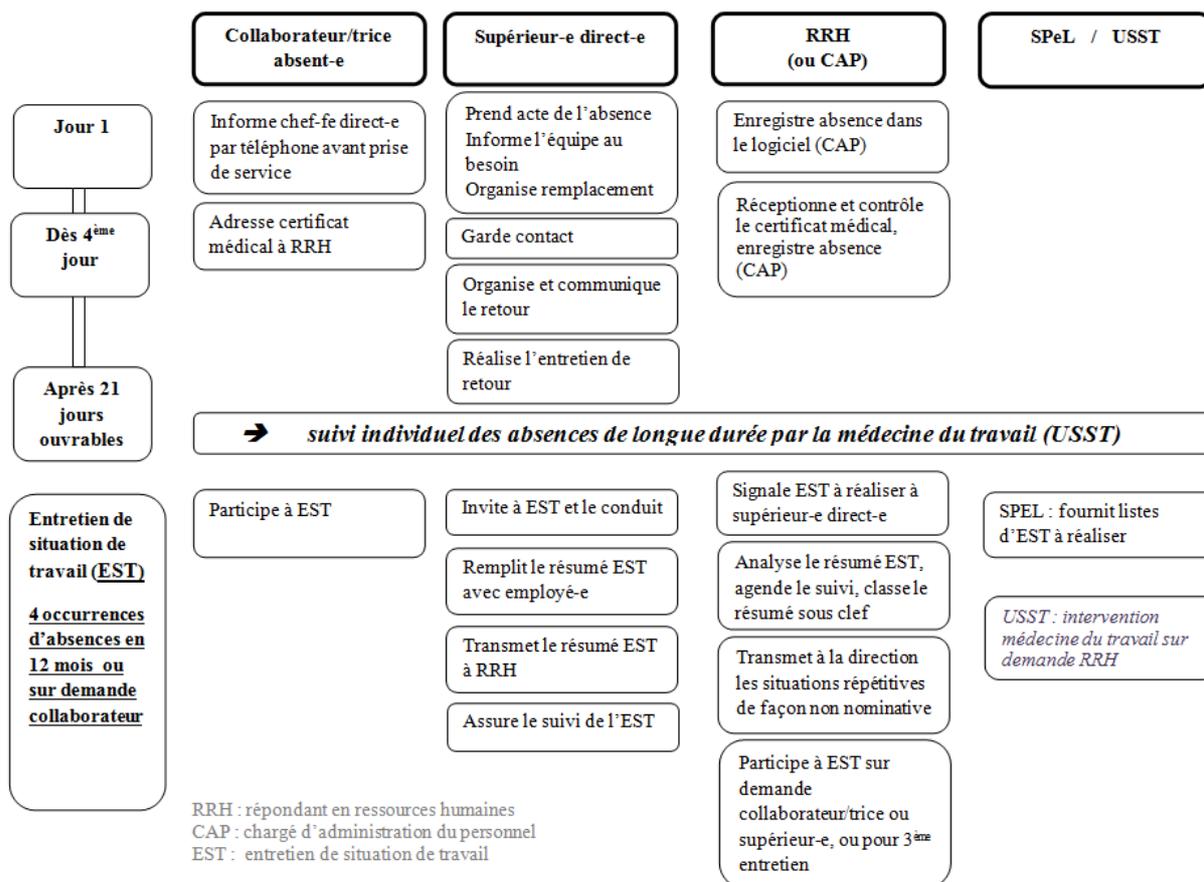
La description complète des éléments relatifs au management préventif des absences par les cadres (entretiens de retour et entretiens de situation de travail) se trouve dans le chapitre 4.2.2 ci-dessus, et ne fait pas ici l'objet d'une répétition, puisqu'il s'agit de ce qui a été déjà mis en place dans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

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

---

<sup>3</sup> En novembre 2014, le nombre de services de l'administration communale s'élève à 41 au total. Les six services de la direction des Services industriels ainsi que le Service social et le Service d'assainissement ne sont plus à former.

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



### 5.1.1 Ressources

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

#### 1) La formation

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

#### 2) L'organisation et l'infrastructure de formation

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

#### 3) L'accompagnement de projet

##### a) ressources internes

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

général, de l'amélioration et de la formation continue des cadres, en sus des tâches administratives liées à ce processus. En collaboration étroite avec les chef-fe-s de service et les RRH, la direction de projet du SPeL est garante de la continuité et de la qualité du processus.

b) ressources externes

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

#### 4) Le développement informatique

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

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

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

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

Dans la majorité des situations d'absence de longue durée, la collaboration avec le médecin traitant, d'autres thérapeutes, éventuellement des institutions socioprofessionnelles et/ou l'Assurance invalidité s'avère indispensable pour la bonne gestion de la situation. Le retour au travail après une absence n'est pas anodin et représente une source de stress, tant pour le collaborateur ou la collaboratrice que pour l'employeur. L'employeur est tenu de vérifier la capacité de son personnel à exercer ses fonctions, ce qui engage sa responsabilité, tâche difficile qui nécessite un accompagnement professionnel au retour. L'enjeu est important pour l'entreprise car un retour bien préparé et accompagné permet non seulement d'atteindre l'objectif premier du retour au poste d'origine, mais également de mieux se prémunir contre toute nouvelle absence (rechute). Cela est d'autant plus central si la raison de l'absence était une problématique de conflit ou de « burn-out ».

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

Il est reconnu que plus l'absence dure dans le temps, plus les chances de réintégration du collaborateur ou de la collaboratrice au sein de l'organisation s'amenuisent et plus le risque d'invalidité augmente. Les liens sociaux avec l'équipe et le/la supérieur-e direct-e se distendent et le risque de désinsertion

professionnelle augmente. La distance prise avec le contexte professionnel entraîne rapidement une insécurité du collaborateur ou de la collaboratrice quant à ses compétences qui peut aller jusqu'à une perte de confiance dans ses capacités professionnelles.

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

### **5.2.1 Historique**

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

#### **Evaluation de la situation médicale du personnel**

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

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

#### **Suite à l'évaluation médicale**

L'évaluation médicale effectuée porte sur les actions suivantes :

- communiquer une éventuelle inaptitude ou des limitations fonctionnelles au service ;
- conseiller le service et le personnel en matière d'adaptation de la place de travail, réorientation, convention collaboration ;
- suivre les collaborateurs/trices en difficulté (par exemple en cas de dépendance) ;
- mettre en place des séances de réseaux avec les acteurs concernés (service, médecin traitant, thérapeute, assureurs AI et/ou LAA) ;
- accompagner le personnel lors du retour au travail (rendez-vous réguliers).

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

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

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

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

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

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

### Objectifs de la réintégration au travail

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

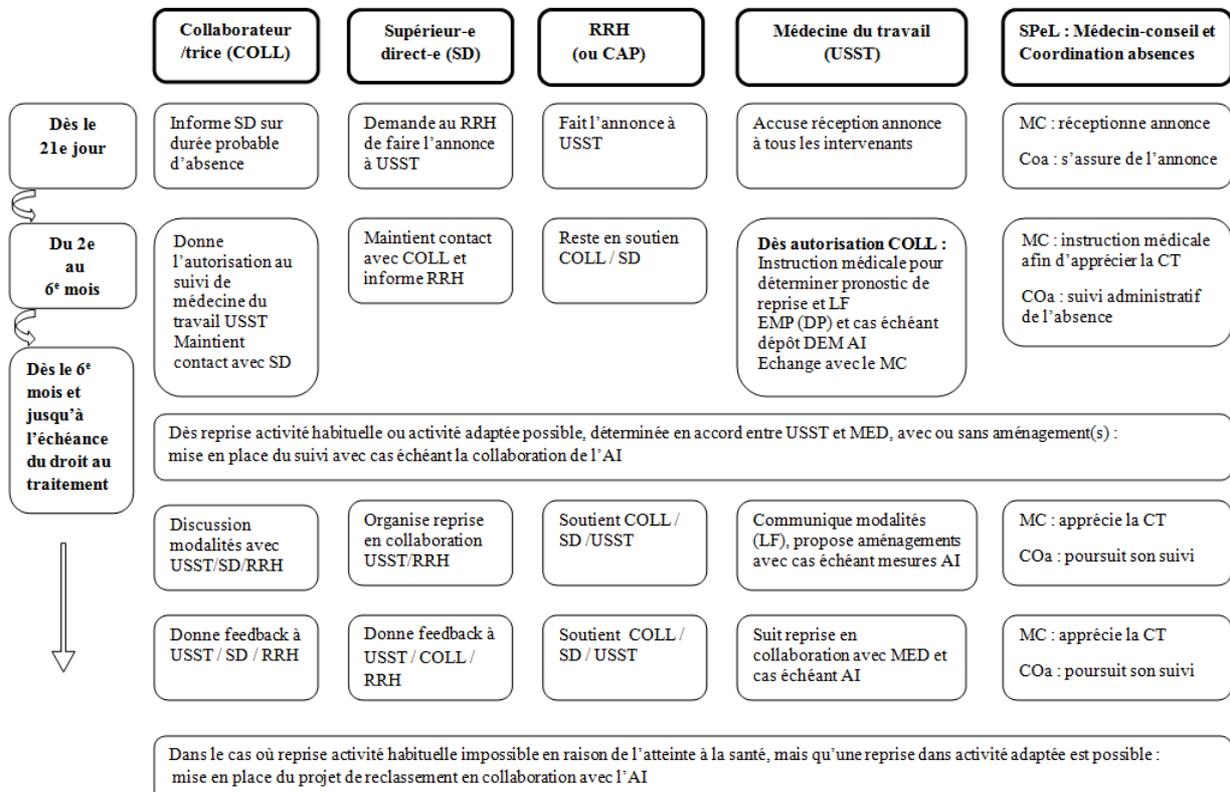
Pour ce faire, l'USST continuera à collaborer étroitement avec l'Office de l'assurance invalidité pour le canton de Vaud (OAI), afin d'intégrer les principes de la 5<sup>e</sup> révision AI « détection et intervention précoce » dans le suivi de situation individuelle annoncée, dont la nécessité sera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

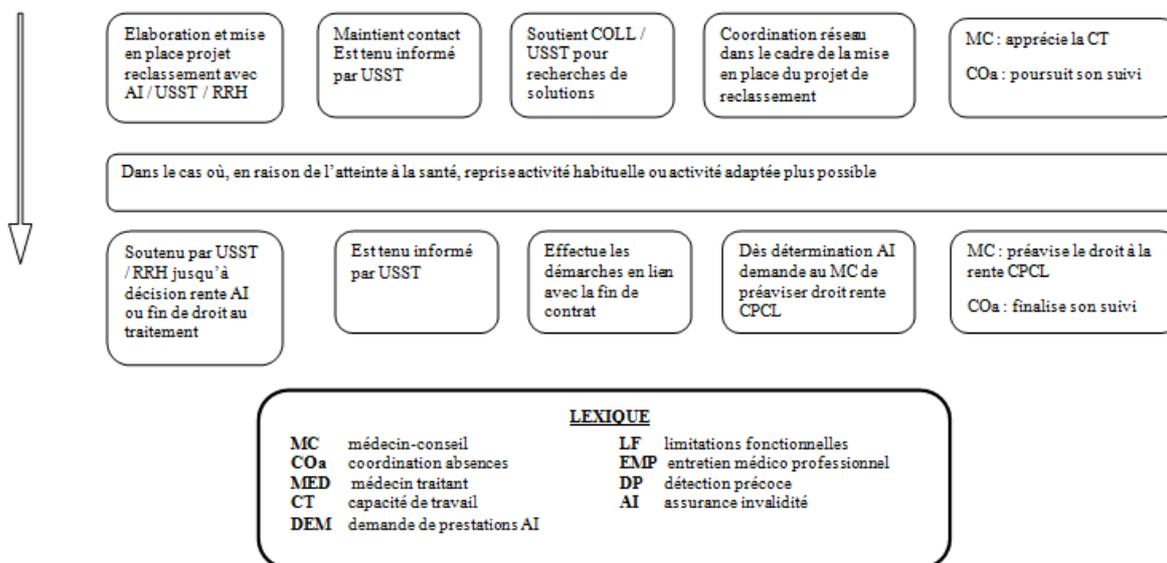
Au niveau financier, cela permettra à la Ville de Lausanne de ne plus se substituer à l'OAI et ce grâce au financement de cet assureur pour les diverses mesures qui pourront être mises en place pour les personnes concernées. Des négociations entre l'OAI et l'USST concernant la collaboration sont déjà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

### 5.2.3 Acteurs internes et rôles

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

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





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

#### **Collaborateur/trice atteint-e dans sa santé**

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

#### **USST : médecin du travail**

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

#### **USST : conseiller/ère en insertion professionnelle (CIP)**

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

#### **Coordinateur/trice absences (SPeL)**

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

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

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

#### **Service : répondant RH (et/ou CAP)**

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

#### **Médecin conseil Ville de Lausanne**

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

### 5.2.4 Acteurs externes et rôles

#### **Médecin(s) traitant(s)**

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

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

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

Pour rappel : l'OAI intervient financièrement soit par :

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

L'USST demeure en soutien de la personne concernée, en effectuant des démarches en collaboration avec les acteurs internes et externes concernés (réseau RH, etc.), jusqu'à l'échéance du droit au traitement. Ainsi, il s'agit d'assurer une sécurité financière pour le collaborateur ou la collaboratrice à l'échéance du droit au traitement. En effet, à ce moment-là et dans la mesure du possible selon l'atteinte à la santé de la personne concernée, l'OAI sera à même de prendre le relais au niveau de la prise en charge de la situation, dans le cas où une solution définitive au sein de la Ville de Lausanne ne pourrait malheureusement pas être trouvée. Dans le cadre de la mise en place du processus de réintégration au travail, l'OAI du Canton de Vaud souhaite déléguer de manière officielle la mission en lien avec la « détection précoce » à l'USST, soit d'une part en raison de sa position neutre et d'autre part car l'USST effectue déjà cette démarche d'analyse de « détection précoce » depuis longtemps. Ainsi, cela permettra au/à la collaborateur/trice concerné-e d'être pris-e en charge plus rapidement, tant par l'USST que par l'OAI, soit de favoriser une reprise du travail accompagnée de MIP et/ou de réinsertion/reclassement, complètement financées par l'OAI. Au surplus, cela évitera également un préjudice économique pour la Ville de Lausanne dans les situations où l'OAI devrait intervenir pour l'octroi d'une rente d'invalidité (pour rappel : la demande de prestations AI doit être déposée par le/la collaborateur/trice au maximum 6 mois après le début de l'incapacité de travail). A noter que l'USST tiendra une statistique des prestations financières octroyées par l'OAI qui pour rappel sont directement versées sur le compte recette de la Ville de Lausanne.

#### **Assureurs accidents (LAA)**

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

#### **Caisse de pensions du personnel communal de Lausanne**

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

### **5.2.5 Processus de réintégration au travail**

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

Avec l'accord de la personne concernée, le médecin du travail est autorisé à transmettre au service employeur les restrictions physiques et/ou psychiques (limitations fonctionnelles) qui affectent le collaborateur ou la collaboratrice dans son activité professionnelle afin de permettre l'adaptation de son poste de travail. A ce jour, l'USST n'a rencontré aucun refus de la part d'un collaborateur ou d'une collaboratrice. Si cela devait survenir, l'USST communiquerait par écrit à la personne concernée la non prise en charge de sa situation et la transmission de son dossier au médecin conseil de la Ville de Lausanne. En effet, l'un des rôles de ce dernier est d'apprécier la capacité de travail (validation ou invalidation du certificat médical). Le périmètre de prise en charge concernera tous les collaborateurs/trices en contrat de durée indéterminée. Seront également inclus ceux-celles au bénéfice d'un contrat de durée déterminée de longue durée. Dès le 21<sup>e</sup> jour d'absence, ou sur demande du cadre et/ou du/de la RRH en cas d'absences répétées de courte durée, la situation sera annoncée par le service à l'USST et au médecin conseil. Pour rappel, le/la « coordinateur/trice absences (SPeL) » sera le/la garant-e des annonces qui devront être faites par les services dans le délai imparti. A réception de l'annonce, le médecin du travail débutera son instruction médicale. Quant au/à la conseiller/ère en insertion professionnelle (CIP), il/elle effectuera un entretien médico professionnel avec la personne concernée et prendra également contact avec les autres acteurs internes afin de compléter l'analyse. A l'issue de l'instruction médicale et médico-professionnelle, dans le cas où l'incapacité de travail perdure, la nécessité quant aux démarches relatives au dépôt de la demande de prestations AI seront évaluées.

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

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

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

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

### 5.2.6 Ressources

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

Quant à l'élaboration des procédures et la mise en œuvre du suivi des absences de longue durée, la formation des infirmières et des CIP, la mise en place d'une collaboration avec les assureurs AI et LAA, ainsi que par la suite la coordination avec tous les acteurs concernés, l'intégralité de ces tâches seront confiées à l'adjointe du médecin du travail (USST). Le poste de celle-ci devra donc être augmenté de 0.2 ept.

### 5.3 Pilotage et indicateurs

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

Par ailleurs, afin de solutionner l'ensemble des problématiques autour de la notion de gestion des absences, il convient également de se préoccuper de la gestion administrative de l'échéance du droit au traitement. Suite à la modification de l'article 45 alinéa 1 du Règlement sur le personnel de l'administration communale (RPAC) le 11 mai 2010<sup>4</sup>, le droit au traitement est d'une durée de 24 mois dès la deuxième année de service, et la période de référence est passée à cinq ans. La gestion de l'échéance du droit au traitement est actuellement à la charge de chacun des services de l'administration. Depuis l'entrée en vigueur du nouvel article 45 al.1 RPAC, il est arrivé à plusieurs occasions que le salaire soit versé pour une durée supérieure à 24 mois, en raison d'un manque de rigueur dans cette gestion, devenue plus complexe. Aussi, la Municipalité souhaite saisir l'occasion de mettre en place une gestion administrative centralisée de l'échéance du droit au traitement, au SPeL. La prestation centrale sera de procéder à l'identification, chaque mois, des cas d'absences de longue durée (dès 21 jours) et de les signaler à tous les services concernés, ainsi qu'au médecin-conseil et au médecin du travail.

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

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

---

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

## 6. Aspects financiers

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

### 6.1 Compte d'attente

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

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

### 6.2 Conséquences sur le budget d'investissement

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

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

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

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

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

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

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

### 6.3 Ressources en personnel

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

Les coûts mentionnés dans le tableau ci-dessous représentent :

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

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

### 6.4 Estimation du retour sur investissement

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

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

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

### 6.5 Conséquences sur le budget de fonctionnement

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

#### Charges d'intérêts

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

**Charge d'amortissement**

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

**Formation continue des nouveaux cadres**

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

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

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

**Le budget de fonctionnement** sera impacté comme suit :

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

**7. Consultation**

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

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

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

Le 16 février 2010<sup>5</sup>, M. Charles Denis Perrin déposait une motion intitulée « Le développement durable, c'est aussi ... une administration qui peut travailler dans les meilleures conditions possibles ... et des usagers satisfaits de leur administration ». Transmise à une commission, dite motion était transformée en un postulat qui était pris en considération par le Conseil communal le 12 avril 2011<sup>6</sup> et renvoyé à la Municipalité pour étude et rapport.

<sup>5</sup> BCC, 2010, t. II, p. 192.

<sup>6</sup> BCC, 2011, t. II, pp. 649-651.

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

De façon générale, la Municipalité n'est pas favorable à la mise en place de grandes enquêtes de satisfaction très globales. Celles-ci présentent d'importants inconvénients, notamment : la difficulté à généraliser des thèmes pointus pour l'ensemble du personnel et des usagers et usagères, la difficulté à attribuer des causalités pertinentes à des réponses portant sur des thèmes très globaux, ainsi que le fait que ces grandes enquêtes créent des attentes importantes qui ne peuvent pas toujours être satisfaites. Pour ces raisons, la Municipalité est plutôt d'avis de sonder son personnel ainsi que les usagers et usagères sur des thèmes ponctuels et de façon ciblée.

### ***8.1 La satisfaction du personnel***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dans ce contexte, la Municipalité préconise le dispositif suivant :

- réaliser des enquêtes ciblées et ponctuelles qui pourront être suivies d'actions concrètes coordonnées par le SPeL pour garantir une certaine cohérence ;

- développer des analyses de tendances à partir du bilan de satisfaction réalisé dans le cadre des entretiens de collaboration annuels ;
- développer des analyses globales issues des entretiens de situation de travail qui seront mis en place dans le cadre du déploiement du projet « Bien-être au travail et gestion des absences » ;
- poursuivre l'analyse des conditions de travail des collaborateurs et collaboratrices de l'administration communale à travers notamment les processus « Egalité et qualité de vie au travail » et « Santé et sécurité au travail ».

### ***8.2 La satisfaction des usagers et usagères de l'administration***

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

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

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

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

## 9. Conclusions

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

*Le Conseil communal de Lausanne,*

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

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

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

*décide :*

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

8. d'allouer à la Municipalité, pour l'exercice 2015, un crédit spécial de fonctionnement pour le Service du personnel d'un montant total de CHF 78'000.- à porter en augmentation des rubriques suivantes :

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

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

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

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

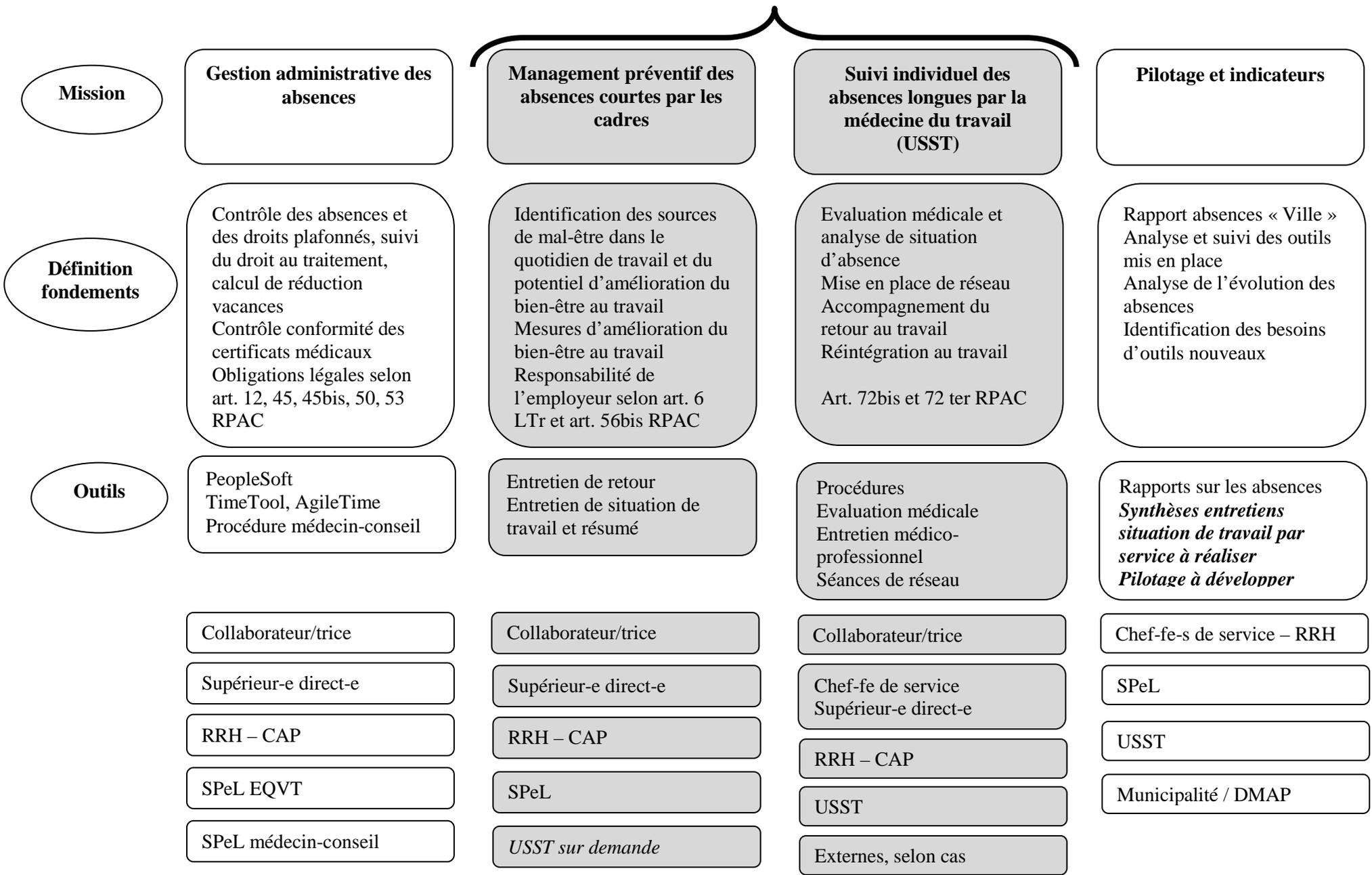
Au nom de la Municipalité

Le syndic :  
Daniel Brélaz

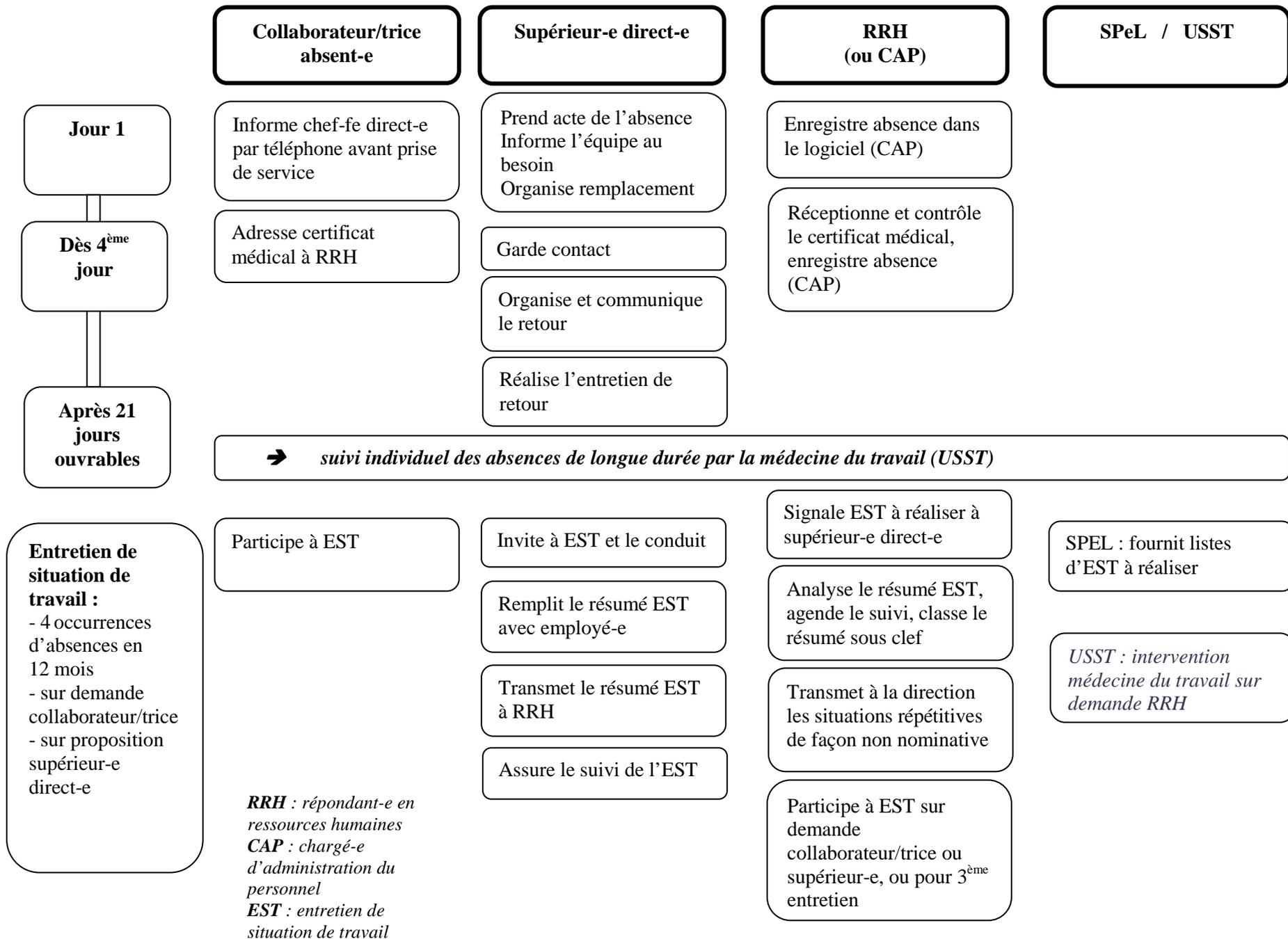
La secrétaire adjointe :  
Sylvie Ecklin

# Gestion des absences du personnel

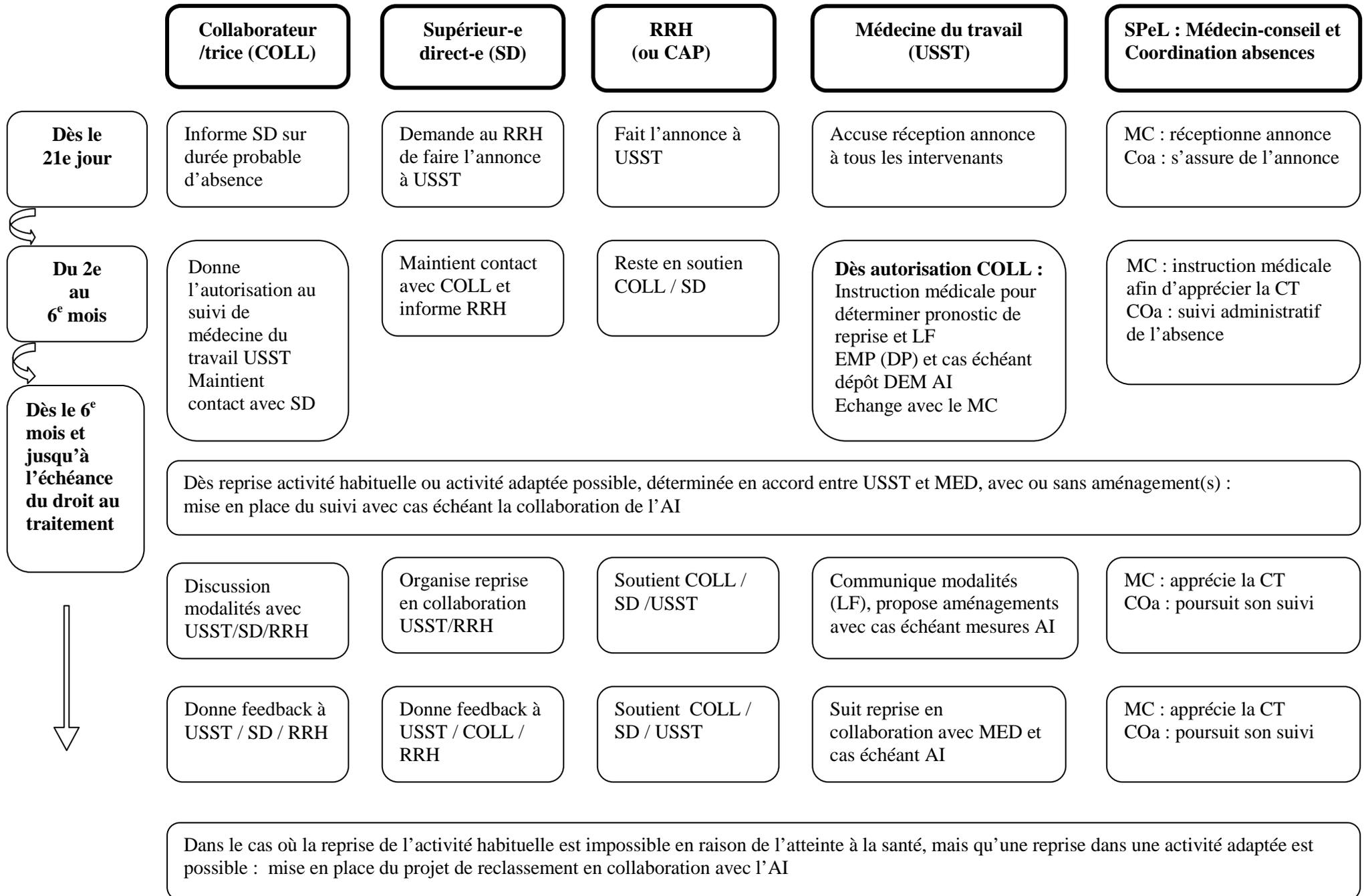
## Projet « Bien-être au travail et gestion des absences »



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



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



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



Elaboration et mise en place projet reclassement avec AI / USST / RRH

Maintient contact  
Est tenu informé par USST

Soutient COLL / USST pour recherches de solutions

Coordination réseau dans le cadre de la mise en place du projet de reclassement

MC : apprécie la CT  
COa : poursuit son suivi

Dans le cas où, en raison de l'atteinte à la santé, la reprise de l'activité habituelle ou d'une activité adaptée n'est plus possible

Soutenu par USST / RRH jusqu'à décision rente AI ou fin de droit au traitement

Est tenu informé par USST

Effectue les démarches en lien avec la fin de contrat

Dès détermination AI demande au MC de préavisier droit rente CPCL

MC : préavisie le droit à la rente CPCL  
COa : finalise son suivi

### LEXIQUE

**MC** médecin-conseil  
**COa** coordination absences  
**MED** médecin traitant  
**CT** capacité de travail  
**DEM** demande de prestations AI

**LF** limitations fonctionnelles  
**EMP** entretien médico professionnel  
**DP** détection précoce  
**AI** assurance invalidité