

Evolution professionnelle – développement de carrière

Réponse au postulat de M. Pierre-Yves Oppikofer

« Des mesures pour lever les écueils persistants de l'évolution et de la mobilité professionnelle du personnel communal (ou de la parole aux actes) »

Rapport-préavis N° 2015/44

Lausanne, le 9 juillet 2015

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs,

1. Objet du rapport-préavis

Par le présent rapport-préavis, la Municipalité répond à la motion de M. Pierre-Yves Oppikofer intitulée « Des mesures pour lever les écueils persistants de l'évolution et de la mobilité professionnelle du personnel communal (ou de la parole aux actes) », déposée le 12 avril 2011¹, puis transformée en postulat le 24 avril 2012 et renvoyée à la Municipalité pour étude et rapport le 24 avril 2012².

2. Table des matières

1. Objet du rapport-préavis	1
2. Table des matières	1
3. Rappel du postulat de M. Pierre-Yves Oppikofer	2
4. Contexte et éléments de réflexion	3
5. Quelques constats	6
6. Nouvelle organisation du réseau RH et de l'évolution professionnelle	7
7. Enjeux RH	8
8. Pistes de réflexion pour l'avenir	9

¹ BCC No 16/II du 10 mai 2011, page 783.

² BCC No 15/II du 24 avril 2012, page 603.

8.1	Valoriser l'expérience	9
8.2	Garder les apprenti-e-s de l'administration publique	10
8.3	Supprimer la retraite couperet en cas d'intérêt mutuel employé-employeur	10
8.4	Introduire une gestion spécifique des hauts potentiels et des spécialistes	11
8.5	Prévoir des formations « sur mesure »	11
8.6	Affiner les approches d'attraction et de rétention des personnes	11
8.7	Créer une « Bourse de l'emploi »	11
8.8	Outils, base de connaissances et support	12
9.	Aspects financiers	12
10.	Consultation	13
11.	Conclusion	14

3. Objet du postulat de M. Pierre-Yves Oppikofer

Dans son postulat, M. Oppikofer demande à la Municipalité de présenter un projet de décision comprenant un certain nombre de mesures pour que « l'Unité d'évolution professionnelle » soit à même de correspondre aux attentes du personnel et aux objectifs proclamés par la Municipalité. Le postulat vise à permettre une véritable évolution professionnelle des collaborateurs/trices. Pour réaliser ces missions, le postulant demande que 3.5 ept supplémentaires soient affectés à ces tâches.

Par ailleurs, le postulant demande que différentes mesures soient prises, à savoir :

- lever les restrictions concernant les personnes qui veulent faire appel aux services de l'évolution professionnelle ;
- réaliser, en interne, des bilans de compétence ;
- mettre à disposition un outil de gestion prévisionnelle des postes ;
- octroyer des compétences pour pouvoir imposer des reclassements lorsque cela s'avère nécessaire pour préserver l'emploi et la qualité de vie au travail d'un-e collaborateur/trice connaissant des problèmes de santé, qui souffre à son poste de travail ou qui voit son poste supprimé.

Dans les dix prochaines années, l'administration communale lausannoise devra faire face à des départs en retraite de plus en plus nombreux. Si, en 2013, seules 23 personnes ont atteint l'âge de 65 ans, elles seront plus de 160 à être concernées en 2024, en plus des 400 départs enregistrés chaque année. Compte tenu de cette situation, il s'agit d'introduire une gestion prévisionnelle fine des emplois et des compétences et de promouvoir une vision prospective de l'administration dans son ensemble. Le postulat de M. Pierre-Yves Oppikofer constitue l'occasion de préciser la politique dans ce domaine.

Une nouvelle organisation du réseau RH et des moyens augmentés sont prévus ces prochaines années et exposés dans le présent rapport-préavis.

4. Contexte et éléments de réflexion

En juin 1999, faisant œuvre de pionnière, la Municipalité de Lausanne, dans le cadre de la mise en œuvre de la politique du personnel, évoquait l'évolution professionnelle en ces termes : « La Municipalité de Lausanne encourage la mobilité interne de ses collaboratrices et collaborateurs en vue d'améliorer leurs compétences et leurs performances. A cet effet, elle met notamment en place une structure, véritable plaque tournante, destinée à chercher la meilleure adéquation entre les besoins en personnel des services et les compétences des personnes en place, souhaitant ou devant réorienter leur carrière. ».

Une psychologue fut engagée pour répondre aux besoins de l'époque. Rappelons que l'administration comprenait 3'856 collaborateurs/trices en 1999 contre 5'321 personnes, tous contrats confondus, en 2014. Un fait important à relever est que, durant cette période, l'âge moyen du personnel est passé de 42 ans en 1999 à 44.2 ans en 2013 ; cette progression devrait encore s'accroître dans les prochaines années.

Age moyen de la population active de l'administration communale lausannoise, au 1^{er} janvier :

Année	1995	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Age moyen	42.3	43.4	43.5	45.2	43.8	43.8	44.0	44.2

L'évolution des activités de l'administration, les événements susceptibles d'entraîner des conséquences sur la carrière des collaborateurs/trices ou encore leurs préférences font de la mobilité professionnelle un thème particulièrement important dans un contexte de vieillissement généralisé de la population. Le cloisonnement des services, une image plutôt défavorable de la mobilité interne, et l'absence d'une structure adéquate ont contribué à rendre celle-ci problématique. Certes, il existe bien une « unité de l'évolution professionnelle » qui s'efforce de recenser les places vacantes, de renseigner le personnel, d'offrir des entretiens individuels à ceux/celles qui cherchent à changer de place à l'intérieur de l'administration communale, de conseiller et orienter. Mais cette structure est souvent impuissante pour trouver une place de travail à un-e employé-e de la Ville.

En 2001, la première année de son activité, le bureau de l'évolution professionnelle a enregistré 23 ouvertures de dossiers. En 2014, 42 nouvelles demandes ont été déposées, alors que le nombre de dossiers en cours de traitement était de 90.

Le tableau ci-dessous récapitule le nombre de dossiers traités par l'évolution professionnelle ces quatre dernières années.

	2011	2012	2013	2014
Ouvertures de dossiers	62	64	52	42
En cours de traitement	79	74	81	90
Dossiers clôturés	21	41	65	47
Evolution professionnelle classique	24%	*	33%	40%
Réinsertion professionnelle	35%	*	35%	19%
Réinsertion professionnelle avec conflits	36%	*	27%	36%
Autres	5%	*	5%	5%

* Aucune donnée disponible

En 2014, nous avons recensé 21 transferts internes à l'exception des changements liés uniquement à des questions organisationnelles ; sur ce nombre, l'évolution professionnelle en a traité cinq. Du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2014, c'est un total de 54 transferts qui ont été réalisés par ce bureau, pour un total de 160 de juin 2000 au 31 décembre 2014.

Du point de vue de l'administration publique, plusieurs raisons militent en faveur de la mobilité professionnelle. Tout d'abord, on assiste à une mutation de l'image de la Ville aux yeux du public et des fonctionnaires. Perçue auparavant comme un environnement professionnel extrêmement stable, voire immobile et sclérosé, l'administration est de plus en plus ressentie comme un cadre général au sein duquel il est possible d'évoluer. En outre, ses missions changent, les technologies et les outils à disposition évoluent, tout ceci nécessite une mobilité accrue du personnel en termes d'état d'esprit et d'ouverture au changement. Finalement, cette mobilité peut apporter beaucoup en créativité et en énergies nouvelles, tout en capitalisant l'expérience acquise dans le cadre de la gestion prévisionnelle d'un personnel vieillissant avec des départs nombreux à la retraite et une pénurie probable de talents. Cette mobilité permet, en outre, d'anticiper les besoins futurs en compétences et en effectifs et d'orienter suffisamment tôt les membres de l'administration intéressés par de nouveaux défis.

Du point de vue du/de la collaborateur/trice, la mobilité répond tout d'abord à une envie légitime : le changement. Celui-ci permet d'éviter une certaine lassitude professionnelle et répond aux besoins d'une évolution personnelle, familiale, sociale, de santé, etc. Finalement, la mobilité peut être nécessaire en raison d'une impossibilité de la personne à assumer les tâches qui lui sont confiées.

A des fins de clarification, il y a lieu de noter que l'évolution qui survient dans un même poste, suite à une nouvelle organisation du travail ou au développement normal du métier n'impliquant aucun changement d'environnement professionnel, n'est pas considérée comme de la « mobilité ».

Mettre en œuvre des conditions favorables à l'évolution professionnelle figure en bonne place parmi les responsabilités essentielles de la gestion des ressources humaines. La mobilité est en rapport direct avec le management qui comprend l'ensemble des opérations allant de la description de poste à l'évaluation et au développement des compétences. En effet, elle implique souvent l'acquisition ou le rafraîchissement des connaissances.

Lors de sa mise en place au sein de la Ville, le processus de l'évolution professionnelle a été pensé comme une « bourse de l'emploi » destinée à permettre aux collaborateurs/trices qui le désiraient de changer d'orientation professionnelle et/ou d'évoluer hiérarchiquement.

Une majorité des cas reste composée de personnes souffrant de problèmes de santé et donc dans l'obligation de changer de poste de travail. L'utilité de l'insertion professionnelle n'est plus à démontrer ; toutefois, elle ne répond pas à un besoin d'évolution de carrière mais plutôt au besoin d'intégrer une nouvelle fonction dans laquelle la personne, atteinte dans sa santé, pourra à nouveau travailler. L'Unité de santé et de sécurité au travail (USST) est garante de ce processus de prise en charge. Il n'est donc pas inapproprié de parler d'évolution professionnelle.

Simultanément, il a fallu répondre aux besoins des collaborateurs/trices souhaitant évoluer au sein de l'administration lausannoise. Bien que certains dossiers aient pu être pris en charge par l'évolution professionnelle, d'autres ont été gérés, en direct, par l'entremise des membres du réseau RH, ce qui a permis d'échanger sur les dossiers des personnes souhaitant évoluer et d'y apporter une réponse minimale. C'est cette structure qui sera renforcée et rendue plus efficace dès la fin de l'année 2015.

Le besoin de disposer d'une structure favorisant la mobilité professionnelle du personnel de la Ville se fait et se fera de plus en plus sentir dans les prochaines années. En effet, si la mobilité a pu jusqu'ici être favorisée par des mesures ponctuelles, avec la collaboration des services, il est important qu'elle soit désormais promue par une politique et une organisation ad hoc concrétisant, à l'échelon communal, les démarches qui sont faites actuellement.

Au vu de ce qui précède et dans l'optique de mieux cibler les besoins, il apparaît important de bien distinguer les deux processus que sont l'évolution et la réinsertion professionnelle. Bien que, dans

ces deux cas, l'objectif soit de garantir l'employabilité des collaborateurs/trices de l'administration, les stratégies respectives sont diamétralement opposées :

Exemples de situations (non exhaustives) :

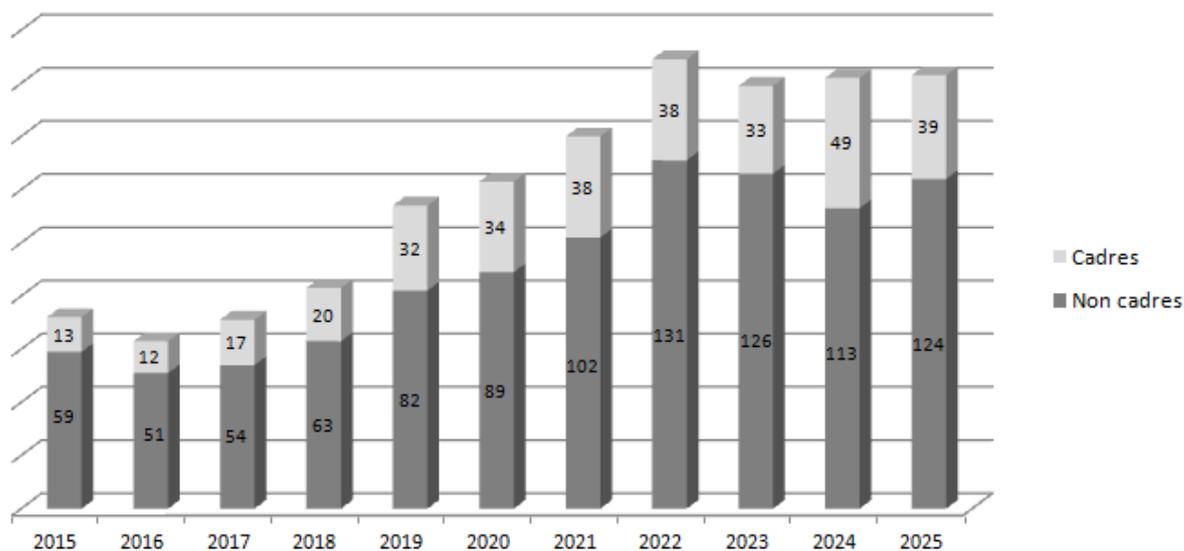
Événement	Activité concernée	Commentaires
Accident de travail	Insertion professionnelle	Evaluer l'employabilité et organiser le suivi
Inaptitudes physiques ou autres	Insertion professionnelle	Organiser le suivi
Départ à la retraite compétence rare	Evolution professionnelle	Développement et formation en amont
Evolution du service	Evolution professionnelle	Développement des compétences
Modification du taux d'activité (par exemple, en lien avec la maternité)	Evolution professionnelle	Déterminer et préparer les conditions de retour

L'enrichissement professionnel doit faire partie des priorités de la politique RH de la Ville. La capacité de s'adapter rapidement aux changements du milieu de travail est essentielle pour une organisation qui entend rester efficace. Il faut encourager les employé-e-s à accroître leur polyvalence et leurs compétences, à diversifier leurs expériences et à enrichir leur potentiel à long terme. Divers mécanismes pourraient être mis en place pour maintenir un vivier d'employé-e-s mobiles, désireux et compétents.

Les emplois à la Ville évolueront fortement ces prochaines années, ce qui nécessitera une planification de la relève. En effet, les prévisions indiquent que, d'ici à 2025, l'administration communale enregistrera de nombreux départs à la retraite : 1'319 personnes prendront leur retraite dans les dix prochaines années, soit plus d'un cinquième de l'effectif du personnel. Cette progression est visible dans le tableau ci-après, à laquelle s'ajoutent les départs naturels d'environ 385 personnes en moyenne par année. A ce jour, la proportion de travailleurs/euses âgé-e-s de plus de cinquante ans est d'un quart ; l'Office fédéral de la statistique (OFS) prévoit qu'elle passera à un tiers dans les prochaines années. Son étude mentionne que ce scénario sera plus particulièrement visible dans les administrations publiques où ceux-ci sont déjà surreprésentés (35.4%). De ce fait, il s'agit de privilégier, à terme, le développement de carrière, la mobilité selon les besoins et des recrutements de qualité.

Tableau prévisionnel des départs à la retraite à 65 ans à la Ville de Lausanne entre 2015 et 2025

Répartition des personnes qui auront 65 ans entre 2015 et 2025



En 2014, nous avons enregistré 105 départs à la retraite : 53 personnes ayant atteint l'âge de la retraite auxquels sont venus s'ajouter 52 départs à la retraite anticipée. Cette situation se reproduira certainement au cours de ces prochaines années mais reste difficilement prévisible. Cette progression prévue est très importante entre 2018 et 2024 (deuxième partie de la décennie), période où un nouveau système de rémunération sera en place et où des ressources supplémentaires pourront être mobilisées au service de l'évolution professionnelle.

5. Quelques constats

La Municipalité reconnaît que le système actuel, mis en place en 1999 dans le cadre de son projet de gestion du personnel (GePeL), n'a pas donné pleine satisfaction. Imposer un transfert aux services est une opération à haut risque pour le service et pour le/la collaborateur/trice concerné/e. Si le service s'est fait forcer la main et que, de plus, les prestations de la personne ne sont pas pleinement satisfaisantes, la tentation de la hiérarchie du service de considérer que la Municipalité a volontairement saboté l'exécution de ses tâches, en lui transférant le/la collaborateur/trice dont personne ne voulait ailleurs, sera grande. Pour ce/cette dernier/ère, il peut en résulter toutes sortes de difficultés péjorant sa situation, voire la rendant invivable, sans même que de véritables manquements au règlement pour le personnel de l'administration communale (RPAC) ne puissent être constatés.

C'est pourquoi, après de longs débats, la Municipalité a décidé en 2009 de pouvoir imposer, le cas échéant, un transfert en cas de problème de santé mais de renoncer à cette possibilité en cas d'évolution professionnelle. Elle a préféré solliciter de plus en plus le réseau RH en y créant des relations de confiance pour favoriser les évolutions professionnelles.

En effet, il y a peu de réticences automatiques des services à procéder à des transferts ; toutefois, les services redoutent de se faire imposer une personne incompétente dont personne ne veut et que l'on n'ose pas licencier.

Même dans des situations difficiles, les changements de service sont souvent performants. Lorsque quelqu'un s'exclut des bonnes opinions de la hiérarchie ou des collègues, que ce soit de sa faute ou non, seul un changement peut donner une chance à la résolution du cas. De très bons exemples de réussite, suite à un changement, existent. Mais si ce changement est imposé, les chances de réussite tendent à devenir marginales, sans suivi très fort.

C'est pourquoi, un renforcement de l'évolution professionnelle actuelle, sans changements méthodologiques, n'apparaît pas comme une solution pour la Municipalité.

Le présent rapport-préavis fournit l'occasion de repenser les choses en profondeur.

6. Nouvelle organisation du réseau RH et de l'évolution professionnelle

En résumé, la mobilité professionnelle se définit comme tout changement de poste impliquant de nouvelles tâches ou responsabilités, assorti ou non d'une nouvelle affectation (de service, d'équipe, etc.). Elle peut impliquer ou non une modification dans la classification. En outre, elle peut être :

- souhaitée par la personne et liée à un désir de changement induit, par exemple, par une maternité et, dans ce cas, souvent par un désir de réduire son taux d'activité ou un sentiment de lassitude après plusieurs années passées dans le même poste ;
- voulue par la personne en lien avec un désaccord, voire un conflit avec l'équipe ou le/la supérieur-e hiérarchique ;
- imposée par l'évolution du service (suppression de poste, évolution technologique ou organisationnelle) ;
- imposée pour des raisons d'inaptitude.

La Municipalité a décidé de répartir les dossiers d'évolution professionnelle en deux catégories : l'insertion professionnelle en lien avec des problèmes de santé et l'évolution professionnelle souhaitée par les employé-e-s.

a) Les cas d'insertion professionnelle : dossiers à caractère médical avec compétence à l'USST et au médecin du travail

Dans ces cas, il s'agit, lorsque c'est encore possible, de trouver un travail que le/la collaborateur/trice puisse effectuer dans son service de préférence ou dans un autre service de l'administration. La méthodologie est décrite dans le rapport-préavis N° 2015/2 « Bien-être au travail et gestion des absences » consacré aux mesures à prendre notamment dans le cadre de la gestion des absences de longue durée.

Les éventuelles limitations fonctionnelles du/de la collaborateur/trice sont connues du seul médecin du travail qui apprécie l'adéquation de la personne au poste.

b) Les cas d'évolution professionnelle

Une nouvelle structure du réseau RH entrera en vigueur dès le mois de septembre 2015. Treize responsables RH, sur un peu moins de cent personnes exerçant des activités de type RH, formeront un réseau de proximité avec le Service du personnel (SPeL) et l'USST. Ce nombre pourra être modulé en fonction des expériences.

Cette organisation devrait permettre une meilleure collaboration avec les services dans le traitement des cas d'évolution professionnelle afin d'obtenir de meilleurs résultats. Des contacts auront lieu également avec la Cellule d'aide à la résolution des conflits (ARC).

Dès fin 2015, un-e collaborateur/trice se consacrera à cette tâche.

7. Enjeux RH

Les ressources humaines sont à l'origine du bon fonctionnement de toute activité. Une fois que l'on a pris conscience de leur importance, il s'agit de motiver les collaborateurs/trices, de les former et de développer leurs savoirs. Dans cet esprit, la gestion des ressources humaines doit avoir un rôle central.

Lorsqu'on parle de ressources humaines, la notion même de « ressources » revient à considérer l'employé-e comme un moyen en vue d'une fin. Ce qui est légitime, dans la mesure où l'employé-e reçoit un salaire en contrepartie duquel il/elle fournit du travail. Mais cela ne suffit pas et il est aussi nécessaire de considérer l'employé-e comme une fin en soi, c'est-à-dire comme une personne qui entend aussi bénéficier de conditions de travail satisfaisantes, développer ses compétences et aspire à s'épanouir au travail et par son travail. L'entreprise ne peut pas seulement le considérer comme un moyen en vue d'une fin. Elle doit aussi prendre en considération ses objectifs et ses intérêts propres.

La gestion des RH doit savoir préserver les intérêts de l'entreprise et des salarié-e-s.

Ce qui rend l'administration efficace, c'est la qualité et le bon usage de ses ressources humaines. Le management est, avant tout, l'art de combiner et d'optimiser l'emploi des facteurs de production, dont les ressources humaines constituent une composante privilégiée.

L'évolution professionnelle est donc, plus que jamais, d'actualité si l'on considère l'accélération des transformations caractérisant l'environnement et les organisations. A l'heure actuelle, de moins en moins de personnes imaginent passer la totalité de leur vie professionnelle dans la même fonction ou au même poste.

L'évolution professionnelle est souvent associée au mot « carrière » dans l'acceptation traditionnelle du terme. On s'imagine une progression continue permettant de gravir les échelons hiérarchiques pour parvenir à une position enviable. Cependant, ce modèle d'évolution se révèle aujourd'hui de moins en moins approprié, bien qu'ancré solidement dans nos mentalités.

Les nouvelles formes d'organisation en réseau remplacent les anciennes, dites « pyramidales » dans lesquelles « carrière » signifiait « remplacer son/sa supérieur-e hiérarchique ».

La réussite professionnelle prend, dès lors, une toute autre dimension : il ne s'agit plus seulement d'atteindre un positionnement hiérarchique élevé mais de s'épanouir au travail en trouvant une bonne adéquation entre les trois dimensions suivantes³ :

- les compétences – l'individu valorise ses compétences en cultivant ses aptitudes fondamentales (adéquation professionnelle) ;
- la personnalité – adéquation entre le tempérament du/de la collaborateur/trice et le poste (adéquation de tempérament) ;
- les intérêts et les valeurs – le/la collaborateur/trice exerce une fonction et travaille pour une organisation qui reflète ses intérêts et s'accorde avec ses valeurs (adéquation de motivation).

Il serait dès lors plus juste de parler de reconversion ou de réajustement professionnel, à savoir être à la bonne place, dans un environnement professionnel accordé à ses caractéristiques.

Domaines d'activités de la fonction ressources humaines

Les attentes des groupes d'influence interne ou externe déterminent l'organisation du travail au quotidien. Elles se matérialisent par la fixation d'objectifs, par l'adoption d'un style de leadership et génère des attentes de la part des collaborateurs/trices. C'est au travers de la gestion des ressources humaines (GRH) qu'il est possible de déterminer la meilleure architecture répondant aux exigences et préoccupations (besoins organisationnels) de l'ensemble des parties prenantes.

³ Dupont Jean-Blaise et Gendre Francis, « La psychologie des intérêts », PUF, 1982.

8. Pistes de réflexion pour l'avenir⁴

Au préalable, il s'agira d'élaborer un référentiel de compétences complet, par fonctions, en lien avec les descriptions de poste (DP) et les compétences Equitas⁵, puis d'imaginer une approche de gestion des ressources humaines avec, pour point de départ, l'étude de la pyramide des âges du personnel actuel et l'identification des employé-e-s approchant l'âge de la retraite. En juxtaposant les départs en retraite et le taux de rotation ordinaire (env. 7.4 %) pour la prochaine décennie, le SPeL, en collaboration avec les autres services, pourra déterminer le nombre de personnes et les compétences qui manqueront dans les services. Ainsi, il sera possible d'anticiper et de mieux gérer les départs annoncés. Un examen précis de la planification des activités des services à long terme et de tout autre phénomène susceptible d'influencer l'offre et la demande de main-d'œuvre pourront servir de base pour chiffrer les besoins futurs de l'organisation. Ces informations et les prévisions de départs en retraite permettront d'analyser les pénuries de compétences auxquelles chaque service pourrait être confronté à l'avenir.

Une autre mesure à prendre consiste à établir une segmentation des postes en fonction de l'importance de ces derniers sur l'activité de l'administration, notamment en termes de maintien des prestations de l'administration. Une fois ces éléments déterminés, il s'agira d'élaborer une stratégie pour attirer les personnes disposant des compétences nécessaires ou pouvant les acquérir.

8.1 Valoriser l'expérience

Le mentor aide et conseille les managers en se servant de son expérience personnelle pour conseiller. Le principe du « mentoring », connu sous le nom de « parrainage », « tutorat » ou « mentorat » est très développé aux Etats-Unis où il est surtout « orienté carrière ». Cependant, la culture est différente en Europe où il est plus difficile d'accepter les conseils venant d'une tierce personne. C'est pour cette raison que s'est développée une nouvelle forme de « mentoring » basée sur la croissance personnelle et l'apprentissage. Les managers s'apportent une aide mutuelle. Il s'agit d'un échange de bons procédés et non plus d'une aide à sens unique. Le « mentoring » permet également aux entreprises de revaloriser leurs cadres en fin de carrière et de favoriser un meilleur partage, un meilleur transfert des connaissances et de savoir-faire au sein de l'entreprise. Dans les grandes entreprises, des binômes « junior-expérimenté » ont été créés pour encourager l'embauche des jeunes et garantir le maintien en emploi des plus âgés, tout en assurant la transmission de compétences. Même si la posture de manager-coach est difficile à concilier dans la réalité, les leviers auxquels fait appel le coaching ne sont pas pour autant à négliger. Tout bon manager se doit de posséder les connaissances relatives au coaching, de les maîtriser et de les utiliser dans son management, de manière adaptée et circonstanciée (en fonction de la situation, des personnes, ...). Il peut enfin partager son savoir-faire, transférer ses connaissances à un autre manager et faire ainsi du « mentoring ».⁶

En s'inspirant de ce qui précède, une politique valorisant l'expérience favoriserait un contact vivant entre les plus anciens et la jeune génération. En effet, dans sa définition générale, la connaissance est à la fois présente dans la mise en acte des savoirs (compréhension), dans la mise en situation (interprétation) et dans la mise en contact des personnes (relation). On comprend alors mieux pourquoi l'expérience peut constituer une richesse dans une entreprise telle que la Ville de Lausanne.

⁴ Sources : blog Conduite du changement, www.trexia.fr ; brochure Manpower « Un livre blanc de Manpower », 2008 ; Geneviève Reday-Mulvey, « Working Beyond 60 in Europe », Palgrave Macmillan.

⁵ Projet qui consiste à concevoir les bases et les éléments constitutifs d'un nouveau système de rémunération moderne et compétitif de l'administration communale, tenant compte de la politique du personnel, du cadre général du règlement pour le personnel, des pratiques RH et des caractéristiques de l'administration.

⁶ Conférence du 11 juin 2009, « Outils pratiques pour la gestion des âges en entreprise », SEC Suisse, SECO ; Conférence du 30 octobre 2008, « Les cycles de la vie dans le monde professionnel », HR Vaud.

8.2 Garder les apprenti-e-s de l'administration publique

La Ville forme des apprenti-e-s mais n'en embauche que très peu. En 2014, ce sont 69 apprentis qui ont terminé leur formation. Au 1^{er} février 2015, sur l'ensemble de ces derniers, treize étaient engagés comme auxiliaires (onze au sein de leur service de formation), permettant aux services concernés d'obtenir un appui et d'offrir ainsi une première expérience professionnelle à ce jeune personnel. A cette même date, six apprentis bénéficiaient d'un contrat de durée indéterminée, trois étant restés dans leur service. Les compétences acquises durant leur processus de formation peuvent s'avérer très utiles pour maintenir certaines connaissances « clés » dans leur domaine d'activité et permettre de conserver des forces vives. Une prise en charge de ces derniers pourrait être assumée par l'évolution professionnelle telle que décrite plus loin.

8.3 Supprimer la retraite couperet en cas d'intérêt mutuel employé-employeur

La santé des seniors est globalement bonne et l'espérance de vie augmente chaque année. Relevons qu'une proportion non négligeable de seniors (en Suisse : 11.3 % au 31.12.2013) poursuit une activité professionnelle après 65 ans. Il est donc regrettable de perdre leur expérience. Il s'agit d'une somme de savoirs qui enrichit la profession de ces milliers d'éléments, d'événements, de situations et de confrontations avec le réel.

L'âge limite pour la retraite « couperet » a été fixé à 65 ans pour notre administration. Au-delà, il n'est plus possible de rester employé-e de la Ville. Dans des cas exceptionnels et sur autorisation explicite de la Municipalité afin de préserver les compétences et la formation d'un successeur, l'âge pourrait être repoussé à 67 ans, moyennant la modification du RPAC.

A noter que les charges en personnel des plus de 65 ans sont moins lourdes que celles des actifs.

Tableau comparatif – charges sociales sur salaire brut

	- de 65 ans	+ de 65 ans
AVS	5.15 %	5.15 % (moins CHF 1'400.- de déduction sur salaire brut)
Assurance chômage	1.1 %	NON
Assurance chômage « solidarité »	0.5 %	NON
Prestation complémentaire « famille »	0.06 %	0.06 % (moins CHF 1'400.- de déduction sur salaire brut)
Accident non professionnel « base »		
- Vaudoise	0.845 %	0.845 %
- SUVA	1.840 %	1.840 %
Accident non professionnel « dépassement »	0.570 %	0.570 %
CPCL	10.5 %	NON

8.4 Introduire une gestion spécifique des hauts potentiels et des spécialistes

Cela consiste à identifier les personnes dont le potentiel est élevé et qui pourraient remplacer les personnes dont les compétences sont considérées comme déterminantes pour la continuité de l'activité. Un processus efficace de développement et de préparation devrait permettre à ces successeurs potentiels d'occuper les postes clés. Le processus évoqué sous 8.1 serait alors utile.

8.5 Prévoir des formations « sur mesure »

Former de manière accrue les collaborateurs/trices afin de pourvoir les emplois nouveaux et réorienter plus aisément les personnes qui occupent des emplois répétitifs, durs ou pour lesquels il n'existe plus de formation. La mise en place de cursus de formation ciblés sur les besoins des différents domaines d'activités permettrait de pallier le manque de compétences et donnerait l'occasion à celles et ceux qui le désirent de s'engager dans la voie de l'évolution personnelle.

8.6 Affiner les approches d'attraction et de rétention des personnes

Dans un avenir compétitif pauvre en personnes bien formées, toutes les entreprises et les administrations devront se transformer en « employeurs de choix » capables d'attirer les talents nécessaires et surtout de les garder longtemps. Il faudra comprendre les motivations de ces personnes correspondant à leurs attentes et leur offrir des opportunités. Selon une étude publiée par the McKinsey Quarterly⁷, les employeurs devront prendre des mesures pour accroître l'attrait de leur société auprès d'un public plus vaste : « Pour gérer avec succès les talents, les dirigeants doivent reconnaître que leurs stratégies dans ce domaine ne peuvent être uniquement axées sur les meilleurs. Différents éléments font que des personnes de sexes, d'âges et de nationalités différents veulent travailler et rester dans une entreprise. Les RH ont besoin de capacités supplémentaires et d'encouragement pour élaborer des solutions efficaces ». Au vu de la pénurie annoncée, les RH devront analyser les exigences globales en matière de talents et planifier la façon de les acquérir.

Il va donc être déterminant de développer une stratégie en matière de ressources humaines. La création de « réserves » d'employé-e-s compétent-e-s et bien formé-e-s à chaque niveau pourrait être une réponse à la pénurie annoncée. Il serait dès lors possible d'offrir aux meilleur-e-s candidat-e-s des promotions dès que des postes deviennent vacants. Au vu des éléments évoqués ci-dessus, il apparaît important de développer un processus d'évolution professionnelle qui soit capable de répondre aux besoins stratégiques en personnel, tout en s'intégrant dans une politique RH globale. Soulignons que ce processus s'inscrit dans une vision prévisionnelle de la gestion du personnel de la Ville : une vision en filigrane qui fait ressortir un désir de proposer un plan de carrière aux personnes dont les compétences sont indispensables au bon fonctionnement de l'administration afin de garantir des prestations de qualité aux citoyen-ne-s.

Il s'agit de mettre sur pied un programme de formation sélectif permettant, à moyen terme, d'assurer la relève de l'encadrement, plus particulièrement dans les services où la promotion est la règle, ainsi que la transmission des savoirs des ancien-e-s avant qu'ils quittent l'administration.

8.7 Créer une « Bourse de l'emploi »

C'est un organe de gestion des ressources humaines au service de la mobilité interne qui met à disposition des outils et des instruments dans le but d'assister et d'aider les directions, les services et le personnel (y compris les cadres) dans leur recherche de candidat-e-s ou de postes de travail. La

⁷ ELIZABETH G. CHAMBERS, MARK FOULON, HELEN HANDFIELD-JONES, STEVEN M. HANKIN, AND EDWARD G. MICHAELS III, « The war for Talent », McKinsey Quarterly, 2007.

section développement RH du SPeL (DevRH) sera chargée de la mettre en place, de définir et de mettre à disposition les moyens pédagogiques et techniques afin de permettre aux candidat-e-s d'atteindre les compétences requises.

Il est clair que les services sont les premiers responsables de la gestion de leur personnel. C'est à eux qu'incombent les démarches essentielles que sont l'engagement, la formation continue ou l'évaluation des collaborateurs/trices et de leurs prestations. Cependant, pour effectuer ces démarches, ils doivent pouvoir compter sur l'aide de spécialistes. La structure proposée n'interviendrait ici que sur sollicitation afin d'apporter sa connaissance des postes disponibles ainsi que des personnes recherchant à évoluer professionnellement.

Les grands principes pourraient être décrits comme suit :

- l'entrée dans la structure « Bourse de l'emploi » pourrait être initiée par le/la chef-fe de service, le/la RRH, le/la collaborateur/trice ;
- deux types de documents devraient accompagner la requête : un CV simplifié et un descriptif des motivations, voire des mesures déjà prises ;
- sur l'intranet seraient proposés, de façon anonyme, les CV des candidat-e-s en lien avec les postes vacants ;
- des outils diagnostics et le savoir-faire de la structure permettraient aux candidat-e-s de pouvoir se rendre compte de leurs possibilités, d'évaluer leurs demandes et du bien-fondé de celles-ci ;
- suite au diagnostic et à l'échange qui devrait suivre, il serait proposé aux intéressé-e-s d'orienter leurs demandes. D'éventuelles variantes pourraient être examinées ;
- un plan de mise en œuvre, convenu entre les parties, serait confié à la hiérarchie.

Les services devraient argumenter et justifier leurs refus de manière pertinente. Les décisions pourraient faire l'objet de recours auprès d'une commission ad hoc et, en cas de désaccord, l'affaire serait traitée par la Municipalité.

La Municipalité examinera plus à fond les pistes de réflexion ci-dessus afin d'affiner sa stratégie et de définir ses priorités successives.

8.8 Outils, base de connaissances et support

Dès la stabilisation du nouveau système de rémunération (projet Equitas), des ressources seront dédiées à la mise à disposition d'outils (référentiels de compétences, base de connaissances métiers, etc.) utiles aux activités de l'évolution professionnelle.

9. Aspects financiers

La mise en œuvre d'une politique d'évolution professionnelle et de gestion de carrière, telle que décrite dans le présent rapport-préavis, nécessite la mise à disposition de ressources supplémentaires et du budget nécessaire à l'accomplissement des mesures proposées.

Un mandat, financé par le budget courant, sera confié à un expert en charge d'étudier l'interaction possible entre l'évolution professionnelle et le module « e-compétences ».

La Municipalité octroiera un poste à 0.8 ept, dès janvier 2016, pour accompagner le réseau RH en matière d'évolution professionnelle.

Les coûts mentionnés dans le tableau ci-dessous représentent :

- 0.5 ept de conseiller/ère en évolution professionnelle, section DevRH du SPeL, qui s'ajoutera à un 0.3 ept, déjà provisionné, qui sera transféré au SPeL. Les charges financières sont dès lors calculées sur 0.5 ept ;
- achat du mobilier et du PC pour la nouvelle personne engagée.

	2016	2017	2018	Total
Personnel suppl. (en EPT)	0.5	0.5	0.5	0.5
(en milliers de CHF)				
Charges de personnel	70.0	70.0	70.0	210.0
Charges d'exploitation	3.5	0.0	0.0	3.5
Total charges suppl.	73.5	70.0	70.0	213.5
Diminution de charges	0	0	0	0
Revenus	0	0	0	0
Total net	73.5	70.0	70.0	213.5

10. Consultation

Le projet de rapport-préavis a été mis en consultation auprès des associations de personnel du 13 avril au 29 mai 2015. Les associations suivantes ont été consultées au sens du règlement : AFPL, UPSI, UEACL, SSP, SUD-Lausanne, ACAL.

Les associations consultées n'ont émis, soit aucune remarque, soit des remarques positives.

Seule exception, le SSP continue à considérer que la solution du postulat Oppikoffer reste la seule bonne solution pour l'avenir.

Pour toutes les raisons exposées au long de ce rapport-préavis, la Municipalité ne peut partager ce point de vue et, pour un objet de sa compétence, maintient le projet proposé.

11. Conclusion

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° 2015/44 de la Municipalité, du 9 juillet 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 :

d'accepter la réponse de la Municipalité au postulat de M. Pierre-Yves Oppikofer « Des mesures pour lever les écueils persistants de l'évolution et de la mobilité professionnelle du personnel communal (ou de la parole aux actes) ».

Au nom de la Municipalité :

Le syndic :
Daniel Brélaz

Le secrétaire remplaçant :
Christian Zutter