

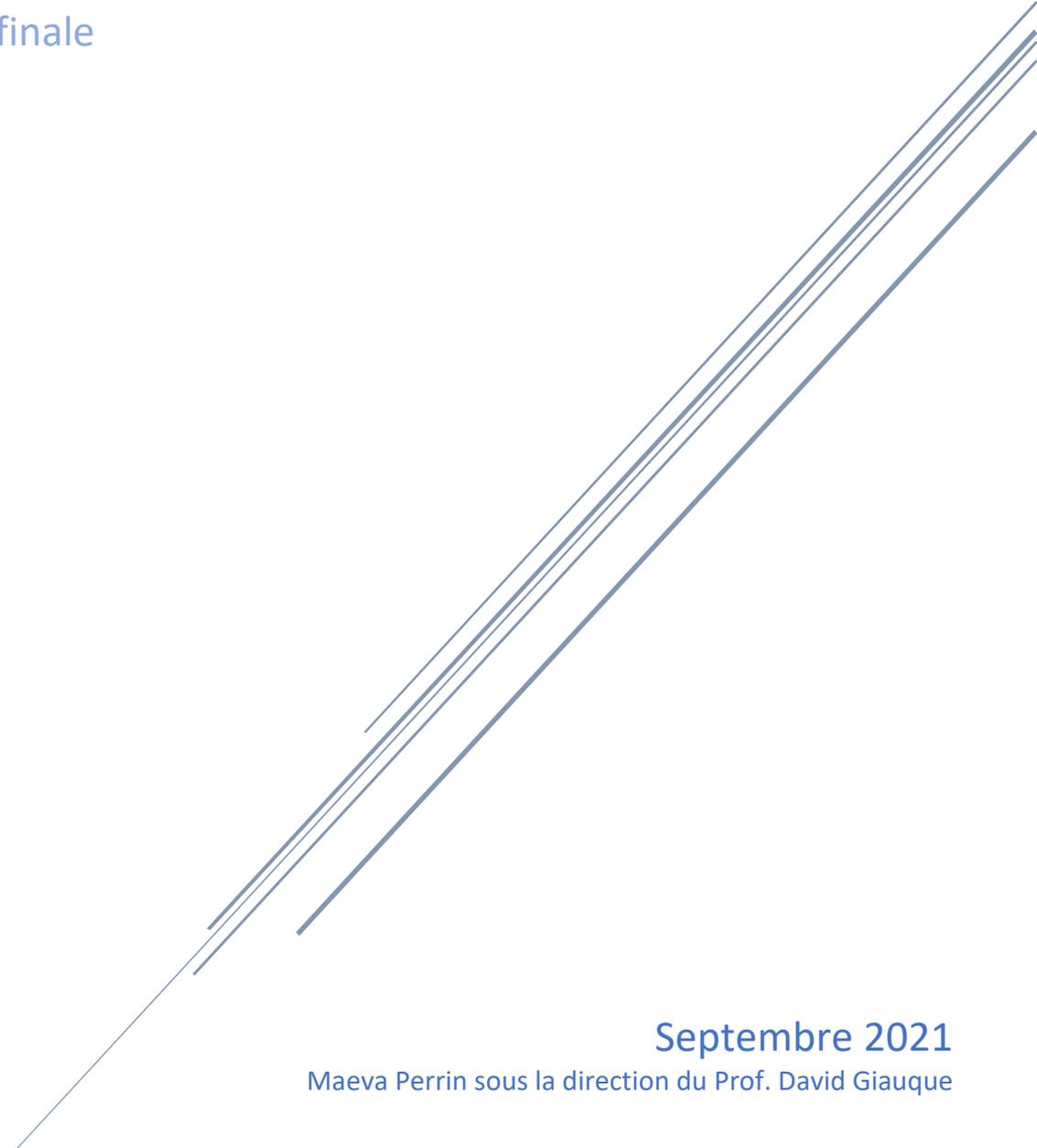


UNIL | Université de Lausanne

IDHEAP

Rapport d'évaluation de la politique d'accessibilité universelle de la Ville de Lausanne

Version finale

A decorative graphic consisting of several parallel, slightly curved lines in a light blue color, extending diagonally from the bottom left towards the top right of the page.

Septembre 2021

Maeva Perrin sous la direction du Prof. David Giauque

Table des matières

Résumé.....	- 2 -
1. Cadre et objet d'évaluation	- 6 -
2. Méthode	- 7 -
2.1 Récolte des données	- 8 -
2.2 Analyse des données	- 9 -
3. Résultats.....	- 10 -
3.1 La dimension organisationnelle	- 10 -
3.2 Le poste de coordinateur	- 21 -
3.3 La dimension des ressources.....	- 27 -
3.4 La communication	- 30 -
3.5 La diffusion d'une culture d'accessibilité interne à l'administration	- 33 -
4. Recommandations.....	- 40 -
5. Justificatifs des recommandations	- 42 -
5.1 La dimension organisationnelle interne	- 42 -
5.2 Le poste de coordinateur	- 44 -
5.3 La dimension des ressources.....	- 45 -
5.4 La communication	- 45 -
5.5 La diffusion d'une culture d'accessibilité interne à l'administration	- 46 -
Annexes.....	- 48 -
Annexe 1 : Canevas	- 48 -
Pour la ville	- 48 -
Pour les organisations	- 48 -
Annexe 2 : Codes élaborés lors de l'analyse des procès-verbaux	- 49 -

Résumé

Ce présent rapport concerne l'évaluation de la politique d'accessibilité universelle de la Ville de Lausanne. La politique a débuté en mars 2019 et se termine en mars 2022. C'est une politique qui poursuit l'objectif de renforcer l'accessibilité des prestations, notamment en diffusant une culture de l'accessibilité à l'interne de l'administration. En raison de sa dimension transversale, la politique repose sur des personnes référentes dans chaque Direction et sur un coordinateur. Afin de renforcer le lien avec la société civile, une commission de l'accessibilité universelle a été instituée pour intégrer les bénéficiaires au processus de décision de la Ville. Les organisations partenaires du handicap ont aussi créé la formation à l'accueil des personnes en situation de handicap sous l'égide du coordinateur.

L'évaluation a porté sur la mise en œuvre de la politique en analysant la structure organisationnelle de la politique, la suffisance des moyens investis et le pilotage du programme par le coordinateur. Ces trois dimensions ont été considérées en conformité avec la demande du mandat d'évaluation. Pour effectuer cette analyse, dix-neuf entretiens semi-directifs ont été conduits en mai 2021. Pour chaque entretien, un procès-verbal a été rédigé puis analysé. L'analyse de contenu a permis d'identifier cinq thématiques principales. Les résultats ont été exposés sous forme de matrice SWOT, ceci afin de déterminer la mesure selon laquelle la politique peut se poursuivre en mettant en évidence les forces, faiblesses, opportunités et menaces du dispositif actuel.

Des recommandations ont donc été formulées en fin de rapport à la lumière de l'analyse effectuée. Elles font majoritairement référence à un besoin de clarification, de mobilisation de ressources et de communication. La richesse des données récoltées lors des entretiens a permis de saisir de manière factuelle la situation et de formuler des recommandations jugées prioritaires et recevables.

Afin de synthétiser les résultats obtenus, le COPIL a défini cinq questions qui intègrent les trois dimensions qu'il s'agissait d'évaluer :

La politique :

1. *A-t-elle permis des réalisations concrètes ?*
2. *A-t-elle été utile ?*
3. *Est-elle suffisamment ancrée de manière organisationnelle ?*
4. *Est-elle suffisamment bien connue à l'interne ?*
5. *Ce projet dispose-t-il de suffisamment de ressources ?*
6. *Le poste de coordinateur est-il essentiel au développement de la politique ?*

Afin de synthétiser les résultats de l'analyse conduite dans le cadre de cette évaluation, des éléments de réponses vont être apportés à chacune de ces questions.

A-t-elle permis des réalisations concrètes ?

La politique a permis des réalisations concrètes. Le coordinateur de la politique d'accessibilité a mis en place le groupe des personnes référentes, la commission de l'accessibilité universelle et a coordonné les organisations partenaires du handicap pour monter une formation à l'accueil des personnes en situation de handicap. À la marge de ces éléments principaux, les personnes référentes et le coordinateur ont mené des projets afin de renforcer l'accessibilité de la Ville.

A-t-elle été utile ?

À la lumière des réalisations mentionnées, cette politique a été utile. D'un point de vue interne, la politique a permis une prise de conscience chez certaines et certains collaboratrices et collaborateurs. La présence du coordinateur permet au personnel de se questionner et de développer des connaissances en matière d'accessibilité. Quant aux relations externes, la politique a permis de renforcer les liens avec la société civile, puisque les organisations partenaires sont plus enclines à solliciter l'administration, notamment grâce au lien entretenu avec le coordinateur. Quant à la formation qui sera disponible début 2022, elle devrait permettre au personnel d'accueillir de manière adaptée les personnes et d'identifier les problématiques afin de renforcer concrètement l'accessibilité.

Est-elle suffisamment ancrée de manière organisationnelle ?

La politique est insuffisamment ancrée, l'analyse démontre un déséquilibre au niveau de l'investissement des Directions et des personnes référentes. Divers éléments peuvent expliquer cet engagement variable. Les objectifs de la politique sont vagues et permettent une interprétation large de ce qui est attendu dans le cadre de ce programme d'action. De plus, aucun indicateur n'a été défini pour évaluer les mesures prises dans le cadre de l'accessibilité. Les personnes prenant part à la mise en œuvre n'ont pas toutes compris leur rôle et les responsabilités qui en découlent. Le fait que le cahier des charges des personnes référentes n'a pas été adapté ne leur permet pas d'incarner ce rôle en toute légitimité et de prendre du temps pour la thématique.

Est-elle suffisamment bien connue à l'interne ?

Des lacunes communicationnelles sont ressorties de l'analyse. La thématique manque de visibilité, tout comme les personnes référentes et le coordinateur. Certaines personnes référentes ne sont en effet pas connues dans l'entier de leur Direction. Certains outils mis en place dans le cadre de ce programme d'action ne sont pas utilisés, car inconnus du personnel. De plus, certains services n'ont pas intégré l'importance de considérer l'accessibilité dans

leurs activités. *In fine*, ce manque de communication et de visibilité ne permet pas à la culture de l'accessibilité de se diffuser à l'interne de l'administration.

Ce projet dispose-t-il de suffisamment de ressources ?

La politique s'est déroulée en se fondant uniquement sur un financement externe, de la part du BFEH pour le montage de la formation et du FDD qui a financé le poste du coordinateur. Le programme d'action de cette politique ne dispose pas de ressources internes. En effet, certains projets n'ont pas pu se concrétiser par manque de moyens financiers et en personnel. Pour que la politique se maintienne, des ressources sont nécessaires pour permettre au personnel de renforcer l'accessibilité et au poste de coordinateur d'être maintenu. En effet, le coordinateur répond aux besoins du personnel, qui ne dispose pas de connaissances pointues en matière de handicap, et à ceux des associations qui ont besoin de ce contact direct.

Le poste de coordinateur est-il essentiel au développement de la politique ?

Il est ressorti de l'analyse des entretiens que le poste est essentiel au développement de la politique d'accessibilité. Le coordinateur dispose de connaissances métier et peut ainsi soutenir le personnel qui se pose des questions sur le sujet. Il permet également à la commission, à la formation et au GTr de fonctionner, en raison de son rôle de médiateur. De plus, il exerce un rôle important de garant en rappelant aux différents services de considérer la dimension de l'accessibilité dans les activités quotidiennes et permet ainsi au personnel de rester motivé dans le développement de capacités et connaissances.

Suite à ces constats, la réflexion a porté sur les recommandations afin que celles-ci fassent écho aux éléments saillants ressortis de l'évaluation. De plus, un choix de priorité a été effectué avec le COPIL en fonction des besoins identifiés à l'interne de la Ville. Les entretiens ont fait ressortir également d'autres impératifs pour lesquels des recommandations ont été formulées.

<i>Thème</i>	<i>Piste d'action suggérée</i>
<i>La dimension organisationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Définir des outils de pilotages pour accompagner la mise en œuvre de la politique : par ex. des objectifs, des indicateurs, un schéma de processus, un tableau de répartition des responsabilités - Clarifier le rôle des personnes référentes - Attribuer un pourcentage du temps de travail au rôle des personnes référentes et l'inscrire formellement dans le cahier des charges - Donner les moyens au coordinateur d'exercer un rôle plus transversal et lui donner davantage de visibilité - Renforcer la collaboration avec les services transversaux en matière d'accessibilité universelle - Reconnaître la Commission à l'accessibilité comme un partenaire central pour la consultation des projets en matière d'accessibilité universelle
<i>Le poste de coordinateur</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuster les missions du poste de coordinateur en vue d'une pérennisation - Expliciter le rôle du coordinateur
<i>La dimension des ressources</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Doter le budget de fonctionnement de la Ville de Lausanne de ressources en matière d'accessibilité universelle
<i>La communication</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Établir une chaîne de dialogue au sujet de l'accessibilité entre les services de chaque Direction - Collaborer davantage avec le BCOM pour adapter les documents de la Ville, renforcer l'accessibilité du site internet et mener des campagnes de sensibilisation (affichage, vidéos, memento) - Donner plus de visibilité à la politique et au Groupe de travail des référentes et référents. P.ex. page accessibilité sur l'intranet ; séance d'information au personnel sur la politique d'accessibilité
<i>La diffusion d'une culture d'accessibilité interne à l'administration</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Diffuser la culture de l'accessibilité à travers des actions de sensibilisation et de communication - Impliquer davantage la hiérarchie dans la mise en œuvre de la politique - Actionner des leviers de motivation pour inviter le personnel à suivre la formation p. ex. sensibiliser les cadres - Former en priorité les personnes référentes, les personnes en contact avec les bénéficiaires et les cadres

1. Cadre et objet d'évaluation

La Municipalité de Lausanne a adopté le rapport-préavis (N 2018/03) sur l'accessibilité universelle en mars 2018 dans lequel les concepts de handicap, d'accessibilité et d'universalité sont définis. C'est ainsi que le handicap est caractérisé non pas comme un problème individuel, mais « comme le résultat défavorable d'une interaction entre une personne (sa culture, sa personnalité, etc.), son fonctionnement organique (avec ses potentielles incapacités) et enfin l'environnement tant physique que social dans lequel elle évolue »¹. En considérant la relation entre l'environnement et l'individu, le handicap est défini comme un problème social auquel il s'agit de répondre par des mesures adéquates afin que la personne en situation de handicap puisse s'épanouir et s'intégrer dans la société. C'est cet objectif en priorité que la politique d'accessibilité universelle vise à atteindre. L'inclusion est au centre des préoccupations de cette politique. En effet, le terme accessibilité *universelle* traduit le fait que l'accès à un lieu doit être égal tant pour les personnes présentant une incapacité que pour celles n'en présentant pas, tout en respectant le principe de proportionnalité. Trois axes prioritaires ont été considérés par la Municipalité dans leur plan d'action. La Ville cherche à développer ses prestations sous l'angle de l'accessibilité, à sensibiliser son personnel aux enjeux du handicap ainsi que d'intégrer des organisations du handicap aux processus de décision de la Ville². Le plan d'action de cette politique est particulièrement ouvert puisqu'il concerne d'une part l'ensemble des Directions de la Ville au nom de sa dimension transversale et intègre, d'autre part, les bénéficiaires finaux en collaborant avec les organisations du handicap afin de percevoir avec justesse les problèmes d'accessibilité.

Le plan d'action de cette politique, qui a débuté en mars 2019, intègre une phase d'évaluation. L'évaluation a lieu en cours d'implémentation de la politique puisque celle-ci se terminera en mars 2022. Pour mener cette évaluation, le Secrétariat Général Enfance, jeunesse et quartiers (SGEJQ) de la Ville de Lausanne a mandaté l'IDHEAP (Institut de hautes études en administration publique) afin d'accompagner et superviser une recherche-action pour en assurer le caractère scientifique. Pour mener à bien cette évaluation, un COPIL a été mis sur pied et est chargé de valider les différentes phases de l'évaluation ainsi que le rapport final rédigé par Maeva Perrin, qui effectue son stage de master à la Ville de Lausanne. Le COPIL est composé d'Elsa Kurz, David Rodriguez et Damien Wirths de la Ville de Lausanne, de Fabienne Segu secrétaire générale de Forum Handicap Vaud, ainsi que de deux membres de l'IDHEAP : Véronique Emery et le Prof. David Giaouque.

La question à laquelle l'évaluation doit répondre peut s'exprimer de la manière suivante :

Quelles sont les perceptions des parties prenantes au dispositif actuellement mis en place afin de développer la politique d'accessibilité universelle au sein de la Ville de Lausanne ?

¹ Préavis 2018/3 p.8

² Préavis 2018/3 p.13

L'objectif de cette évaluation est donc de déterminer les forces et faiblesses du dispositif de mise en œuvre de cette politique publique en se référant aux discours et perceptions des parties prenantes. Dans la mesure où l'accessibilité ne concerne pas uniquement le fonctionnement interne de l'administration, des collaboratrices et collaborateurs de la Ville de Lausanne ainsi que des représentantes et représentants d'organisations externes ont été interrogés.

Ce mandat vise à évaluer le fonctionnement de cette politique en questionnant trois dimensions principales : La dimension organisationnelle ; La dimension des ressources ; Le poste de coordinateur. La dimension organisationnelle concerne la structure de la politique, les moyens mis en place pour atteindre les objectifs. Elle englobe donc la dimension des ressources, et il s'agit de déterminer dans quelle mesure des moyens financiers, du personnel et des outils sont mobilisés pour atteindre les objectifs de la politique. Quant au poste de coordinateur, il est question de déterminer la pertinence de sa fonction dans le pilotage de ce programme d'action.

Ces trois dimensions ainsi que la méthode qualitative à partir de laquelle les données de cette recherche ont été recueillies seront détaillées dans le chapitre suivant. Suite à l'analyse des informations récoltées lors des entretiens, des pistes d'actions sous forme de recommandations seront présentées.

2. Méthode

Pour évaluer la mise en œuvre de la politique publique d'accessibilité de la Ville de Lausanne et répondre à notre question de recherche en intégrant les trois dimensions mentionnées ci-dessus, des entretiens semi-directifs ont été conduits en mai 2021 puis analysés. La priorité a été de déterminer les parties prenantes à interviewer et d'élaborer le canevas d'entretien.

Concernant les parties prenantes, les actrices et acteurs³ en contact direct avec la mise en œuvre de cette politique ont été identifiés. Les interviewées et interviewés ont été choisis en fonction de leur rôle dans la mise en œuvre, de leur investissement pour l'accessibilité universelle et pour les échanges qu'ils entretiennent avec le coordinateur de la politique et les référentes et référents. Tout d'abord, les personnes qui participent activement à la mise en œuvre de cette politique ont été sélectionnées. Ensuite, il était question d'identifier comment les informations se transmettent à l'interne de la Ville, des collaboratrices et collaborateurs de services divers ont donc été choisis pour identifier l'établissement des relations au sein du personnel. Des membres du personnel qui ne sont pas chargés de la mise en œuvre de cette politique, mais qui se soucient particulièrement de l'accessibilité dans leurs activités ont également été interviewés.

Par souci de représentation, quatorze employées et employés de la Ville de Lausanne ainsi que cinq personnes d'organisations partenaires du handicap ont été interviewés. Les

³ Dans ce qui suit, l'usage du doublon est préféré à celui du point médian pour des raisons d'accessibilité. En effet, le point médian ne peut être lu par les lecteurs d'écran utilisés par les personnes en situation de handicap visuel.

représentantes et représentants des associations ont été choisis en fonction de leur relation avec la Ville, certaines personnes participent par exemple à la Commission de l'accessibilité universelle ou à la formation à l'accueil des personnes en situation de handicap. Ces personnes ont été sélectionnées en accord avec Fabienne Segu.

Au sujet des questions posées aux entretiens, le comité de pilotage de l'évaluation (ci-après : COPIL) a décidé d'élaborer deux canevas distincts. Le premier s'adresse aux personnes employées à la Ville de Lausanne, le second contient des questions spécifiquement destinées aux représentantes et représentants des organisations du handicap. Les questions ont été adaptées aux personnes afin de mieux cerner leur implication dans la mise en œuvre de la politique d'accessibilité et leur perception de celle-ci. Dans chaque canevas, des questions générales ont été élaborées afin de répondre aux trois dimensions concernées tout en laissant la parole ouverte aux interviewées et interviewés.

Les entretiens semi-directifs ont duré approximativement une heure. Suite aux entretiens, un procès-verbal a été élaboré et transmis aux personnes afin qu'elles puissent y réagir, le valider également, notamment par souci éthique. Les propos des interlocutrices et interlocuteurs ont été anonymisés pour des raisons de confidentialité des données récoltées.⁴

Les données ont été analysées transversalement afin de repérer les thèmes récurrents. Une grille d'analyse a été élaborée au fil de l'analyse des procès-verbaux. La grille d'analyse se présente sous forme d'un tableau regroupant les thèmes ou classes conceptuelles. L'objectif méthodologique adopté nécessite de prendre en compte chaque point de vue des personnes interviewées et de les évaluer avec la même pertinence. Ainsi, toute l'information recueillie dans le discours au sujet de la politique nous intéresse et aucun tri n'est effectué en amont de l'analyse.

2.1 Récolte des données

Plusieurs étapes préliminaires ont permis l'élaboration du canevas d'entretien⁵. La réflexion a premièrement porté sur les trois dimensions qui devaient être adressées, c'est-à-dire la dimension organisationnelle, celle des ressources et celle du poste de coordinateur à l'accessibilité universelle. Pour chaque dimension, les éléments principaux ont été identifiés en fonction des objectifs de la politique et sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Le COPIL a décidé d'intégrer sept questions ouvertes pour le personnel de la Ville de Lausanne et six questions pour les partenaires externes. Suite à l'élaboration des questions principales, une liste de relances a été préparée pour cibler au mieux ce que chaque question principale cherchait à saisir. Les questions n'ont pas été posées textuellement ni dans le même ordre à toutes et tous, mais ont été adressées en fonction des thématiques abordées pour favoriser la fluidité de l'échange.

⁴ Dans ce qui suit, les personnes qui ont participé aux entretiens seront indifféremment nommées actrices, acteurs ou personnes interviewées.

⁵ Voir Annexe 1

<i>Dimension</i>	<i>Éléments à évaluer</i>
<i>Organisationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none">- Groupe de travail des référentes et référents- La formation à l'accueil des personnes en situation de handicap- La commission de l'accessibilité universelle- Établissement des relations entre les actrices et acteurs- Compréhension du dispositif mis en place
<i>Ressources</i>	<ul style="list-style-type: none">- Ressources financières- Temps- Personnel- Freins rencontrés
<i>Poste du coordinateur</i>	<ul style="list-style-type: none">- Compétences mobilisées- Fonction du poste- Pertinence du poste

2.2 Analyse des données

Pour conduire l'analyse, des procès-verbaux d'entretiens ont été élaborés puis validés par les participantes et participants. Les résumés ont ensuite été codés. Dans la phase de codification, un mot/concept a été attribué à l'idée principale qui se dégageait d'une phrase. Au cours de cette analyse, 34 codes ont été définis⁶. Lorsque la codification n'implique plus l'élaboration de nouveaux codes (saturation) et que tous les résumés ont été codés, la phase de catégorisation peut commencer. Les codes ont alors été regroupés dans des catégories thématiques plus larges en fonction de leurs similitudes, sous un titre générique.

La catégorisation a permis de faire ressortir cinq thématiques générales, qui correspondent à autant d'éléments du dispositif de mise en œuvre de la politique d'accessibilité :

1. La dimension organisationnelle
2. Le poste de coordinateur
3. La dimension des ressources
4. La communication
5. La diffusion d'une culture d'accessibilité interne à l'administration

Afin d'orienter les résultats de l'analyse vers l'action, une analyse SWOT a été réalisée pour chaque thématique identifiée lors de l'analyse de contenu. La matrice SWOT est un outil de management qui vise à mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et menaces d'une organisation. Les forces et faiblesses donnent un aperçu de la dimension interne, autrement dit ce qui est sous contrôle alors que les opportunités et menaces sont externes à la thématique. Les points essentiels sont résumés dans les tableaux puis détaillés dans le texte.

⁶ Voir Annexe 2

3. Résultats

3.1 La dimension organisationnelle

Cette thématique concerne la gouvernance transversale sur laquelle la mise en œuvre de la politique est fondée. Les relations internes à l'administration entre les membres du personnel ont été analysées ainsi que la mise en place du groupe de travail des référentes et référents (ci-après : le GTr) et leur implication en matière d'accessibilité universelle. Par souci d'équité, le GTr est composé d'un membre par Direction. Les personnes référentes doivent être des relais d'informations puisque l'objectif de ce groupe est de transmettre les problématiques de chaque Direction à l'ensemble du GTr et de partager les informations reçues lors des séances dans les différents services.

La politique d'accessibilité universelle intègre des partenaires externes dans sa mise en œuvre, à savoir les organisations partenaires du handicap qui participent à la mise sur pied de la formation à destination du personnel de l'administration et à la commission de l'accessibilité universelle. Les associations peuvent, au sein de cette commission, faire part de recommandations afin de renforcer l'accessibilité des prestations de la Ville. La commission a pour objectif d'être un organe de consultation pour juger de l'accessibilité de divers objets, aussi bien dans le domaine du bâti que de l'accueil et de la communication. La consultation d'organisations partenaires est essentielle dans la mise en œuvre de cette politique d'accessibilité puisque c'est un domaine d'action qui ne peut pas être uniquement interne. En effet, percevoir les besoins des personnes en situation de handicap est difficile pour quelqu'un qui ne présente pas d'incapacités. Intégrer les bénéficiaires finaux permet donc à la Ville d'identifier les problèmes et de mettre en place des mesures adéquates.

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<i>Facteurs internes</i>	<ul style="list-style-type: none">• Implication des Directions<ul style="list-style-type: none">○ Création de liens : Échange d'informations, de compétences et de ressources• Le groupe de travail des référentes et référents<ul style="list-style-type: none">○ Occasion de poser un regard large sur les problématiques○ Favorise la communication○ Favorise la prise de conscience	<ul style="list-style-type: none">• Disparités entre les Directions, enjeu d'homogénéisation• Engagement disparate des personnes référentes• Moyens d'action limités des personnes référentes• Manque de temps• Aucune mention du rôle en matière d'accessibilité universelle dans le cahier des charges des personnes référentes

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<i>Facteurs internes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les référentes et référents comme personnes-ressources • Le coordinateur <ul style="list-style-type: none"> ○ Dimension relationnelle ○ Connaissances/Compétences • La relation avec les associations donne du sens à la politique • Création de la formation en partenariat avec les associations 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de ressources au niveau du GTr pour mener des projets • Lenteur de la mise en place de la formation et de la commission • Formation : confusion organisationnelle • Complexité des processus • Défaut organisationnel de la Commission : <ul style="list-style-type: none"> ○ Objectifs flous ○ Organisation manque de structure • La commission comme bureau des réclamations
<i>Facteurs externes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les bureaux transversaux et les secrétaires généraux peuvent appuyer la thématique • Créer des synergies avec d'autres politiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'instrumentaliser la politique à des fins électorales • Complexité de la thématique
	<i>Opportunités</i>	<i>Menaces</i>

Forces

Implication des Directions

La mise en œuvre de la politique d'accessibilité s'établit sur une forme de gouvernance transversale, cela implique que chaque Direction est supposée s'investir en la matière afin que l'accessibilité soit renforcée à tous les niveaux. La création du GTr et du poste de coordinateur favorise l'implication de chaque Direction, qui devrait ainsi développer sa sensibilité et ses compétences en matière d'accessibilité universelle. Chaque Direction s'organise de manière autonome. L'une d'entre elles a par exemple défini des interlocutrices et interlocuteurs dans chaque service afin d'établir une chaîne de dialogue avec son référent. Cette organisation permet aux besoins des services de remonter vers la personne référente qui fait suivre l'information à la personne qui a les moyens d'y répondre.

L'organisation transversale de la politique est positive puisqu'elle favorise la création de liens entre les Directions. Chaque membre du personnel peut solliciter un membre du GTr

lorsqu'elle ou il a besoin d'être guidé. Les membres du GTr échangent lors des séances, mais également en dehors de celles-ci de manière bilatérale. Ainsi, les compétences, informations et ressources peuvent être partagées entre les Directions.

Le groupe de travail des référentes et référents

Le GTr présente plusieurs avantages, notamment d'être composé de personnes d'horizons différents qui peuvent poser un regard large sur les problématiques. La participation au groupe permet à ses membres de prendre conscience de la thématique de l'accessibilité, de développer des connaissances et de concrétiser des projets.

Le groupe favorise la communication à l'interne et à l'externe de la Ville. Les échanges entre les Directions, qui s'organisent de manière autonome, leur permettent de se coordonner et de créer des synergies avec d'autres politiques publiques. Pour les partenaires externes, le GTr permet une prise de contact facilitée puisque les coordonnées des membres du groupe leur ont été transmises.

Les référentes et référents comme personnes-ressources

Les référentes et référents sont des ressources dans leur Direction lorsqu'elles sont connues des différents services, notamment pour les personnes qui ne connaissent pas le coordinateur et qui ont des questions au sujet de l'accessibilité. Les personnes référentes sont généralement disponibles pour répondre aux demandes de leurs collègues, elles conseillent et relaient l'information auprès des différents services. Les membres du groupe tentent, pour la plupart, de diffuser l'information de manière aussi large que possible et de convaincre les services de l'importance de la thématique. Les personnes référentes ne s'investissent pas toutes de manière égale en matière d'accessibilité. Cet engagement dépend de plusieurs facteurs, certains sont individuels, les personnes mobilisent leur sensibilité, valeurs et leur fibre humaine lorsqu'elles agissent pour renforcer l'accessibilité. D'autres facteurs relevant de leur environnement influencent la disposition à s'investir en la matière. À ce sujet, il a été mentionné à plusieurs reprises que l'organisation interne propre à chaque Direction, la fonction qu'occupe la personne référente dans celle-ci et les ressources disponibles influencent la mesure selon laquelle la personne référente peut initier et suivre des projets en matière d'accessibilité, établir des liens et diffuser les informations relatives à cette politique. Les services qui ont des contacts avec la population sont par exemple plus concernés et impliquent un engagement plus fort de la part de la personne référente. Pour certains, la thématique de l'accessibilité s'insère dans le travail de tous les jours sans précisément adresser l'accessibilité dans sa dimension universelle en intégrant les personnes en situation de handicap. Par exemple, l'accessibilité est au centre des préoccupations des questions relatives aux seniors. Dans ce cas-ci, le rôle de la personne référente est une suite logique de l'activité principale et intégrer certaines dimensions de l'accessibilité dans ses activités est automatique.

Le coordinateur

De manière générale, le coordinateur est le point central de l'établissement des relations au sujet de l'accessibilité, aussi bien à l'interne qu'avec des partenaires externes. Il a des contacts avec les référentes et référents, mais aussi avec des services transversaux qui mettent en place des mesures d'égalité. Les personnes interviewées affirment que sa fonction est connue au sein de l'administration et permet à la transversalité de cette politique de se concrétiser. Or, il a aussi été mentionné précédemment que les personnes référentes sont des relais pour les personnes qui ne connaissent pas le coordinateur. Suite aux entretiens, il semble que les personnes qui ont un rôle transversal ou d'influence en matière d'accessibilité connaissent le coordinateur. Néanmoins, une ambiguïté persiste quant à la proportion du personnel qui a connaissance de sa fonction.

Le coordinateur est une ressource lorsque des questionnements surgissent dans les services puisqu'il a les compétences métier du handicap et est également proactif pour faire circuler des informations au sujet de l'accessibilité. La relation s'établit de part et d'autre, l'échange est amorcé par lui-même ou par la personne qui a besoin de son soutien. Le coordinateur sollicite également de l'information afin de s'assurer que les questions de l'accessibilité soient prises en considération dans les activités.

La relation avec les associations donne du sens à la politique

Le contact avec les associations permet à cette politique de répondre à des besoins du terrain. Le tissu associatif, dans le canton de Vaud, permet à la Ville d'être réactive lorsque des problématiques sont communiquées. Les organisations font remonter les besoins de la population qu'elles représentent et amènent leur expertise lorsque c'est nécessaire. Différents services ont pu collaborer avec les associations, elles sont de véritables ressources selon les personnes qui ont sollicité leurs services. Certaines et certains répondantes et répondants sont d'avis que le regard externe vient légitimer les décisions prises à l'interne et les demandes formulées. La politique d'accessibilité semble avoir consolidé le contact entre la Ville et les organisations du fait qu'elles sont plus enclines à solliciter l'administration communale.

Pour renforcer la collaboration, la Ville pourrait donner aux associations un carnet d'adresses des personnes de références de chaque service qui a des contacts avec la population (p. ex. ORP, Info cité, contrôle des habitants). Ces services auraient également le contact des personnes de références des associations pour que l'échange s'établisse dans les deux sens, pour poser des questions et donner ou recevoir des conseils.

Création de la formation en partenariat avec les associations

Les associations participent à l'élaboration de la formation à l'accueil des personnes en situation de handicap qui devrait être disponible début 2022. Il semble aux participantes et

participants que toutes les formes de handicap soient représentées au vu des associations présentes. La formation poursuit comme objectifs de donner des outils aux collaboratrices et collaborateurs et à favoriser la prise de conscience, elle participera dans ce sens à la diffusion de la culture de l'accessibilité au sein de l'administration.

Ces associations travaillent à la mise en place d'ateliers pratiques et également à transmettre des concepts théoriques au sujet du handicap. Les représentantes et représentants des associations souhaitent apporter des connaissances et également casser certains préjugés. Pour certaines associations, il faudra veiller à ce que la formation soit donnée par une personne en situation de handicap, ceci afin de mettre en valeur ces personnes. La personne qui reçoit la formation serait différemment impactée, il semble que la proximité avec une personne en situation de handicap permettrait à l'individu de se décentrer et de faire preuve d'égard envers l'information reçue et la thématique de l'accessibilité. À noter que depuis que les entretiens ont été conduits, l'organisation de la formation s'est précisée, dès lors, des formateurs en situation de handicap seront présents lors de la formation.

Faiblesses

Disparités entre les Directions, enjeu d'homogénéisation

La gouvernance ouverte présente également des faiblesses puisque des disparités entre les Directions sont constatées. Puisque toutes les Directions sont tenues de mettre en œuvre des mesures pour renforcer l'accessibilité, certaines personnes interviewées estiment que le fait de responsabiliser plusieurs personnes peut les conduire à ne pas prendre de réelle mesure en la matière. Certaines Directions ont plus de facilité que d'autres à s'investir en matière d'accessibilité, c'est le cas notamment des services qui travaillent sur l'aspect matériel de l'accessibilité, dans le domaine du bâti par exemple puisque des normes légales⁷ viennent guider la pratique. Une réticence peut se manifester au sein de certains services en fonction de ce que les projets impliquent, notamment en termes de coûts, qui semblent les amener à adopter une interprétation minimaliste de l'accessibilité.

La gouvernance ouverte se confronte donc à un enjeu d'homogénéisation et nécessite un besoin de cohérence et de coordination par le GTr. Si chaque Direction décide pour elle-même en fonction de son orientation politique, il est primordial pour certaines personnes que des intérêts communs soient définis afin d'agir de concert. La communication et le partage des bonnes pratiques pourraient renforcer l'équilibre afin que toutes les Directions agissent plus ou moins de manière similaire, ou du moins, aillent dans le même sens.

Un engagement disparate des personnes référentes

Les faiblesses du GTr concernent l'engagement disparate de ses membres. Alors que certains d'entre eux sont très investis, d'autres ont plus de difficulté à comprendre leur rôle et la marge

⁷ Norme SIA 500

de manœuvre, voire les responsabilités, qui sont les leurs. En effet, certaines personnes référentes mentionnent un flou quant à leur mission et ont de la difficulté à prendre conscience du fait qu'elles doivent être porteuses des problématiques et proposer des solutions concrètes. De plus, les référentes et référents n'ont pas des connaissances égales en matière d'accessibilité universelle, certaines personnes font état de difficultés à identifier les problématiques et proposer des adaptations. Dès lors, les membres du GTr dans leur majorité ressentent le besoin de développer des compétences et d'être accompagnés dans leurs activités par le coordinateur et son expertise.

Moyens d'action limités des personnes référentes

Le rôle des personnes référentes se heurte à certaines limites. Plusieurs référentes et référents manifestent une frustration d'avoir peu de prise sur ce qui se fait en finalité, puisque leur unique moyen d'action est de communiquer les problématiques identifiées aux services concernés sans pour autant avoir la confirmation que la remarque va être prise en compte.

Une autre limite concerne le peu de visibilité dont les membres du GTr disposent. Dans la plupart des services, le rôle de la personne référente est peu connu, méconnaissance qui ne leur permet pas d'être une ressource. Les personnes référentes n'ont pas toutes un accès égal aux services de leur Direction. Celles qui travaillent dans des services très spécifiques expriment une difficulté à se faire connaître dans l'entier de la Direction et par conséquent de faire circuler l'information. La majorité des personnes interviewées estime que le coordinateur et les personnes référentes auraient pu être davantage présentés dans les différentes Directions afin de donner de la visibilité et de la légitimité à la thématique et au travail réalisé, lors de la séance des secrétaires généraux par exemple.

La plupart des répondantes et répondants jugent que les personnes référentes pourraient être de plus grandes ressources et exercer un impact plus important à condition qu'une réflexion soit posée sur les facteurs leur permettant de mener à bien leur fonction. La position de la personne référente dans sa Direction, l'intérêt porté à la thématique et les moyens à disposition pour agir sont autant d'éléments qui peuvent nourrir cette réflexion. Certaines personnes semblent ne pas avoir choisi le rôle de personne référente avec beaucoup d'intérêt. Pour que les personnes référentes soient plus investies dans les tâches qui concernent l'accessibilité, certaines personnes interviewées préconisent de choisir une collaboratrice ou un collaborateur qui souhaite travailler sur la thématique. De plus, pour que la personne référente soit une ressource importante, elle devrait avoir accès au Secrétariat général et aux cheffes et chefs de service afin de pouvoir interpellier les personnes concernées. En effet, la transversalité intra-Direction est essentielle puisque tous les services sont concernés par l'accessibilité. À cet égard, les Directions avaient reçu comme consigne lors de l'écriture du rapport-préavis de choisir une personne au secrétariat général. Le fait que certaines Directions aient confié cette tâche à des services spécifiques soulève des questions d'accès et de légitimité notamment pour permettre aux personnes référentes d'approcher les autres services. Finalement, pour que les personnes référentes puissent exercer leur rôle de manière

substantielle, certaines soulignent l'importance de leur donner les moyens d'agir pour leur permettre d'identifier les problèmes, de les prioriser et de trouver des solutions.

Manque de temps

De manière générale, les personnes référentes mentionnent un manque de temps qui ne leur permet pas de développer pleinement leur rôle. Elles se voient contraintes de donner la priorité aux tâches qui figurent dans leur cahier des charges, et de reléguer au second plan leur activité de personne référente, pour laquelle aucun pourcentage ne leur est alloué. En conséquence, certaines et certains membres du GTr soulignent avoir de bonnes intentions de départ qui se perdent cependant dans le flux routinier de leurs activités, celles liées à leur rôle principal prenant le dessus. Or, ils ont pour la plupart conscience que leur rôle actuellement décrit comme essentiellement réactif devrait devenir un rôle moteur pour que la politique soit efficiente.

Pour lutter contre le manque de temps, des propositions au sujet de l'organisation du GTr ont été mentionnées pour que les membres se partagent favorablement l'information. Les rencontres du GTr pourraient servir à aborder uniquement les points généraux et des rencontres en bilatéral avec le coordinateur permettraient d'aborder les projets spécifiques de chaque service. En parallèle à ces rencontres, certains membres du groupe voient un intérêt à communiquer entre les séances du GTr sur l'avancement des projets afin de renforcer les connaissances de chacune et chacun. Cette communication pourrait, sous forme de courriel, présenter ce qui se fait concrètement dans les services pour renforcer l'accessibilité.

Aucune mention du rôle en matière d'accessibilité dans le cahier des charges

La majorité des personnes référentes n'ont pas de mention qui fait référence à leur rôle en matière d'accessibilité dans leur cahier des charges. Ce manque de reconnaissance formelle est ressenti comme une contrainte pour divers motifs. Premièrement, si leur rôle était défini de manière claire, les membres du GTr pourraient prendre plus d'engagements en la matière et intégrer la thématique dans leurs activités en général. Cette partie de leur travail ne se trouverait plus relayée au deuxième plan et les personnes seraient plus enclines à développer des connaissances en la matière. En effet, plus l'individu est amené à travailler sur une thématique, plus il développe des connaissances et compétences en la matière.

De plus, il est difficile pour beaucoup de faire valoir cette problématique, de remonter dans les services et d'accéder aux secrétaires généraux. Le mentionner dans le cahier des charges permettrait aux personnes référentes d'être reconnues par leurs supérieures et supérieurs hiérarchiques et d'incarner ce rôle en toute légitimité. Une demande devrait être faite sur le programme de législature pour que chaque Direction ait une personne référente entre 5-20 %. Plus de légitimité serait ainsi accordée au rôle des personnes référentes et à la thématique de l'accessibilité.

La majorité des personnes interviewées estime que les fonctions des personnes référentes et du coordinateur ne sont pas suffisamment définies. Ce flou conduit parfois les collaboratrices et collaborateurs, à ne pas savoir à qui faire appel lorsqu'elles sont confrontées à une problématique. En institutionnalisant le rôle, il semble que les personnes référentes pourraient expliquer aux services dans quelle mesure elles peuvent être utiles et renforcer ainsi la collaboration. La personne référente pourrait, par exemple, faire remonter les besoins des services de sa Direction au coordinateur. Elle pourrait également avoir un rôle transversal au sein de sa Direction et juger de l'accessibilité des rapports-préavis et des projets conduits dans chaque service.

Absence de ressources au niveau du GTr pour mener des projets

Le GTr ne dispose pas de ressources financières et les membres soulignent que cette absence de budget conduit à la non-concrétisation de certains projets et limite la fonction du groupe de travail. Certains membres du groupe pensent que s'ils disposaient de ressources financières, ils pourraient donner une impulsion à certains projets afin qu'ils se concrétisent. Il apparaît également pour certains membres qu'il serait plus évident de négocier avec les personnes concernées lorsqu'une problématique est identifiée et de suivre l'évolution des projets. En effet, allouer des ressources leur accorderait un droit de regard légitime sur ce qui se fait dans le cadre de l'accessibilité.

Complexité des processus

L'acquisition de la boucle magnétique est un projet commun au groupe de travail. Une boucle magnétique est une ressource qui répond à des problèmes d'accès concrets et qui a un impact direct sur les personnes en situation de handicap auditif. Ce dispositif permet aux personnes appareillées d'entendre distinctement le son d'un microphone par exemple. Certaines personnes interviewées ont soulevé diverses incompréhensions suite à ce projet. Premièrement, les membres du GTr étaient invités à se positionner sur trois offres reçues. Or, sans connaissances d'un tel dispositif, il était difficile pour certains membres d'avoir une opinion. Deuxièmement, la facture de la boucle magnétique a été séparée entre les sept Directions. Cela implique pour chaque personne référente de remonter dans sa hiérarchie et à chaque Direction d'élaborer une facture. Si la Ville souhaite s'engager dans un projet, certaines personnes sont d'avis que le processus pourrait être facilité en centralisant la prise de décision et la prise en charge de la facture afin de gagner du temps.

Lenteur de la mise en place de la formation et de la commission

Certains points négatifs ont été relevés au sujet de la formation et de la commission, notamment la lenteur à laquelle celles-ci se mettent en place. Ce retard perçu est incompréhensible pour certaines personnes interviewées. Cette incompréhension découle en

particulier du fait que la plupart des associations qui participent à la formation disposent déjà de formations prêtes à l'emploi. D'un point de vue organisationnel, certaines personnes sont d'avis que la commission aurait dû être mise en place en 2019 au début de la politique puisque c'est un axe phare de celle-ci. Pour certaines personnes, ce retard devrait être expliqué pour identifier des pistes d'améliorations. La réflexion devrait porter sur les moyens à disposition du coordinateur pour qu'il réalise son travail puisqu'il est chargé de mettre en place la formation et la commission.

Formation à l'accueil des personnes en situation de handicap : confusion organisationnelle

D'un point de vue organisationnel, les consignes données aux associations devraient être plus claires. Certaines et certains participantes et participants estiment que des validations intermédiaires et des délais permettraient aux différents groupes de travail de mieux se structurer et d'avancer plus rapidement. Certaines personnes semblent manquer d'initiative pour s'organiser à l'interne.

Un autre aspect relatif à la formation qui n'a pas été clarifié dès le début fait référence à la rémunération. Les associations ont travaillé pendant plus de six mois sans savoir précisément le montant de la rémunération. À ce sujet, les représentantes et représentants des organisations du handicap manifestent une insatisfaction.

Défaut organisationnel de la commission de l'accessibilité universelle

La situation sanitaire actuelle a ralenti le processus puisque la commission a été repoussée plusieurs fois puis finalement organisée une fois par Skype avec un nombre limité de personnes. Selon certains membres, les séances de la commission devraient être planifiées plus tardivement en journée afin de permettre à toutes et tous de participer. Cependant, la première commission a été organisée à 18h après les heures de travail. Ils mentionnent que si le dialogue est plus difficile à établir en ligne, ce temps en visuel reste apprécié. Cependant, les organisations soulignent que les objectifs de la commission ne sont pas clairs et que l'articulation des rencontres manque de structure puisqu'elle ne permet pas aux projets d'avancer concrètement.

Le travail de la commission est, pour de nombreuses personnes, central à la mise en œuvre de cette politique. Il est souhaitable que cet organe donne des avis, des idées et lance des projets concrets. La Commission devrait devenir un organe de consultation à la politique puisque des expertes et experts en font partie. Cette commission devrait être une opportunité de porter un regard nouveau et de juger de l'accessibilité des projets.

Pour que les séances aboutissent à de vrais changements, la commission devrait être structurée, les choses pourraient être abordées par thèmes en plus petits groupes afin que les projets se concrétisent. Les participantes et participants aimeraient que les problématiques soient priorisées afin d'identifier les mesures concrètes à mettre en œuvre en fonction de leur importance et de la faisabilité. Un tel suivi renforcerait l'intérêt des personnes à s'investir dans

le travail de la commission. Pour que la politique se mette en œuvre concrètement, les personnes interviewées estiment que la commission devrait se réunir tous les 2-3 mois. Pour que la commission soit pertinente, la Ville devrait donner des consignes claires et des délais. Certaines personnes pensent que si les participantes et participants ne s'investissent pas en proposant des solutions concrètes, la Ville ne devrait pas leur donner l'opportunité d'assister aux séances.

La commission comme bureau des réclamations

Les participantes et participants de la commission ont eu l'impression que des échanges bilatéraux entre la Ville et chaque organisation prévalaient sur des discussions de groupe. En effet, chaque personne manifestait ses demandes et défendait son public. Le manque de structure au sein de la commission suscite la crainte que la commission devienne un bureau des réclamations. Le règlement de la commission précise d'ailleurs qu'il ne s'agit pas d'un bureau des plaintes.

Certaines personnes interviewées ont le sentiment que les associations sont considérées comme des sources de plainte dans l'imaginaire collectif. Pour faire face à ces impressions négatives, elles conseillent à ces dernières d'amener des propositions concrètes lors de la commission, afin de renforcer la collaboration et d'être reconnues comme de véritables associées.

Opportunités

Les bureaux transversaux et les secrétaires généraux peuvent appuyer la thématique

Outre les personnes référentes, le personnel qui travaille dans les services transversaux, de même que les secrétaires générales et généraux peuvent appuyer la thématique en diffusant des informations. Certaines et certains répondantes et répondants sont notamment d'avis que le Bureau de la communication (BCOM) et le Service du personnel (SPEL) devraient agir à leur niveau pour renforcer l'accessibilité.

Le SPEL devrait notamment être formé pour accueillir les collaboratrices et collaborateurs en situation de handicap et proposer des formations dans les services RH. Pour certaines personnes interviewées, il serait pertinent de s'intéresser à l'accessibilité interne de l'administration pour les collaboratrices et collaborateurs puisque toute personne peut se retrouver en situation de handicap à un moment donné.

Deux formations vont être mises en place par le BCOM afin de rendre la communication accessible au plus grand nombre. Il s'agit d'une formation sur la communication simple ainsi qu'une formation sur l'écriture inclusive lors de laquelle les personnes chargées de communication seront sensibilisées à l'utilisation des points médians qui ne peuvent pas être lus par les logiciels de lectures des personnes en situation de handicap visuel.

Créer des synergies avec d'autres politiques

La Ville de Lausanne travaille à la rédaction d'un préavis qui répond à deux postulats qui visent l'intégration des personnes en situation de handicap à l'interne. Il s'agit d'une politique RH avec deux volets, d'une part l'engagement des collaboratrices et collaborateurs en situation de handicap et d'autre part la réinsertion professionnelle. Pour ces réflexions portant sur la politique RH d'intégration, avoir un coordinateur à l'interne de la Ville qui dispose de compétences en matière de handicap est un atout. Des personnes interviewées estiment que la collaboration entre la politique d'accessibilité universelle et la politique menée à l'interne par le SPEL pourrait et devrait s'intensifier.

D'autres synergies peuvent découler de l'intégration du paragraphe sur l'accessibilité dans les rapports-préavis de la Ville, puisque tout projet devrait désormais considérer la dimension de l'accessibilité.

Menaces

Risque d'instrumentalisation de la politique

Actuellement, chaque personne référente a l'obligation de passer par sa Direction pour développer des projets. Certaines personnes interviewées craignent que la thématique soit reprise à des fins électorales. La politique risquerait d'être instrumentalisée, le coordinateur verrait son pouvoir de décision se réduire au profit du Municipal qui déciderait des projets en fonction des retombées électorales. Pour faire face à ce risque, une solution serait que le GTr soit garant d'un budget et davantage autonome pour mettre en place des mesures qui favorisent l'accessibilité.

Dans chaque service, la priorité donnée aux projets dépend des priorités du Municipal en charge et des besoins du terrain. En général, une évaluation est conduite entre le nombre de personnes impactées et le coût du projet. Les entretiens ont également rappelé le fait que les demandes qui viennent de l'extérieur doivent être traitées en fonction de la responsabilité qui incombe à la Ville ainsi qu'en fonction des coûts.

Complexité de la thématique

La complexité de la thématique a été soulevée, elle implique des choix qui peuvent uniquement se faire en évaluant les impacts réels puisque certaines solutions sont avantageuses pour une forme de handicap et désavantageuses pour une autre. Or, certaines personnes interviewées précisent que cette problématique n'est pas fréquente à condition de changer la manière dont la réflexion s'opère. En effet, si l'on considère toutes les situations au début des projets, on peut réellement tendre vers l'universalité.

3.2 Le poste de coordinateur

Le coordinateur représente la politique d’accessibilité universelle à la Ville et auprès des partenaires externes. Les questions visaient à analyser son rôle et songer au rattachement de son poste. Le coordinateur de la politique d’accessibilité universelle a plusieurs missions. D’un point de vue organisationnel, il est chargé de piloter le groupe des référentes et référents, la commission de l’accessibilité universelle, de conduire la mise en place de la formation à l’accueil des personnes en situation de handicap et de participer à l’évaluation de la politique. En parallèle, il a le rôle de mener ou accompagner des projets en mettant les personnes en relation et apporter ses conseils d’experts. Le coordinateur travaillait à 40% de mars 2019 à août 2020 puis à 60% depuis le mois de septembre 2020.

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<i>Facteurs internes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle de représentation vis-à-vis de l’administration et du public <ul style="list-style-type: none"> ○ Crée du lien ○ Légitimité du projet • Connaissances du monde du handicap • Modérateur des séances du groupe de travail, de la commission et de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de clarification de la fonction • Une personne unique porte une thématique • Poste à un taux d’activité faible
	<i>Opportunités</i>	<i>Menaces</i>
<i>Facteurs externes</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Échéance du poste • Débat au sujet du rattachement du poste • Débat au sujet de la dénomination du poste

Forces

Rôle de représentation vis-à-vis de l’administration et du public

Pour la plupart des parties prenantes aux entretiens, le poste de coordinateur incarne cette politique et a ce rôle important de représentation vis-à-vis de l’administration et du public. Il permet à cette politique d’avoir de la visibilité et de la crédibilité.

L’objectif du poste de coordinateur est d’inviter les Directions à s’investir en matière d’accessibilité universelle. L’organisation transversale de la politique manifeste le besoin du

coordinateur. Certaines Directions peuvent avoir tendance à considérer une forme de handicap en particulier au détriment d'une autre. Le coordinateur est donc important pour faire face à cette « dispersion » ressentie par certaines personnes interviewées. Le personnel estime que la légitimité accordée au rôle de coordinateur lui permet de voyager transversalement entre les services pour rappeler aux personnes l'importance de la thématique et ce qui doit être adapté. Cet ambassadeur interne participera à l'établissement d'une culture de l'accessibilité. Les personnes référentes estiment que le rôle du coordinateur permet d'initier des réflexes à tous les niveaux, son rôle exerce donc une influence plus large que celle exercée par les personnes référentes puisqu'il n'agit pas uniquement dans sa Direction. La prise de contact à l'interne se fait de part et d'autre, le coordinateur n'attend pas d'être sollicité, mais approche les différents services pour leur faire des « piqures de rappel ». Les personnes jugent ces rappels nécessaires et bénéfiques, ils suscitent un élan et renforcent la motivation à s'investir pour la thématique.

Le coordinateur est une porte d'entrée dans l'administration pour les associations du handicap qui jugent la prise de contact facilitée depuis son entrée en fonction. Il connaît le fonctionnement interne de l'administration et peut aiguiller les associations vers les bonnes personnes. D'un point de vue externe, il semble que le poste de coordinateur permette au concept de l'accessibilité d'être mieux reçu au sein de la Ville. Certaines organisations, en raison du lien qu'elles entretiennent avec le coordinateur notamment, disent se sentir mieux entendues puisqu'il se charge de diffuser les connaissances et problématiques dans chaque Direction. Les partenaires externes soulèvent que ce lien direct donne du sens à cette politique, il facilite la communication, car savoir directement à qui s'adresser est rassurant. L'objectif des associations est de partager une vision du handicap générale afin qu'elle soit prise en compte dans les décisions en amont.

Le coordinateur prend de son côté spontanément contact avec les organisations pour les informer de ce qui se fait dans le cadre de l'accessibilité, ce que les représentantes et représentants des associations disent apprécier. Pour établir un lien avec les organisations du monde du handicap, les personnes sont d'avis qu'il est nécessaire d'intégrer les codes et revendications du milieu tout en sachant se mettre à la place de l'autre et faire preuve d'empathie. La Ville a donc besoin d'une personne spécialisée dans le handicap pour que la politique évolue en toute légitimité.

Connaissances du monde du handicap

De manière générale, les répondantes et répondants considèrent que le poste de coordinateur est une fonction clé pour que la politique se mette en œuvre. Les personnes ont besoin de cette personne-ressource qui a les compétences métiers du handicap pour identifier et résoudre les problématiques, le réseau à l'interne et à l'externe pour créer du lien et la légitimité d'approcher les actrices et acteurs concernés.

À l'interne de la Ville, le coordinateur soutient les collaboratrices et les collaborateurs dans leurs activités en apportant ses connaissances et son expertise. La majorité des services des

différentes Directions savent que le rôle existe et qu'il peut être sollicité. Le personnel de la Ville ne dispose pas nécessairement de connaissances pointues en matière de handicap, le rôle du coordinateur est ainsi rassurant puisqu'il permet à toute personne d'échanger sur la thématique et de demander à ce qu'un regard expert soit posé sur un projet.

Le coordinateur facilite la création de liens avec les partenaires externes, aussi bien pour les personnes référentes que pour les autres services. Il dispose d'un large réseau qui permet aux personnes d'être mises en relation pour les besoins des projets. Ainsi, les personnes sont d'avis qu'il facilite les processus et permet aux idées de se développer et d'aboutir.

Pour les associations du handicap, le poste de coordinateur est essentiel, sage et rassurant. Les représentantes et représentants des associations soulèvent l'importance d'avoir une personne qui veille au grain afin que l'accessibilité soit prise en compte, car le personnel peut parfois être rattrapé par le quotidien. Les partenaires externes jugent nécessaire d'avoir une personne de référence avec qui le personnel de la Ville peut échanger sur les situations rencontrées afin de se remettre en question. L'ampleur du monde du handicap ne permet pas de tout connaître sans accès à des connaissances métiers. Pouvoir discuter des situations rencontrées avec une personne compétente et disponible semble offrir une meilleure compréhension des enjeux de l'accessibilité.

Modérateur des séances du groupe de travail, de la commission et de la formation

Les axes phares de la politique, à savoir : la formation à l'accueil des personnes en situation de handicap, la commission de l'accessibilité et le GTr semblent ne pas pouvoir fonctionner sans médiateur. Les participantes et participants soulignent le besoin d'un moteur pour travailler ensemble et organiser les rencontres.

Les associations qui participent à la formation et à la commission de l'accessibilité sont d'avis que le coordinateur est un excellent modérateur. De plus, en faisant participer des personnes en situation de handicap à la formation, il leur semble tout à fait en phase avec la politique du handicap d'aujourd'hui qui cherche à tendre vers l'inclusion.

Faiblesses

Besoin de clarification de la fonction

Certaines faiblesses ont été mentionnées au sujet de ce poste. La fonction du coordinateur devrait être clarifiée. D'un point de vue externe, les organisations ne savent pas précisément dans quelle mesure il peut agir, et par conséquent à quel moment prendre contact avec lui. À l'interne de l'administration, les personnes référentes ne savent pas ce qui incombe à leur fonction ou ce qui est du ressort du coordinateur. Ainsi, la répartition des tâches entre les personnes prenant part au dispositif de la politique mérite d'être clarifiée. Pourtant, le rapport-préavis définit respectivement les responsabilités des personnes référentes et du coordinateur. Il apparaît ainsi nécessaire de communiquer davantage pour éclaircir ces incertitudes mentionnées.

Une personne unique qui porte une thématique

Alors que le coordinateur est bien visible pour les partenaires externes, une inquiétude est mentionnée quant au fait d'avoir une personne unique qui porte une thématique. Il semble que cela ne permette pas aux liens de s'établir avec les personnes référentes et à la politique d'être efficace, puisque dans ses objectifs initiaux, les référentes et référents allaient être chargés de reprendre le rôle du coordinateur au terme de son contrat.

Poste à un taux d'activité faible

À l'interne de la Ville, certaines personnes référentes ont le sentiment que le poste de coordinateur n'est pas à un taux suffisamment élevé. Cette impression découle notamment du fait que certains membres du GTr se sentent surchargés dans leur travail, laissant peu de marge à la réalisation de nouvelles tâches, notamment celles en lien avec la politique d'accessibilité.

Pour faire face à cette faiblesse de la politique, une solution mentionnée serait que le poste de coordinateur puisse bénéficier d'un pourcentage plus élevé afin d'être le moteur pour faire avancer les projets dans chaque Direction. Deux personnes pourraient travailler pour l'accessibilité. Une pour l'aspect administratif (pilotage GTr, commission, formation) et une pour mener des projets. Cela correspondrait à une solution en lien avec le manque de temps des personnes référentes. Celles-ci pourraient avoir un rôle de soutien si le projet nécessite la mobilisation de compétences techniques dont le coordinateur ne dispose pas.

Des personnes externes estiment que le coordinateur devrait travailler à un taux plus élevé. Il a été précisé que lorsqu'une seule personne représente une thématique, la prise de contact peut être délicate notamment, car le poste n'est pas à temps plein. Une personne n'est pas toujours disponible et réceptive aux demandes formulées en fonction du temps à disposition et de la charge de travail.

Menaces

Échéance du poste

De manière uniforme, les répondantes et répondants s'alignent sur le fait que le poste de coordinateur devrait être pérennisé, car il répond aux besoins des services de la Ville, des associations et des personnes référentes pour qui la question de l'accessibilité n'est pas encore acquise. Sa fonction transversale semble essentielle à ce que l'accessibilité soit envisagée de manière identique dans les services. Si le poste disparaît, les personnes interviewées sont d'avis que la politique se heurterait à de sérieuses complications. Les personnes référentes ne conçoivent pas de reprendre sa fonction puisqu'elles n'en sont pas chargées contractuellement et ne disposent pas des connaissances nécessaires. Les membres du GTr et de la commission de l'accessibilité attirent l'attention sur le fait qu'ils ne pourraient pas fonctionner sans médiateur, le risque étant que chacun fasse les choses à son niveau.

Certaines personnes plaident pour le maintien du poste actuel sur une période longue puisque le personnel semble ne pas avoir assez intégré la question de l'accessibilité pour se passer du coordinateur de la politique. Cependant, ils sont d'avis que le temps et l'expérience acquise permettront aux personnes référentes de devenir autonomes au fil des années.

Controverse au sujet de la dénomination du poste

La dénomination du poste de coordinateur a été abordée à maintes reprises. Certaines personnes pensent que le coordinateur devrait être un délégué afin de gagner de la légitimité et de la visibilité. D'autres conçoivent au contraire que la politique s'en trouverait ralentie, car les Directions pourraient se désengager en matière d'accessibilité. Une personne déléguée incarne généralement à elle seule une thématique. Or, elle n'a pas pour autant plus de moyens d'action. Certaines personnes référentes craignent de ne plus avoir leur place si un tel changement s'effectue. Néanmoins, certaines et certains délégués et déléguées pilotent des groupes de travail. Cette controverse est donc éminemment symbolique. De plus, certaines personnes externes trouveraient important que les personnes référentes soient plus visibles, cependant, il semble qu'une personne déléguée à l'accessibilité ne le permettrait pas.

Controverse au sujet du rattachement du poste

Le rattachement du poste de coordinateur devrait permettre à celui-ci de prendre en considération les deux dimensions de l'accessibilité, aussi bien la dimension matérielle que celle des prestations. L'accessibilité n'est pas uniquement une question de construction et de réaménagement, il s'agit aussi d'adopter un comportement adéquat aux situations rencontrées. Le fait que le coordinateur ne soit pas rattaché à un service qui se concentre sur un domaine précis semble donner plus d'ampleur et de diversité au poste et rassure certaines personnes interviewées, puisqu'il prend en compte les deux dimensions de l'accessibilité : celle du bâti et celle des prestations. L'inquiétude posée par la question de la position du coordinateur concerne aussi le poids que la Direction à laquelle il est rattaché a dans les décisions. Puisque l'accessibilité est une thématique transversale, les Directions devraient avoir la même influence dans les décisions prises en la matière.

Dès lors que c'est un poste transversal, le rattachement du poste de coordinateur est source de controverse. Alors que pour certaines personnes sa position au sein du Secrétariat général Enfance, jeunesse et quartiers (SGEJQ) est naturel puisque cette Direction a porté le projet et que le secrétariat général est transversal aux autres services, d'autres estiment que ce n'est pas pertinent. Puisque cette politique adresse les besoins de la population, certaines personnes estiment que le coordinateur devrait travailler dans un service proche des usagères et usagers. Certaines et certains répondantes et répondants estiment que le rattachement du coordinateur aurait une plus grande logique thématique à la Direction des Sports et de la Cohésion sociale (SCS) puisque la dimension cohésion sociale intègre les publics marginalisés. Cependant, pour certaines personnes, le contact de la Direction EJQ avec les écoles et les maisons de quartiers justifie le rattachement du poste. Pour d'autres, le coordinateur aurait

Politique accessibilité universelle 21

Évaluation

plus d'influence en travaillant dans le service d'Architecture (ARCH) ou au service Logement et gérances (SLG). Le service d'architecture lui permettrait d'avoir un œil sur l'accessibilité des travaux effectués. Quant à SLG, il pourrait agir dans les logements puisque ce service gère un patrimoine financier et des bâtiments. Cependant, les aspects architecturaux sont dans les lois contrairement au domaine des prestations qui n'est pas normé. Certaines personnes estiment donc que le coordinateur est une plus-value dans un service dont la pratique n'est pas guidée par des normes légales.

D'un point de vue politique et symbolique, certaines personnes interviewées sont d'avis que le coordinateur pourrait travailler dans le dicastère du syndic afin d'avoir une impulsion du département présidentiel.

3.3 La dimension des ressources

La mise en œuvre d'une politique nécessite la mobilisation de ressources financières, humaines et techniques. Il s'agit de se questionner sur la disponibilité de celles-ci et sur les besoins des actrices et acteurs impliqués dans le dispositif.

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<i>Facteurs internes</i>	<ul style="list-style-type: none">• Ressources financières comme outil de sensibilisation	<ul style="list-style-type: none">• Ressources insuffisantes• Manque de personnel pour mener à bien les projets
	<i>Opportunités</i>	<i>Menaces</i>
<i>Facteurs externes</i>	<ul style="list-style-type: none">• Manifester son engagement en finançant le poste de coordinateur	<ul style="list-style-type: none">• Ne pas faire de la politique d'accessibilité une priorité politique• Crise Covid-19

Forces

Ressources financières comme outil de sensibilisation

Les demandes en ressources financières permettent une prise de conscience des besoins en matière d'accessibilité. Jusqu'ici, chaque personne référente doit déposer des demandes dans sa Direction. Cette pratique a l'avantage de sensibiliser tout le monde à la thématique. Lorsque le GTr a porté le projet d'acquisition de la boucle magnétique, la facture a notamment été divisée entre les sept Directions afin de conscientiser chacune d'elles sur l'existence de la boucle et l'importance de la thématique.

Faiblesses

Ressources insuffisantes

Lorsqu'une administration est chargée de mettre en œuvre une politique, les collaboratrices et collaborateurs ont besoin de ressources pour le faire, notamment financières, temporelles et en personnel. D'un point de vue général, un sentiment de frustration est ressenti. La volonté d'agir en matière d'accessibilité est présente, mais les services ne disposent pas de ressources pour concrétiser leurs idées.

Des ressources financières permettraient de poursuivre des objectifs concrets, d'effectuer des rénovations dans le domaine du bâti, de sensibiliser et former les collaborateurs. Le financement moindre complique la mise en œuvre de cette politique et conduit certains projets à rester au stade de l'idée.

Politique accessibilité universelle 21

Évaluation

Pour cette politique, les ressources financières ont été obtenues au FDD (fonds développement durable) pour financer le poste de coordinateur et au BFEH (Bureau fédéral pour l'égalité des personnes handicapées) pour monter la formation. Lorsque le devenir des ressources a été mentionné, diverses propositions sont venues nourrir la réflexion :

- Trouver des moyens par crédits-cadres ou par la rédaction d'un préavis ;
- Prévoir une ligne pour l'accessibilité dans le plan d'investissement ;
- Faire une demande de financement à toutes les Directions pour la nouvelle législature ;
- Inscrire dans chaque budget d'investissement un pourcentage pour l'accessibilité ;
- Intégrer automatiquement le coût en termes d'accessibilité dans chaque projet ;
- Octroyer des subventions uniquement si l'accessibilité est prise en compte en intégrant dans la grille d'évaluation des projets un point sur l'accessibilité.

Plusieurs actrices et acteurs estiment qu'un fonds pour favoriser l'accessibilité devrait être créé. Il pourrait être géré par le coordinateur et les personnes référentes. Chaque service pourrait y faire appel pour concrétiser des projets. Le fonds pourrait également servir à financer le poste de coordinateur. Pour garantir une certaine équité, un organe qui décide de l'attribution du fonds devrait représenter toutes les Directions. Des critères de financement devraient également être définis si la Ville entre en matière sur des demandes provenant de l'extérieur. Pour certaines et certains actrices et acteurs interviewés, un fonds dédié à l'accessibilité présente néanmoins le risque que les services se sentent déchargés de leur responsabilité à s'investir en la matière.

Si un fonds est créé, adopter une gestion similaire au fonds du développement durable serait très fort symboliquement. En effet, tout comme le changement climatique, toute personne est concernée par l'accessibilité. Le fonds du développement durable est géré par un comité de gestion du fonds composé de décideuses et décideurs qui discutent de l'allocation du fonds plusieurs fois par année.

Manque de personnel

Divers services ressentent le besoin d'avoir plus de temps et de personnel pour mener à bien les projets en matière d'accessibilité. Davantage de force de travail permettrait d'aller plus en profondeur dans la thématique, de mener des projets et d'opérer plus rapidement. Les personnes référentes mentionnent en grande partie une surcharge et un manque de temps qui ne leur permettent pas de mettre l'accent sur cette thématique. Certaines aimeraient avoir une personne en soutien pour traiter les problématiques de l'accessibilité. D'autres services spécifiques affirment également le besoin de personnel pour renforcer l'accessibilité. C'est le cas du Bureau de la communication qui ne dispose pas de personnel et de temps suffisant pour adapter tous les documents de la Ville. Les Bibliothèques ont quant à elles besoin de force de travail pour mener des projets et pour renforcer leur communication à ce sujet.

Opportunités

Manifester son engagement en finançant le poste de coordinateur

Le poste de coordinateur a été financé par le fonds du développement durable. Si ce poste venait à être prolongé, la Ville aurait l'opportunité de montrer son engagement pour l'accessibilité en le finançant. D'un point de vue symbolique, certaines personnes interviewées conçoivent que le message serait différent et que la thématique aurait davantage de visibilité. Si, au contraire, une nouvelle demande était faite au FDD, cela signifierait que ce n'est pas un engagement inconditionnel puisque le dossier serait mis en concurrence avec d'autres.

Menaces

Priorité politique

Si l'accessibilité universelle ne devient pas une priorité pour la Ville, cette politique ne pourra pas produire d'effets concrets. Pour que cette politique se mette en œuvre, des budgets sont nécessaires. Les interviewées et interviewés manifestent une crainte, car la volonté du personnel, en *bottom-up*, est insuffisante puisque les ressources financières se décident au niveau politique. La volonté politique s'est manifestée lors de la signature du rapport-préavis en 2018. Aujourd'hui, l'accessibilité universelle devrait devenir une priorité pour que des moyens soient engagés dans sa mise en œuvre. Or, le besoin de cette force politique semble délicat puisqu'un ordre de priorité s'effectue. En effet, lorsqu'un choix politique est décidé il se fait en relation à d'autres thématiques telles que le climat ou la situation sanitaire par exemple.

Crise Covid-19

La pandémie a impacté les personnes en situation de handicap qui ont vu leur situation se péjorer. Par exemple, la société est devenue incompréhensible pour les personnes en situation de handicap auditif, suite au port du masque. L'énergie qui aurait pu être investie pour rendre les événements accessibles a été injectée dans les mesures sanitaires. Plusieurs personnes considèrent qu'au vu de la situation, telle qu'elle s'est aggravée, des compensations devraient être allouées à l'accessibilité sous forme de fonds.

3.4 La communication

Puisque la politique intègre diverses et divers actrices et acteurs, la communication est essentielle à son bon fonctionnement. La dimension communicationnelle interne à la Ville de Lausanne ainsi que la communication externe au public sont ici traitées.

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<i>Facteurs internes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte de l'accessibilité dans les communications de la Ville <ul style="list-style-type: none"> ○ Invitations ○ Langage facile à lire et à comprendre (falco) 	<ul style="list-style-type: none"> • Défaut de communication ressenti à l'externe • Lacune communicationnelle à l'interne de la Ville • Cyberadministration
	<i>Opportunités</i>	<i>Menaces</i>
<i>Facteurs externes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Occasions de communiquer diverses <ul style="list-style-type: none"> ○ Bureau de la communication ○ Newsletter des services ○ Commissions et groupe de travail ○ Formation du SPEL pour les RH 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'hétérogénéité entre les services

Forces

Prise en compte de l'accessibilité dans les communications de la Ville

Au sujet des communications de la Ville, les forces concernent les adaptations de courriers réalisées, les mentions de l'accessibilité dans les invitations et le travail effectué au sujet du langage facile à lire et à comprendre. Cependant, ces points positifs qu'il est bon de relever ne concernent pas tous les services uniformément.

Faiblesses

Défaut de communication ressenti à l'externe

Du côté des faiblesses, un défaut de communication est ressenti au niveau du Conseil communal et dans le volet associatif puisque des personnes disent ne pas savoir ce qui se met concrètement en place dans le cadre de cette politique. Elles précisent que ce n'est pas évident d'identifier les interventions de la Ville en matière d'accessibilité et les engagements

qu'elle pourrait prendre en la matière. D'autres éléments sont également méconnus, un besoin de clarification se ressent au sujet de l'étendue de la politique, notamment au sujet des objectifs de la commission de l'accessibilité et de la fonction des personnes référentes. Un manque de communication à l'externe se ressent par certains services qui aimeraient que leur offre soit davantage connue par les associations. Si les bénéficiaires ne sont pas informés des prestations disponibles, elles ne permettent pas de renforcer concrètement l'accessibilité. Plusieurs personnes insistent sur le fait qu'il serait nécessaire de capitaliser sur ce qui est mis en place pour que la politique ait du sens et produise ses effets. La Ville devrait ainsi être active dans le champ de la communication et informer les usagers de ce qui est mis à leur disposition, notamment l'existence de la carte de Pro Infirmis. Par exemple, lorsque le personnel de la Ville fait une invitation ou mentionne un lieu public, une formulation similaire à « Pensez à l'environnement avant d'imprimer ce courriel » pourrait être utilisée pour mettre en avant l'accessibilité : « Retrouvez les données de l'accessibilité sur la cartographie de Pro Infirmis ».

Lacune communicationnelle à l'interne de la Ville

Des défauts de communication sont ressentis à l'interne. Les collaboratrices et collaborateurs considèrent que le manque de visibilité du coordinateur et des personnes référentes ne permet pas à la thématique d'être suffisamment connue et reconnue. Le coordinateur devrait être davantage présenté dans les Directions et les personnes référentes dans chaque service. Actuellement, certains services ne connaissent pas leur référente ou référent. Cette lacune communicationnelle ne leur permet donc pas d'exercer un impact. Il serait aussi judicieux de communiquer sur les ressources afin qu'elles soient utilisées, par exemple le guide d'autoévaluation.

La majorité de nos interlocutrices et interlocuteurs est d'avis que la thématique de l'accessibilité n'est pas suffisamment visible et qu'il serait essentiel de sensibiliser le personnel en complément de la formation. Certaines personnes estiment que les personnes qui travaillent à l'accueil ou qui sont en contact avec les bénéficiaires devraient être sensibilisées en premier. D'autres préfèrent que la sensibilisation soit large pour commencer puis plus spécifique à certains rôles dans un deuxième temps. Par exemple, une campagne de communication à l'interne pourrait participer à cette sensibilisation, que ce soit sous forme de campagnes d'affichage, de vidéos ou de memento. Des fiches pourraient également être rédigées en fonction des situations rencontrées. La communication devrait être ludique et faire appel aux émotions pour produire un effet. La sensibilisation pourrait également se faire par des séances au sein des services en fonction de leur rôle en lien à la thématique. Le personnel pense que de faire le lien avec la pratique permettrait aux personnes d'intégrer l'accessibilité dans leur travail et la discussion en face à face produirait plus d'effets qu'une communication par courriel. Un financement devrait en conséquence être prévu pour la sensibilisation. Les collaborateurs sont souvent rattrapés par leur quotidien et ont besoin d'être informés de façon récurrente pour développer des habitudes et trouver la motivation

à agir pour l'accessibilité. La communication devrait, dans cet ordre d'idée, permettre de rappeler l'existence de la politique, les bonnes pratiques à appliquer et les ressources à disposition.

Cyberadministration

Au sujet du site internet, la Ville devrait être attentive au message qu'elle envoie en matière de cyberadministration et montrer l'exemple en renforçant l'accessibilité de son site web. Une manière de formater le contenu afin de le rendre accessible est encore inconnue à ce jour. Les personnes référentes ressentent le besoin d'en apprendre davantage, mais il apparaît aussi pertinent de former les personnes qui travaillent dans le domaine de la communication.

Opportunités

Occasions de communiquer diverses

Diverses opportunités de communication ont été mentionnées. Le Bureau de la communication devrait rappeler les bonnes pratiques sur la politique de la Ville, en mentionnant l'accessibilité universelle, jusqu'à ce que les habitudes soient prises. Le BCOM a d'ailleurs intégré l'importance de la thématique et veille à ce que les questions de l'accessibilité soient prises en compte à l'intérieur du service. La newsletter des services serait aussi un moyen d'aborder le sujet de l'accessibilité. Des commissions pourraient également être l'occasion pour discuter de la thématique, notamment la commission santé-sécurité au travail qui a lieu huit fois par an. D'un point de vue externe, les réunions du groupe de mobilité piéton par exemple sont l'occasion de présenter des projets et d'avoir l'opinion des associations.

Le SPEL propose une formation aux nouvelles personnes embauchées dans les ressources humaines. Lors de cette formation se trouve une opportunité d'aborder le thème de l'accessibilité afin de motiver les collaboratrices et collaborateurs à suivre la formation à l'accueil des personnes en situation de handicap. Au-delà de cette forme de « promotion », les formations qui existent à la Ville pourraient être rendues plus visibles sur l'Intranet afin d'encourager le personnel à les suivre.

Menaces

Risque d'hétérogénéité entre les services

Actuellement, les pratiques communicationnelles des services ne sont pas alignées. Certains d'entre eux semblent ne pas avoir intégré l'importance de la thématique et omettent de mentionner la possibilité de demander des traductrices ou traducteurs en langue des signes ou des boucles magnétiques dans leurs invitations à des événements. Pour que ces écarts ne gagnent pas davantage de terrain, il serait important de renforcer la communication interne.

3.5 La diffusion d'une culture d'accessibilité interne à l'administration

La diffusion d'une culture de l'accessibilité est un des deux principaux enjeux de cette politique, formulé comme tel dans le plan d'action du préavis n 2018/3. Elle peut être entendue à la fois comme un résultat et comme un processus. L'objectif étant que le personnel développe le réflexe de prendre en compte les personnes en situation de handicap dans leurs activités et projets.⁸ L'analyse qui suit a pour objectif de s'intéresser aux éléments qui favorisent la diffusion de cette culture et corolairement à la compréhension et considération que les actrices et acteurs ont de la politique d'accessibilité. À ce jour, il ne semble pas qu'une culture de l'accessibilité se soit diffusée au sein de l'administration communale même si une conscience sur le principe se ressent dans certains services. Les personnes jugent important de respecter l'accessibilité des prestations, mais des automatismes doivent encore s'établir dans la pratique.

La formation à l'accueil des personnes en situation de handicap ainsi que les échanges avec les associations partenaires du handicap lors de la commission devraient participer à la diffusion d'une culture de l'accessibilité au sein de l'administration. Les discussions avec les organisations du handicap vont permettre aux membres du personnel de se remettre en question et de développer des connaissances. En effet, lors de la formation, les collaboratrices et collaborateurs vont être confrontés à la réalité des personnes en situation de handicap. Les connaissances acquises lors de formation peuvent faire émerger de nouvelles questions et favoriser le développement d'une telle culture. Donner du sens aux activités réalisées dans le cadre de l'accessibilité est inhérent à la diffusion d'une culture, dans ce sens, la consultation des représentantes et représentants des associations est nécessaire puisqu'elle renforce la pertinence des mesures prises dans le cadre de cette politique.

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<i>Facteurs internes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation • Le coordinateur • Valeurs personnelles • Paragraphe dans les rapports-préavis • La formation pour instaurer le changement • La commission de l'accessibilité : lieu d'échange privilégié • Partenaire privé comme ressource 	<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance des enjeux de l'accessibilité • Méconnaissance du guide d'autoévaluation et faible considération de l'accessibilité

⁸ Préavis N 2018/03, p.22

	<i>Opportunités</i>	<i>Menaces</i>
<i>Facteurs externes</i>	<ul style="list-style-type: none">• La formation• Engager des personnes en situation de handicap• Les échanges informels	<ul style="list-style-type: none">• Ne permet pas des changements concrets• Temps nécessaire• Enjeu de convaincre le personnel à suivre la formation

Forces

Sensibilisation

Plusieurs chemins sont possibles pour développer une sensibilité en matière d'accessibilité et développer des compétences. La participation au GTr permet à ses membres de prendre conscience de la thématique. Depuis qu'elles et ils participent à ce groupe de travail, les référentes et référents manifestent plus de facilité à se mettre à la place des personnes en situation de handicap et à identifier ce qui doit être fait pour renforcer l'accessibilité.

Certains services sont plus avancés dans l'établissement de cette culture, c'est le cas des professions pour lesquelles des normes légales viennent guider la pratique. Les collaboratrices et collaborateurs apprennent par l'expérience et des automatismes se mettent en place au fil du temps, c'est le cas des architectes qui ont l'obligation d'appliquer la norme SIA 500. Le personnel du service architecture a été sensibilisé dans son cursus de formation, tout comme le personnel des bibliothèques. L'accessibilité est en effet inhérente au fonctionnement d'une bibliothèque.

Certains services ont reçu des formations sur la thématique et en comprennent les enjeux. Ainsi, certaines et certains collaboratrices et collaborateurs ont développé des réflexes dans leurs pratiques et considèrent avec attention l'accessibilité des prestations. Pour les personnes qui ont des connaissances, il est important d'élargir le spectre de celles-ci pour pouvoir envisager d'autres formes de handicap que celles qui sont connues.

L'apprentissage par l'expérience suscite une prise de conscience et permet à la thématique de s'ancrer dans les pratiques. Les personnes qui ont reçu des formations d'une entreprise lors desquelles elles ont été mises en situation de handicap ont ressenti que cette approche pédagogique produisait de meilleurs résultats et permettait de mieux retenir les informations qu'une simple communication. L'utilisation de moyens auxiliaires, se déplacer en fauteuil roulant par exemple, permet d'identifier ce qui est inadapté et l'émotion suscitée par l'expérience permet de mieux retenir le message transmis.

Le coordinateur utilise également des éléments concrets pour favoriser la compréhension de ses pairs. Il a notamment enregistré la lecture de texte comprenant des points médians par les logiciels. L'écoute de ce document a permis de se mettre à la place des personnes qui présente un handicap visuel et de comprendre dans quelle mesure les points médians sont inaccessibles. Dans cet ordre d'idée, mettre en évidence ce qui ne fonctionne pas est également une source d'apprentissage pertinente selon le personnel de la Ville.

Le coordinateur

Le travail sur les représentations et les réflexes d'intégration des personnes avec toutes leurs singularités nécessite une personne qui dynamise cette prise de conscience. Le personnel de la Ville est favorable à la présence d'un coordinateur pour ancrer la question de l'accessibilité dans le travail du quotidien. Cette culture ne peut pas se diffuser largement en étant incarnée par une personne unique, mais le coordinateur participe tout de même à son rayonnement en communiquant sur le sujet.

Plusieurs services ont souligné que les personnes motivées à travailler sur la thématique de l'accessibilité sont des ressources importantes. Les personnes interviewées ont manifesté plus de volonté à s'investir sur la thématique de l'accessibilité lorsqu'elles peuvent en discuter avec d'autres personnes qui s'y attèlent également. Le coordinateur paraît donc important pour susciter cette motivation quand bien même l'investissement des personnes dépend au final de leur sensibilité et position au sein de l'administration, ainsi que des ressources-temps dont elles disposent.

Valeurs personnelles

L'accessibilité universelle fait appel aux valeurs personnelles des actrices et acteurs qui leur permettent de s'investir dans la thématique. Le personnel de la Ville précise que les valeurs du service public, mais également de l'inclusion sont alignées sur les objectifs de l'accessibilité. Généralement, l'individu aurait plus de facilité à agir lorsque ses valeurs profondes s'alignent à ses actes. Les personnes interviewées soulèvent l'importance de convaincre les cadres de la démarche afin d'amener les questions d'accessibilité dans leurs équipes.

Paragraphe dans les rapports-préavis

Une mesure de la politique d'accessibilité a été d'insérer un paragraphe d'évaluation de l'accessibilité dans tous les rapports-préavis et les notes destinées à la Municipalité afin que les personnes en situation de handicap soient davantage prises en compte. Certaines personnes trouvent que l'instauration de ce point supplémentaire dans le canevas d'origine des préavis vise également à renforcer la prise de conscience du personnel et la légitimité accordée à la thématique. Le guide d'autoévaluation sert à remplir ce point.

La formation pour instaurer le changement

Les répondantes et répondants sont convaincus que la formation permettra d'instaurer un changement pour que les personnes en situation de handicap soient mieux considérées et accueillies. Accueillir une personne en situation de handicap demande du savoir-être et du savoir-faire. La formation, en donnant des outils concrets, devrait permettre aux personnes de comprendre les situations et d'établir un lien avec les personnes en situation de handicap.

Puisque la connaissance fait émerger de nouvelles questions, la formation pourrait avoir un rôle mobilisateur, susciter la prise de conscience et faire changer les mentalités tout en permettant le développement de nouvelles habitudes et réflexes. Pour changer, l'individu doit donner un sens à son activité. La formation peut participer à créer du sens puisqu'elle transmet des informations et des outils porteurs d'une réalité.

La commission de l'accessibilité : lieu d'échange privilégié

La commission de l'accessibilité est une porte ouverte vers l'administration communale pour les organisations partenaires du handicap. Elle est composée de représentantes et représentants des associations du handicap, des personnes référentes et de personnes employées à la Ville de Lausanne. La Ville de Lausanne a pour objectif, lors de cette commission, d'être à l'écoute des organisations. Un objectif latent est d'encourager les organisations à se structurer autour du rôle de l'État, de sorte à proposer des projets réalisables. Les associations voient en cette commission l'occasion de prendre contact avec les services concernés afin de faire valoir les intérêts de la population qu'elles représentent et de partager leur expertise. La commission est donc vue comme un espace d'échange important qui renforce les liens et facilite l'établissement de contacts mutuels.

Partenaire privé comme ressource

La Ville collabore avec une entreprise en matière d'accessibilité qui a donné des formations de savoir-faire et de savoir-être dans différents services. Les personnes qui ont suivi ces formations jugent qu'elles ont produit des effets positifs dans leurs services. Elles ont davantage conscience des enjeux de l'accessibilité et peuvent diffuser l'importance de considérer cette dimension dans leurs équipes.

Faiblesses

Méconnaissances des enjeux de l'accessibilité

Un frein majeur à la diffusion de la culture d'accessibilité relevé pendant les entretiens fait référence à la méconnaissance de la problématique. Plusieurs répondantes et répondants ont perçu que le personnel ne pouvait pas intégrer la thématique dans les réflexions sur des projets puisqu'il n'avait pas saisi les enjeux de la problématique de l'accessibilité.

Actuellement, il semble que l'accessibilité soit encore très souvent associée au seul domaine du handicap. Pour que la compréhension s'étende, beaucoup sont d'avis qu'il serait fondamental de réunir des informations factuelles notamment en lien avec le pourcentage de la population concernée par des problèmes d'accès. Il est également nécessaire de souligner que toute personne peut se retrouver en situation de handicap à un moment donné. En permettant au personnel de visualiser l'impact du travail réalisé en matière d'accessibilité, il

pourra saisir l'importance de la thématique en raison de son étendue et la comprendre comme une « norme ». Cette prise de conscience devrait s'opérer en amont de la formation. Au-delà de cette compréhension au sujet du pourcentage des bénéficiaires, certaines personnes ont manifesté de la difficulté à engager des projets et à prendre des initiatives au niveau individuel. N'ayant jamais été confronté à une difficulté de cet ordre, il est difficile, voire impossible pour un individu d'identifier les problématiques que va rencontrer une personne en situation de handicap.

De plus, des faiblesses en termes de savoir-être et de savoir-faire ont été exprimées. Le manque de connaissances ne permettrait pas d'agir de manière adaptée face à une personne qui rencontre des difficultés. Ce manque de connaissances couperait le lien qui pourrait être établi avec les personnes en situation de handicap. Le personnel formule donc le besoin d'être mis en situation dans la formation pour pouvoir agir en toute confiance à l'avenir. Des personnes en situation de handicap ont constaté ce manque de connaissances lors de visites aux guichets de la Ville.

Les personnes devraient dans l'idéal être proactives et avoir le réflexe de considérer les questions d'accessibilité. Une réflexion devrait porter sur la mise à disposition d'outils et d'informations au personnel pour que la thématique soit comprise et intégrée. Il apparaît nécessaire pour d'autres personnes d'élaborer des moyens pour motiver les personnes à agir dans le sens de l'accessibilité, car la volonté est insuffisante. En finalité, les personnes ont besoin d'être confrontées à une autre réalité pour intégrer les enjeux de l'accessibilité et pouvoir identifier les problématiques.

Méconnaissance du guide d'autoévaluation et faible considération de l'accessibilité

Un guide d'autoévaluation en matière d'accessibilité a été élaboré au sein de la Ville pour aider les personnes à se poser les bonnes questions et à concevoir l'accessibilité de leur projet. Ce guide vise également à être utilisé lors de la rédaction du paragraphe qui fait référence à l'accessibilité dans les rapports-préavis. Certaines personnes estiment que la thématique de l'accessibilité n'est pas prise en compte au début des projets, mais vient se greffer comme une contrainte administrative. Le guide d'autoévaluation dont l'objectif est d'aiguiller la pratique des collaboratrices et collaborateurs est en définitive peu utilisé. Pour renforcer son utilisation, deux choses ont été suggérées. Il serait fondamental de communiquer davantage sur son existence et de faciliter son accès en créant un raccourci sur le bureau des ordinateurs ou sur l'intranet. Depuis que les entretiens ont été conduits, le guide a été publié sur l'intranet de la Ville. Il est désormais orné de dessins afin de le rendre davantage attractif.

Opportunités

La formation

Suite à la sensibilisation et la formation, les répondantes et répondants sont confiants que la culture de l'accessibilité pourra s'intégrer dans les mœurs. La prise de conscience est un

prérequis à l'établissement de cette culture. La formation doit permettre au personnel d'avoir un regard évaluatif sur sa pratique et d'identifier les aspects des programmes, ou de ses comportements, qui ne sont pas adaptés à l'objectif d'accessibilité universelle.

Engager des personnes en situation de handicap

Pour permettre à cette culture de se diffuser largement et rapidement, plusieurs répondantes et répondants estiment néanmoins nécessaire d'être confronté au domaine du handicap. Dans cet ordre d'idée, engager des personnes en situation de handicap renforcerait la prise de conscience et la diffusion de cette culture de l'accessibilité.

Certaines et certains interlocutrices et interlocuteurs trouvent que les personnes en situation de handicap ne sont pas assez représentées dans l'administration publique. Selon elles ou eux, l'État marque le rythme et les visions d'une société c'est pourquoi la Ville devrait montrer l'exemple en engageant des collaboratrices et collaborateurs en situation de handicap et donner ainsi plus de visibilité à la thématique. L'intégration étant une valeur du service public, certaines personnes interviewées ressentent un paradoxe du fait que la Ville s'investit pour une politique sans montrer l'exemple en proposant des postes de travail accessibles. Si les ressources humaines devaient écarter un dossier parce que la Ville ne dispose pas d'infrastructures permettant d'accueillir une collaboratrice ou un collaborateur à mobilité réduite, cela soulèverait des questions éthiques, à n'en pas douter.

Les échanges informels

Certaines personnes du milieu du handicap lausannois ont des contacts multiformes avec la Ville, à travers des contacts politiques, associatifs ou en tant qu'usagère et usager. La variété de ces relations est perçue positivement comme tout autant d'occasions de communiquer, même de manière informelle, afin d'encourager le changement.

Menaces

Ne permet pas de changements concrets

Du côté des associations, la diffusion de la culture est perçue comme insuffisante pour amener des changements concrets. En effet, la lenteur de la mise en place d'une telle culture inquiète les représentantes et représentants de la population en situation de handicap qui manifestent l'urgence d'agir. Une culture met des années à se mettre en place, les organisations partenaires du handicap souhaitent pouvoir identifier des changements concrets rapidement.

Temps

Les répondantes et répondants reconnaissent que cette politique cherche à amener un changement de paradigme, en ce sens, il ne s'agit pas de changer uniquement les manières

de faire, mais bien les manières de penser. Par exemple, dans le cadre des constructions, les aménagements qui profitent à tout un chacun (p. ex., rampe) devraient être envisagés avant les options qui limitent la participation des personnes en situation de handicap (p.ex. escaliers).

Si le temps nécessaire à ce que les paradigmes changent est ressenti comme une contrainte, des personnes trouvent qu'il est essentiel de valoriser et mettre en exergue chaque projet ayant réussi à intégrer avec succès la variable accessibilité. La communication sur les avancées et les succès est importante afin d'ancrer la culture de l'accessibilité au sein de l'administration et pour démontrer qu'il est possible de prendre en compte cette dimension dans les différents programmes. Par ailleurs, pour que la thématique puisse s'ancrer dans les pratiques de l'administration, le personnel a besoin de temps pour que la réflexion s'opère différemment. L'être humain a besoin d'un temps d'appropriation pour faire sien le problème de l'autre et intégrer la problématique de l'accessibilité.

Enjeu pour convaincre le personnel de suivre la formation

Pour que la formation produise ses effets, il est nécessaire qu'un grand nombre de personnes décide de la suivre. À l'heure actuelle, elle sera optionnelle. Certaines personnes sont notamment d'avis que son caractère facultatif renforcera la bonne volonté des participantes et participants. Or, en fonction de cette participation volontaire, une réflexion devrait porter sur la diffusion de la formation aux personnes qui ne sont pas spontanément intéressées et convaincre les services de son utilité pour que le personnel participe. Pour renforcer la participation, il serait bénéfique selon certaines personnes qu'elle n'entame pas le nombre de jours de formation accordés chaque année au personnel. Cependant, l'objectif poursuivi est tout de même de rendre cette formation obligatoire en déposant une note à la Municipalité. Elle serait dans l'idéal obligatoire pour les collaboratrices et collaborateurs qui exercent un impact sur l'accessibilité des prestations de la Ville.

4. Recommandations

Lors des entretiens, chacune des personnes interviewées a eu l'occasion de décrire son implication dans la mise en œuvre de la politique, d'expliquer comment les relations s'établissent et de donner son point de vue sur le fonctionnement de celle-ci. Les opinions qui se sont rejointes sur de nombreux points ont permis d'identifier les forces, mais aussi les lacunes principales de cette mise en œuvre, qui concernent majoritairement une ambiguïté au sujet des rôles des actrices et acteurs, des défauts de communications et une méconnaissance des enjeux de l'accessibilité. Les forces font quant à elles référence aux relations entretenues avec les organisations partenaires du handicap, au rôle du coordinateur et à l'engagement de toutes les Directions pour cette politique. La politique fait également face à des opportunités, la Ville pourrait poursuivre son engagement pour l'accessibilité de diverses manières, par exemple en renforçant la communication sur le sujet. Quant aux menaces, elles font référence aux risques de ne pas pérenniser le poste de coordinateur, que la politique passe au second plan et ne soit pas mise en œuvre semblablement dans toutes les Directions.

Suite à cette analyse, il semble qu'un décalage subsiste entre la volonté affichée de renforcer l'accessibilité à la Ville de Lausanne et les moyens mis en œuvre. Le Préavis 2018/03 précise qu'un enjeu principal de cette politique est de diffuser une culture de l'accessibilité au sein de l'administration. Or, cet objectif est singulièrement large et ne précise pas ce qui est attendu concrètement des personnes prenant part à la mise en œuvre. Il devrait s'accompagner d'objectifs spécifiques, entendus SMART⁹, afin de donner un fil rouge aux actions entreprises dans le cadre de cette politique. Actuellement, il semble que l'implémentation de cette politique publique repose principalement sur la bonne volonté des Directions, services et personnes les composants, d'agir en matière d'accessibilité. Cependant, au regard des informations récoltées, il semble qu'un programme d'action ne peut porter ses fruits sans que les responsabilités soient formellement attribuées et des moyens alloués à la mise en œuvre. Ainsi, il serait souhaitable de responsabiliser les personnes clés et définir clairement les objectifs que cette politique cherche à atteindre. Il a été souvent mentionné lors des entretiens, mais également lors de discussions informelles dans les locaux de la Ville que cette politique en était à sa genèse et qu'il fallait lui laisser du temps pour se développer. Pour que cette politique se précise dans des conditions optimales, la Ville devrait s'assurer de son évolution et de l'éclosion d'une culture de l'accessibilité. Au cœur de sa mise en œuvre, des processus de suivi et le contrôle des personnes qui pilotent peuvent veiller à ce que la politique fasse sens au regard des objectifs initiaux.

L'évaluation conduite dans le cadre de la politique d'accessibilité universelle a permis de formuler des recommandations à la lumière de riches informations récoltées lors des entretiens. L'ordre de priorité des recommandations a été décidé en accord avec le COPIL de l'évaluation.

⁹ SMART : spécifique, mesurable, acceptable, réaliste, temporellement défini

<i>Thème</i>	<i>Piste d'action suggérée</i>
<i>La dimension organisationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Définir des outils de pilotages pour accompagner la mise en œuvre de la politique : par ex. des objectifs, des indicateurs, un schéma de processus, un tableau de répartition des responsabilités - Clarifier le rôle des personnes référentes - Attribuer un pourcentage du temps de travail au rôle des personnes référentes et l'inscrire formellement dans le cahier des charges - Donner les moyens au coordinateur d'exercer un rôle plus transversal et lui donner davantage de visibilité - Renforcer la collaboration avec les services transversaux en matière d'accessibilité universelle - Reconnaître la Commission à l'accessibilité comme un partenaire central pour la consultation des projets en matière d'accessibilité universelle
<i>Le poste de coordinateur</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuster les missions du poste de coordinateur en vue d'une pérennisation - Expliciter le rôle du coordinateur
<i>La dimension des ressources</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Doter le budget de fonctionnement de la Ville de Lausanne de ressources en matière d'accessibilité universelle
<i>La communication</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Établir une chaîne de dialogue au sujet de l'accessibilité entre les services de chaque Direction - Collaborer davantage avec le BCOM pour adapter les documents de la Ville, renforcer l'accessibilité du site internet et mener des campagnes de sensibilisation (affichage, vidéos, memento) - Donner plus de visibilité à la politique et au Gtr. P.ex. page accessibilité sur l'intranet ; séance d'information au personnel sur la politique d'accessibilité
<i>La diffusion d'une culture d'accessibilité interne à l'administration</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Diffuser la culture de l'accessibilité à travers des actions de sensibilisation et de communication - Impliquer davantage la hiérarchie dans la mise en œuvre de la politique. - Actionner des leviers de motivation pour inviter le personnel à suivre la formation p. ex. sensibiliser les cadres - Former en priorité les personnes référentes, les personnes en contact avec les bénéficiaires et les cadres

5. Justificatifs des recommandations

5.1 La dimension organisationnelle interne

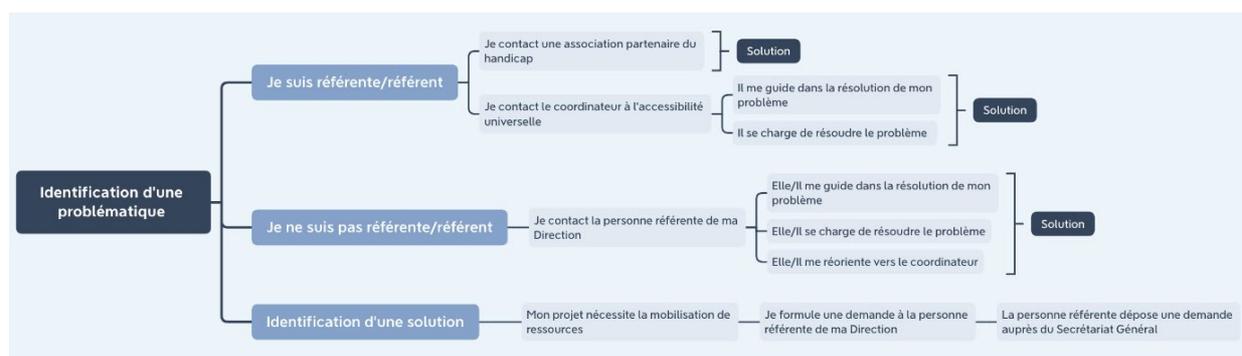
Définir des outils de pilotages

La définition d'objectifs, d'indicateurs clairs et d'un tableau de responsabilité permettrait aux actrices et acteurs prenant part à la mise en œuvre de s'aligner en termes de bonnes pratiques et de ce fait, de limiter les écarts entre les Directions.¹⁰ Cela offrirait la possibilité d'établir un suivi de la mise en œuvre de cette politique. Quant à un schéma de processus, il aiderait à clarifier les responsabilités de chacune et chacun.

Exemple d'indicateurs

- Nombre de rencontres avec la Commission à l'accessibilité ;
- Nombre de rencontres avec le GTr ;
- Taux de participation aux rencontres (Commission et GTr) ;
- Nombre de projets menés en matière d'accessibilité dans chaque Direction ;
- Taux des projets qui ne respectent pas l'accessibilité universelle ;
- Taux de participation par Direction à la formation à l'accueil des personnes en situation de handicap ; ...

Exemple d'un schéma de processus



Clarifier le rôle des personnes référentes

Le rôle des personnes référentes doit être clarifié afin qu'il soit compris par toutes et tous uniformément.

¹⁰ Sabatier, P., & Mazmanian, D. (1979). The Conditions of Effective Implementation: A Guide to Accomplishing Policy Objectives. *Policy Analysis*, 5(4), 481-504.

Attribuer un pourcentage du temps de travail au rôle des personnes référentes et l'inscrire formellement dans le cahier des charges

Au vu des résultats de l'analyse, cette recommandation apparaît comme une priorité. Pour que les référentes et référents puissent agir en toute légitimité, leur rôle devrait être reconnu officiellement. Cette reconnaissance leur permettra d'être des personnes-ressources au sein de leur Direction.

Donner les moyens au coordinateur d'exercer un rôle plus transversal

Afin que le coordinateur puisse exercer un rôle plus transversal, il mériterait d'être davantage visible au sein de la Ville. Pour lui donner cette visibilité, il serait judicieux de le présenter dans chaque Direction. La réflexion peut aussi porter sur le rattachement administratif de son poste, puisque certains services sont transversaux (p. ex. SPEL, BCOM, SMUN) contrairement au Secrétariat Général Enfance, jeunesse et quartiers.

Renforcer la collaboration avec les services transversaux en matière d'accessibilité universelle

La politique d'accessibilité universelle suit comme principal enjeu la diffusion d'une culture d'accessibilité au sein de la Ville. Il s'agit également de renforcer l'accessibilité des prestations aux personnes en situation de handicap. Ainsi, comme la concrétisation de cette politique passe par un changement de comportement du personnel, le SPEL pourrait jouer un rôle pour diffuser les bonnes pratiques auprès des collaboratrices et collaborateurs. Le SPEL pourrait aussi favoriser la diffusion d'une culture de l'accessibilité en proposant des postes de travail accessible aux personnes en situation de handicap.

Le secrétariat municipal (SMUN) pourrait également jouer un rôle puisqu'il est un organe de coordination pour l'ensemble des dicastères. Il serait également en mesure d'émettre des directives en matière d'accessibilité, notamment en termes de pratiques communicationnelles.

Le service d'organisation et informatique (SOI) gère le système informatique du personnel, ce service pourrait intégrer la thématique de l'accessibilité dans leurs activités, par exemple lorsqu'un membre du personnel nécessite des moyens auxiliaires pour utiliser son poste de travail.

Reconnaître la Commission de l'accessibilité comme un partenaire central pour la consultation des projets en matière d'accessibilité universelle

S'assurer de tirer profit de la Commission en mettant en consultation les projets en matière d'accessibilité entre ses mains. Cette pratique renforcera la pertinence de la politique puisque des expertes et experts et des associations partenaires du handicap y participent. De plus, la

Convention relative aux droits des personnes handicapées (CDPH) impose de faire participer les personnes concernées par l'intermédiaire des organisations lorsque des décisions concernant les personnes en situation de handicap sont prises.¹¹ Ainsi, la politique peut répondre au mieux aux besoins des bénéficiaires. La théorie de management de la qualité stipule que de consulter les représentantes et représentants d'intérêts spécifiques permet de définir des programmes qui répondent à des attentes.¹² Pour que les rencontres de cette commission se déroulent de manière efficiente, il serait adéquat de fixer des objectifs, des responsabilités et des délais afin de structurer les séances.

5.2 Le poste de coordinateur

Ajuster les missions du poste de coordinateur en vue d'une pérennisation

Au regard de l'analyse effectuée, le poste de coordinateur est constitutif de la mise en œuvre de cette politique. La Ville gagnerait à le pérenniser pour soutenir les personnes référentes, rappeler au personnel les normes en matière d'accessibilité, créer du lien à l'interne avec d'autres politiques et à l'externe avec les actrices et acteurs du monde du handicap. Le coordinateur est également essentiel dans son rôle de médiateur au sein de la commission, du GTr et de la formation. Le coordinateur a un rôle de leader à jouer en motivant les personnes référentes, mais aussi le personnel dans son ensemble à s'investir en matière d'accessibilité. Il contribue aussi à la diffusion d'une culture de l'accessibilité. En effet, une personne spécialisée dans une thématique peut influencer la création de sens, en renforçant l'établissement de normes partagées, de savoirs, de perspectives et d'un langage commun.¹³

Expliciter le rôle du coordinateur

Au regard des interviews, il a été soulevé que le rôle du coordinateur est empreint d'ambiguïté. Les diverses parties prenantes ne savent pas toujours dans quelle mesure il peut agir. De plus, un débat, essentiellement symbolique a été identifié autour de la dénomination de coordinateur ou de délégué. Pour que chaque personne puisse reconnaître le rôle du coordinateur, il est nécessaire de le clarifier. Le besoin de clarification découle également de la relation entre coordinateur et référent, afin que les personnes référentes sachent ce qui est de leur responsabilité et n'aient pas tendance à se décharger en attribuant automatiquement les tâches relevant de l'accessibilité au coordinateur.

¹¹ CDPH, article 4 alinéa 3

¹² Emery, Y (2009) L'apport du management de la qualité au renouveau du modèle bureaucratique. *Revue de l'Innovation* 14(3):1-24.

¹³ Spillane, J. P., Reiser, B. J., & Reimer, T. (2002). Policy Implementation and Cognition: Reframing and Refocusing Implementation Research. *Review of Educational Research*, 72(3), 387–431.

5.3 La dimension des ressources

Doter le budget de fonctionnement de la Ville de Lausanne de ressources en matière d'accessibilité universelle

Pour espérer produire un effet et atteindre des objectifs, tout projet nécessite la mobilisation de ressources.¹⁴ En priorité, il est souhaitable d'allouer des ressources au maintien du poste de coordinateur. En second lieu, l'allocation de ressources serait en mesure de permettre à la culture d'accessibilité de se diffuser au sein de l'administration en mettant en place des mesures de sensibilisation et de communication en supplément à la formation. L'allocation de ressources financières et en personnel permettrait également aux projets de se développer.

5.4 La communication

Établir une chaîne de dialogue au sujet de l'accessibilité entre les services de chaque Direction

Une personne devrait être désignée dans chaque service pour partager les informations relatives à l'accessibilité avec la personne référente de la Direction. Cette pratique renforcera les liens entre la personne référente et les services de sa Direction ainsi que la visibilité et la légitimité accordée à la thématique. Une chaîne de dialogue peut renforcer la coopération entre les personnes chargées de mettre en œuvre une politique et participer à la diffusion d'une culture.¹⁵ Avoir des personnes relais dans chaque service renforcerait donc la communication et l'importance accordée à la thématique.

Collaborer davantage avec le BCOM pour adapter les documents de la Ville, renforcer l'accessibilité du site internet et mener des campagnes de sensibilisation (affichage, vidéos, memento)

Le Bureau de la Communication est transversal à toutes les Directions. La communication pourrait renforcer l'efficacité de la politique, d'une part en menant des adaptations concrètes (accessibilité des documents), d'autre part en conduisant des campagnes à l'interne pour sensibiliser le personnel à la thématique.¹⁶ Dans l'idéal, le Bureau de communication veillerait à diffuser les bonnes pratiques en matière de rédaction afin que les documents soient accessibles et recommanderait de mentionner l'accessibilité dans les courriers. Assurer l'accès

¹⁴ Huerta Melchor, O. (2008), "La gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE : Un premier aperçu général", *Documents de travail sur la gouvernance publique*, No. 12, éditions OCDE, © OCDE.

¹⁵ Kurt D. Cline, Defining the Implementation Problem: Organizational Management versus Cooperation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 10, Issue 3, July 2000, Pages 551–572,

¹⁶ Zémor, P. (2008). L'organisation de la communication des services publics. Dans : Pierre Zémor éd., *La communication publique* (pp. 68-87). Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France.

à l'information aux personnes en situation de handicap est mentionné dans la CDPH¹⁷, entrée en vigueur en 2014 pour la Suisse.

Donner plus de visibilité à la politique et au GTr

Plus de visibilité accordée à cette politique renforcerait la prise en considération de l'accessibilité dans les activités de l'administration. Donner de la visibilité au GTr est souhaitable afin que ses membres soient davantage sollicités par l'entier des services. Pour accroître cette visibilité, l'intranet du personnel pourrait contenir une page accessibilité où seraient présentés les actualités, les projets et les dates de formation. Les services devraient également organiser des séances d'information au personnel pour présenter la politique d'accessibilité, son fonctionnement, le rôle des personnes référentes et du coordinateur.

5.5 La diffusion d'une culture d'accessibilité interne à l'administration

Diffuser la culture de l'accessibilité à travers des actions de sensibilisation et de communication

Des actions de sensibilisation véhiculeraient l'importance des enjeux de l'accessibilité et permettraient au personnel de les comprendre pour agir en la matière. Il serait aussi opportun de communiquer sur les valeurs véhiculées par la thématique, pour que les individus puissent donner du sens. Du point de vue du management, le fait qu'une personne adhère aux valeurs du programme est précurseur à la qualité délivrée.¹⁸

Impliquer davantage la hiérarchie dans la mise en œuvre de la politique

La hiérarchie pourrait être davantage active dans la mise en œuvre de cette politique, spécifiquement pour rappeler la thématique aux équipes et les motiver à participer à la formation. Le rapport préavis précisait d'ailleurs que la responsabilisation des cadres garantirait la pénétration d'une culture de l'accessibilité.¹⁹ Par exemple, un module sur l'accessibilité pourrait être intégré dans la formation obligatoire pour les (nouveaux) cadres afin qu'elles et ils soient des relais d'information et les garde-fous de l'accessibilité des projets menés dans leurs équipes.

¹⁷ CDPH art.9 lettre 1

¹⁸ Emery, Y (2009) L'apport du management de la qualité au renouveau du modèle bureaucratique. Revue de l'Innovation 14(3):1-24.

¹⁹ Préavis 2018/03 p.17

Actionner des leviers de motivation pour inviter le personnel à suivre la formation

La formation à l'accueil des personnes en situation de handicap produira des effets uniquement si les collaboratrices et collaborateurs souhaitent la suivre. Motiver le personnel à participer à la formation est donc fondamental. Cette formation a toute son importance également d'un point de vue légal puisque la CDHP est entrée en vigueur en Suisse et précise que les États se sont engagés à assurer aux parties concernées une formation concernant les problèmes d'accès auxquels les personnes en situation de handicap sont confrontées.²⁰

Former en priorité les personnes référentes, les personnes en contact avec les bénéficiaires et les cadres

Il serait favorable de former en priorité les personnes qui ont un rôle déterminant dans la mise en œuvre de cette politique. La formation permettra de combler le manque de connaissance relevé par la présente analyse et permettra à chacune et chacun d'agir afin de renforcer l'accessibilité des prestations.

²⁰ CDHP art.9 lettre c

Annexes

Annexe 1 : Canevas

Pour la ville

1. Quel rôle avez-vous dans la mise en œuvre de cette politique ? Quels sont les éléments qui facilitent ou entravent l'exercice de ce rôle ?
2. Que pensez-vous de la gouvernance ouverte sur laquelle la municipalité s'est appuyée pour piloter cette politique ? (C'est-à-dire le fait que chaque direction soit responsable de la mise en œuvre de cette politique)
3. Quels sont les principaux freins à la mise en œuvre de la politique ? Avez-vous des suggestions pour y faire face ?
4. Quelles sont les ressources mobilisées (dans votre direction/service) qui permettent la concrétisation de cette politique ? (Les ressources allouées sont-elles adéquates ?)
5. Depuis le lancement de cette politique, quels sont les changements/bénéfices que vous avez pu identifier en ce qui concerne la considération des personnes en situation de handicap ? (Et relativement à l'accessibilité ?)
6. Quelle importance accordez-vous au poste de coordinateur concernant la mise en œuvre de la politique d'accessibilité universelle ?
7. Le groupe de travail des référents accessibilité est-il sollicité dans les diverses directions ? (Fréquence, intensité, collaboration)

Pour les organisations

1. Quel rôle avez-vous dans la mise en œuvre de cette politique d'accessibilité universelle ? Quels sont les éléments qui facilitent ou entravent l'exercice de ce rôle ?
2. Depuis le lancement de cette politique, comment se passe la collaboration entre votre organisation et la Ville de Lausanne ?
3. Dans quelle mesure le poste de coordinateur favorise-t-il l'interaction entre l'administration et les organisations du handicap ?
4. Avez-vous identifié des freins à la mise en œuvre de la politique ?
5. Quelles sont les améliorations possibles, selon vous, pour que cette politique d'accessibilité produise ses effets auprès des personnes en situation de handicap ?
6. Quelles sont les ressources mobilisées qui permettent la concrétisation de vos projets ? (Les ressources allouées sont-elles adéquates ?)

Annexe 2 : Codes élaborés lors de l'analyse des procès-verbaux

<i>Code</i>	<i>Description</i>
TRANSD	Gouvernance transversale, implication de toutes les directions
RCOOR	Rôle du coordinateur, ce qu'il fait ou non, évolution du rôle
GREF	Groupe de travail des référents
IREF	Implication du référent au niveau individuel
CULTA	Question de la diffusion d'une culture à l'accessibilité, changer les manières de penser
COMAU	Commission accessibilité universelle
RELEXT	Relation de la Ville avec l'extérieur, càd population, associations, entreprises
RESPRO	Avoir des ressources pour mener des projets au niveau du GT ou du coordinateur
POL	Dimension politique
TEMPS	Pour que les changements se mettent en place, il faut laisser du temps
AMELP	Amélioration pratique que la Ville pourrait faire, suggestions
EVOL	Scénario d'avenir de la politique
GA	Guide d'autoévaluation
BM	Boucle magnétique
FAPH	Formation à l'accueil des personnes en situation de handicap
RFIN	Ressources financières, scénario d'avenir
VP	Valeurs personnelles, considération du handicap, valeur de l'inclusion
RELINT	Relations internes à la Ville de Lausanne, inter et intradirection
COMI	Communication interne à la Ville
PF	Processus facilité
RP	Paragraphe dédié à l'accessibilité dans les rapports-préavis
MRESS	Manque de ressource
COMPH	Compréhension/connaissance du handicap et de l'accessibilité, prise de conscience
CACH	Cahier des charges du personnel
PEMOT	Motivation du personnel, inclinaison à s'investir pour l'accessibilité
PR	Processus ralenti
APEX	Apprentissage par l'expérience, être mis en situation/confronté de manière pratique
RPC	Rattachement du poste de coordinateur, service et direction
COLHAND	Engager des collaborateurs en situation de handicap
DPREST	Dimension des prestations
RASS	Relations entre les associations, comment s'organisent-elles et se structurent
COMEXT	Communication externe
BIPOL	Bilan de la politique, constatation/point de vue personnel de ce qui a été fait
CHPRO	Prise de décision, choix des projets