

# Rapport de synthèse sur l'état des lieux relatif à l'organisation et les processus de travail du Corps de police de la Ville de Lausanne

Duvillard Conseils et Mise en Réseau (CMR)  
2013 Colombier, le 2 février 2026



# Table des matières

1	Préambule.....	3
2	Mandat et méthodologie.....	3
3	Contexte général Ville de Lausanne.....	4
4	Appréciation globale sur le Corps de police .....	6
5	Gouvernance .....	8
6	Processus de travail et structures.....	9
7	Culture d'entreprise.....	11
8	Formation et recrutement.....	13
9	Sélection et développement des cadres.....	14
10	Axes stratégiques.....	15
11	Suite des travaux .....	16

# 1 Préambule

Dans le cadre d'une procédure pénale, deux groupes WhatsApp sur lesquels s'échangeaient des messages à caractère discriminatoire ont été identifiés au sein de la police municipale de Lausanne (PML).

Face à ces dysfonctionnements structurels, la Municipalité a décidé de confier un mandat externe. Il a pour objectif d'analyser le fonctionnement de la police et de proposer des mesures concrètes qui permettent de modifier la culture de travail de l'institution et de prévenir la survenance de tels faits.

L'objectif global est de pouvoir proposer une vision qui s'inscrive dans le moyen terme et permette à la PML de devenir une référence en matière de sécurité urbaine à l'horizon 2030.

## 2 Mandat et méthodologie

- 1.1 Dans un premier temps, un état des lieux a été réalisé afin de gagner une vue d'ensemble tant sur les processus de travail, la gouvernance que la culture d'entreprise de la PML. Cette analyse doit permettre de formuler une vision et des axes stratégiques sur les enjeux prioritaires.

Dans un second temps, il s'agira d'élaborer un plan de mise en œuvre avec des mesures de réforme qui doivent faire partie d'un projet conduit et structuré avec comme objectif de faire de Lausanne une référence en matière de sécurité urbaine à l'horizon 2030.

- 1.2 Pour l'établissement de cet état des lieux, nous avons procédé à une analyse de différents documents / rapports existants sur diverses réformes menées au cours des vingt dernières années au sein de la PML.

En parallèle, une vingtaine d'entretiens ont été menés principalement avec les membres de l'état-major de direction de la PML, mais aussi de personnes / organisations compétentes extérieures à la Ville de Lausanne afin de pouvoir établir des comparaisons sur certains thèmes comme la formation, la prévention des discriminations ou encore la sécurité urbaine.

La participation à deux demi-journées de travaux état-major organisés par la direction de la police a également permis d'affiner les principaux points du présent rapport ainsi que de partager certaines réflexions avec d'autres cadres.

- 1.3 Les principales conclusions seront débattues avec plusieurs groupes de parole de la PML composés de 6-8 collaboratrices et collaborateurs issus de la base et du premier niveau de cadres. Ces échanges devront permettre de compléter / corriger certains éléments du rapport. Ils doivent aussi garantir une meilleure intégration des différents niveaux hiérarchique au processus de réforme.
- 1.4 La délégation municipale de la sécurité a été informée de l'avancement des travaux au cours de ses séances ordinaires. D'autre part, le soussigné a également eu des échanges réguliers avec le commandant. Depuis le 11 novembre 2026, Mme Morella Frutiger occupe les fonctions de déléguée « Sécurité urbaine et climat de travail 2030 ». Dès cette date, elle a été associée aux réflexions en cours.

### 3 Contexte général Ville de Lausanne

#### 3.1 Démographie et population :

Au cours des 25 dernières années, la population de la ville est passée d'environ 125'000 au 31.12.2000 à ~150'900 fin 2024 – soit une hausse de l'ordre de 25-26 000 personnes.

Cette croissance s'explique surtout par l'attractivité économique et académique (EPFL, UNIL, EHL, ECAL...), qui attire étudiants et travailleurs étrangers ; la part d'étrangers et la mobilité résidentielle ont pour leur part notablement augmenté depuis 2000.

Sur le plan social, les ménages restent petits (beaucoup de célibataires/jeunes adultes en milieu urbain) et la ville doit composer à la fois avec une population jeune (étudiants/jeunes actifs) et un vieillissement progressif de la population globale du canton et de l'agglomération.

Comme beaucoup de villes, on relève également à Lausanne une forme de ségrégation socio-spatiale avec des quartiers plus favorisés au (sud-est, est) et des zones d'habitation plus populaires (nord et ouest).

#### 3.2 Développement territorial :

La Ville a lancé la démarche «Lausanne 2030» (révision du Plan directeur communal), adoptée en 2022 et validée par le canton en 2024, qui fixe les grandes orientations d'aménagement pour la prochaine décennie (densification maîtrisée, qualité de vie, adaptation au climat).

Le programme « Métamorphose » est l'un des chantiers structurants phares – création d'écoquartiers (Plaines-du-Loup, etc.), infrastructures sportives et milliers de logements/emplois autour d'axes de transport. Ces opérations ont et vont modifier sensiblement le tissu urbain (nouveaux quartiers, mixité fonctionnelle). La 2e étape en et la 3e étape de ce projet majeur amènera plus de 4000 habitants supplémentaires à l'horizon 2035-2040.

A cela vient encore s'ajouter le projet des Prés-de-Vidy (en 2 phases) environ 3'500 nouveaux habitants sont attendus pour l'horizon 2035, vraisemblablement beaucoup de personnes proches de l'UNIL et de l'EPFL. L'ouest lausannois connaît également un fort développement en particulier dans la région de Malley.

Cela a pour conséquence que la ville se densifie principalement le long des axes bien desservis tandis que les plans cantonal et communal cherchent à préserver l'identité des quartiers par des règles d'affectation et de densification ciblées.

#### 3.3 Mobilité et infrastructures :

Les transports publics ont également connu au cours des dernières années un fort développement avec en particulier la mise en service du métro M2 en 2008 qui a eu un fort impact sur la desserte nord-sud et provoqué une hausse de l'usage des transports publics. Le projet de réintroduction du tram (T1) ainsi que le développement de bus à haut niveau de service pistes cyclables et zones 30 marque une orientation claire vers la mobilité durable et la réduction du trafic individuel.

### 3.4 Attractivité :

Lausanne est le cœur d'une agglomération de plus de 400'000 personnes et joue par conséquent un rôle de ville centre avec toutes les contraintes et charges que cela implique. Son développement a ainsi contribué à ce que la vie nocturne soit caractérisée par une offre variée et dynamique. Celle-ci draine durant les nuits de fins de semaines près de 15'000 personnes de toute la Suisse romande dans les quartiers du Flon et du centre historique.

Le positionnement de la ville sur plan international, en particulier dans le domaine sportif en fait également une destination touristique prisée, en particulier en été. Depuis la période post-covid ce sont près d'un million de nuitées hôtelières qui sont enregistrées annuellement.

### 3.5 Sécurité :

Le développement global de la Ville de Lausanne ainsi que les changements sociétaux ont bien évidemment un impact en termes sécuritaires. La forte urbanisation de l'agglomération favorise l'émergence de phénomènes propres à toute ville d'importance. Les problèmes liés au trafic de drogue et aux incivilités dans l'espace public pour citer deux problématiques en sont l'illustration.

Une analyse succincte de la criminalité au cours des 13 dernières années permet également de dégager quelques tendances. 2012 est considéré de manière générale en Suisse comme une « annus horribilis » à mesure que la criminalité a atteint un niveau record, qui depuis lors n'a plus été égalé.

Le tableau ci-après synthétise les principales infractions au Code pénal pour la Ville de Lausanne :

Catégories d'infraction	2012	2022	2023	2024
Vie et intégrité corporelle	1'064	1'038	887	1'166
Patrimoine	22'196	8'623	10'662	13'389
Liberté	3'615	1'503	1'877	2'528
Intégrité sexuelle	178	248	286	256
Autres*	1'115	1'946	1'335	2'014
<b>TOTAL</b>	<b>28'168</b>	<b>13'358</b>	<b>15047</b>	<b>19'353</b>

Source : Police cantonale vaudoise, Office fédéral de la statistique

\*Cette catégorie comprend en particulier les violences/menace contre autorités/fonctionnaires ainsi que les oppositions aux actes des autorités.

Ces chiffres ne permettent évidemment pas de tirer des conclusions définitives, mais montrent quelques tendances générales qui ne sont pas sans influence sur l'activité de la PML :

- Les infractions au patrimoine sont encore nettement en dessous du total de 2012, mais on constate une augmentation constante depuis 2022.
- Les atteintes à la vie et l'intégrité corporelle sont un indicateur important en matière de violence. On relève un niveau d'infractions qui atteint celui de 2012. Cette tendance, si elle devait se poursuivre devra être examinée de manière approfondie en vue de la mise en œuvre de mesures concrètes.

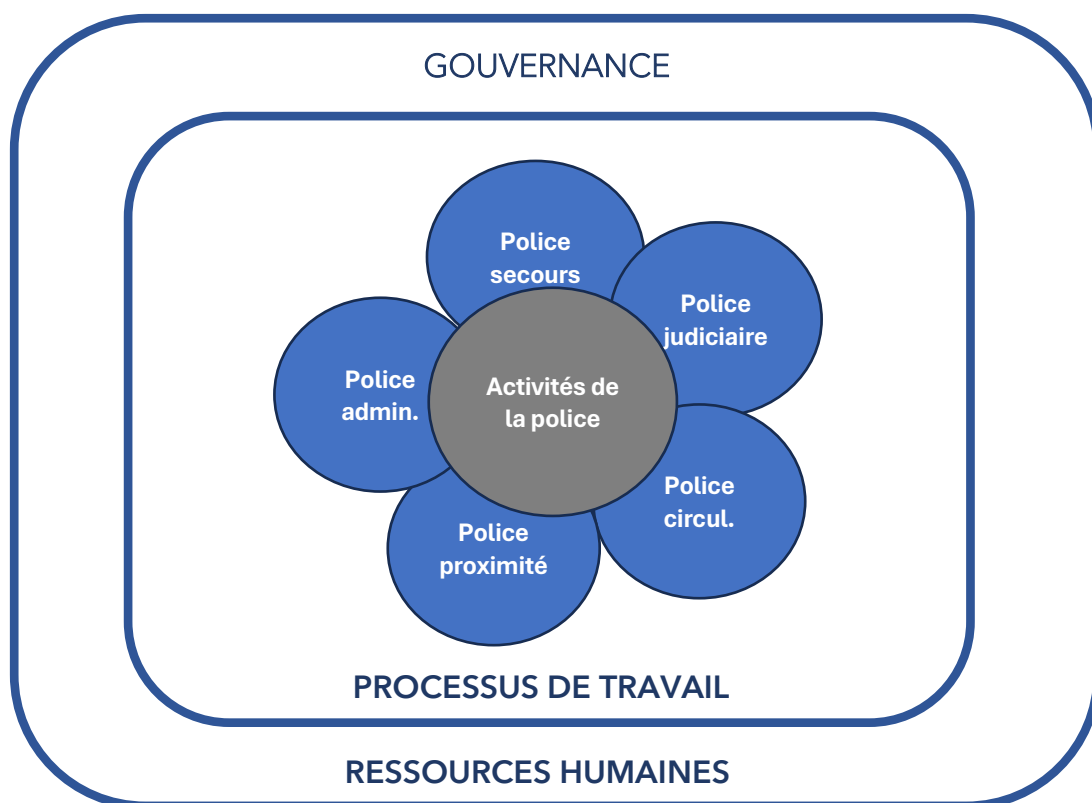
- Dans le domaine des infractions contre la liberté (menace, contrainte, etc.) la tendance est également à la hausse, mais sans atteindre le niveau de 2012.
- Le rôle de ville de centre que joue Lausanne impose de mettre ces chiffres en perspective avec une population largement supérieure à celle qui réside sur le territoire de la ville.

## 4 Appréciation globale sur le Corps de police

- 4.1 Le développement de la Ville de Lausanne, résumé au chapitre 3, ainsi que les changements sociétaux intervenus ont bien évidemment induit des modifications dans l'organisation et le fonctionnement du corps de police, comme l'atteste les nombreux rapports et avis d'experts qui ont été rédigés au cours des vingt dernières années. Néanmoins, les mesures prises l'ont été trop souvent dans un mode réactif et se sont limitées à des aspects opérationnels. Malgré de nombreuses recommandations faites pour adapter la gouvernance et la culture professionnelle aux réalités de l'environnement de la PML, celles-ci n'ont été mises en œuvre que de manière très partielle.
- 4.2 Au fil des entretiens, nous avons progressivement acquis la conviction que la survenance de l'affaire dite des « groupes Whats App » ne doit pas être examinée uniquement sous l'angle de comportements discriminatoires. Il s'agit bien plus de la conséquence de cycles de réformes inachevées. Un constat également dressé par le rapport Tüscher en 2025 selon qui (p.8) : *« Il existe plusieurs conceptions de ce que doit faire la PML au sein du corps. Ceci est particulièrement le cas au sein des échelons stratégique et opérationnelle. Dès lors, sans vision et compréhension communes, les réformes se heurtent à des combats de chapelles ou à une pensée en silo. »*
- 4.3 Alors même que de nombreux projets ont été initiés, beaucoup d'entre-eux sont restés au niveau du concept. On citera entre autres les activités de police judiciaire de proximité ou encore l'établissement de rapports de dénonciation par les unités d'intervention. Cet état de fait a progressivement permis l'émergence d'une forme de conduite par le bas, à l'échelon du groupe et de la section. Le rapport du Groupe de travail « Police-secours » de 2007 relevait (p. 108) déjà que *« La culture institutionnelle est tellement obnubilée par le plan opérationnel qu'en l'absence d'un impact mesurable sur ce dernier, on va considérer que le service fonctionne très bien. Il s'en suit qu'avec la motivation de base des policiers et leur peur de faire faux, on peut laisser les choses se dégrader très longtemps avant de tirer la sonnette d'alarme. Ceci d'autant plus que les indices pris en compte concernent évidemment plus la quantité d'interventions que la manière de les effectuer »*. Par conséquent, les propos et images discriminatoires échangés dans des groupes WhatsApp, ne doivent pas être considérés comme des erreurs individuelles, mais bien plus comme la conséquence d'une culture professionnelle inadéquate qui nécessite une réforme d'ampleur du système.
- 4.4 Pour la majorité des cadres rencontrés, la culture d'entreprise est le nœud du problème. Une forme d'entre-soi s'est développée qui amène à une conduite de l'intérieur avec l'émergence de leaders informels. Dès lors, beaucoup de projets ont été menés de manière bilatérale, ce qui empêche une adhésion par la majorité des cadres et de la base.

- 4.5 Lors des travaux état-major des 20 et 21 novembre 2025, les cadres présents ont reconnu que la PML traverse une crise majeure. Les plus anciens affirment même n'avoir jamais vécu une telle situation durant leur carrière. Cette prise de conscience collective ne peut que servir à initier une réforme en profondeur, seule à même d'amener la PML au niveau d'excellence qui devrait être le sien en matière de sécurité urbaine. Nous détaillerons aux chapitres suivants les principaux problèmes identifiés et qui devront être traités de manière holistique, participative et structurée.
- 4.6 Sur le fonds les activités de la police n'ont de manière générale guère évoluer au cours des 25 dernières années. C'est bien plus dans la manière d'appréhender les enjeux ainsi que d'interagir avec les institutions partenaires, le monde politique et la société civile que des changements majeurs ont eu lieu. D'autre part, la gestion des ressources humaines, dans son sens le plus large, se doit de favoriser le développement des collaborateurs sur la base de leurs compétences globales et non pas de la seule maîtrise des connaissances métiers.

Ce fonctionnement peut être schématisé de la manière suivante :



Une gouvernance défaillante au niveau de la PML, doublée de l'absence de véritable stratégie au niveau de l'ensemble des ressources humaines ont constitué un terreau favorable à l'émergence de comportements déviants comme les groupes WhatsApp, mais aussi à une perte de repères dans le domaine de la déontologie. A cela s'ajoute une forme de désengagement de la base et des cadres intermédiaires.

- 4.4 Malgré ces difficultés et la perte de confiance à différents niveaux, la PML grâce à un bon esprit de corps et un sens marqué de la loyauté continue à mener à bien ses missions au quotidien. Pour leur très grande majorité, elle le fait à la satisfaction de la

population et des autorités. Cet élément doit être souligné et le message n'est peut-être pas assez relayé auprès de la base. La dernière étude annuelle publiée par l'EPFZ confirme que la police est aussi en 2025 l'institution étatique dans la laquelle la population a le plus confiance.

Dans les prochains chapitres, nous allons reprendre de manière plus détaillée l'état des lieux dans diverses thématiques en mettant en évidence les principaux constats et leurs conséquences sur le quotidien de la PML. Les objectifs d'amélioration serviront de base à l'élaboration d'un plan de mise en œuvre.

## 5 Gouvernance

Sous ce terme, nous entendons l'ensemble des règles qui tendent à la conduite de la PML tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Cela comprend bien évidemment aussi la relation avec l'autorité politique.

Constat		Objectif d'amélioration
<b>5.1</b>	Le lien de confiance entre <b>l'autorité politique</b> et la PML est entamé de part et d'autre. Les cadres ont une perception critique des décisions. Cela conduit à ce qu'elles ne soient pas portées et expliquées auprès des subordonnés. Certaines interventions au niveau du Conseil communal ont également contribué à cette dégradation des relations.	Il faut impérativement renouer le <b>dialogue entre la PML et l'autorité politique</b> . Cela passe en premier lieu par des échanges plus réguliers (semestriels) entre le directeur de la sécurité et la direction de la PML, dans le cadre de séances formelles. Elles doivent permettre de motiver les injonctions politiques et comprendre les enjeux opérationnels.
<b>5.2</b>	La dégradation de la relation avec l'autorité politique a amené à ce que certains cadres considèrent qu'il y a une <b>ingérence dans l'opérationnel</b> . On citera à titre d'exemple, la mise en place du dispositif de la place de la Riponne.	Redéfinition d'un cadre basé sur les quatre <b>compétences clé de l'autorité politique</b> que sont : <ul style="list-style-type: none"><li>- Pouvoir de nomination/révocation</li><li>- Pouvoir d'orientation/injonction</li><li>- Pouvoir d'allocation des ressources budgétaires</li><li>- Pouvoir de porter le discours sur le rôle de la police.</li></ul> La police pour sa part doit être en capacité de motiver et justifier ses décisions opérationnelles dans le respect du cadre fixé par l'autorité politique. Elle doit aussi être en mesure de les transformer en directives comprises et appliquée par les divers niveaux hiérarchiques.
<b>5.3</b>	<b>L'état-major de direction de la PML</b> a aujourd'hui perdu le sens du collectif. Trop de décisions sont prises en	Une vraie <b>culture de travail en état-major</b> doit être reconstruite afin de favoriser l'échange et la prise en compte



	bilatéral ce qui favorise le chacun pour soi. Cette situation induit également une perte de confiance de la base envers sa direction et empêche de mener des réformes avec succès.	de l'intérêt général et non de l'intérêt particulier. Il est important que les décisions prises par la direction soient perçues comme l'émanation d'un collectif.
<b>5.4</b>	Avec 8 membres, l'état-major de direction est trop important pour mener des discussions construites et prendre des <b>décisions collectives</b> .	Pour faciliter la prise de décision et le dialogue, il faut travailler selon les circonstances avec <b>un état-major réduit et un état-major élargi</b> .
<b>5.5</b>	Le domaine des <b>ressources humaines</b> n'est pas directement représenté au sein de l'état-major de direction. Il ne dispose ainsi pas de relais direct vers les cadres supérieurs pour développer cet important domaine transverse.	Toutes les dimensions des ressources humaines doivent être appréhendées et réunies si possible dans une seule subdivision et lui donner <b>l'importance stratégique</b> requise.
<b>5.6</b>	Le dialogue est également fortement entamé entre l'état-major de direction et les <b>cadres intermédiaires</b> .	Réunir régulièrement les cadres intermédiaires qui restent la meilleure <b>courroie de transmission vers la base</b> . On doit également les responsabiliser dans leur rôle de chef en leur laissant la marge de manœuvre qui leur appartient dans la conduite opérationnelle.

## 6 Processus de travail et structures

Si les missions de la police n'ont guère varié, la manière de les exercer a elle constamment évolué afin de rester en phase avec les changements sociétaux. Ceux-ci impliquent aujourd'hui une plus grande transversalité des processus de travail et le développement de véritables partenariats vers d'autres institutions et services.

De nouveaux enjeux sécuritaires doivent conduire à la modification des processus de travail et le cas échéant à l'adaptation de l'organigramme et non l'inverse. La sécurisation de l'espace public est un excellent exemple des fonctionnements actuels.

L'état-major de direction est convaincu que l'organisation de la PML doit évoluer et être orientée institution et ne plus rester figée dans un modèle dépassé.

	Constat	Objectif d'amélioration
<b>6.1</b>	<p><b>La philosophie « Police-secours »</b> domine l'ensemble des processus de travail selon le principe « action et réaction ». Alors même que la réponse à l'urgence ne représente qu'une minorité de l'ensemble des activités du corps de police.</p> <p>Cette doctrine de l'urgence impacte également négativement la relation avec la population, trop souvent</p>	<p>Procéder à un état des lieux de l'ensemble des missions afin de clarifier les responsabilités et détecter les doublons. Ensuite, les divers processus devront être structurés et les <b>missions clairement priorisées</b>.</p> <p>La réponse à l'urgence est au centre de l'activité de la PML, mais elle ne peut être la norme en matière de processus de travail.</p>

	considérée comme la « partie adverse ».	
<b>6.2</b>	<p><b>L'activité « Police de proximité »</b> est au cœur de la sécurité urbaine, car elle implique à la fois un travail de renseignement, la résolution de problèmes en réseau, mais aussi le traitement de la petite criminalité.</p> <p>Tant la sécurisation de l'espace public, que le traitement de la mendicité et du deal de rue sont des tâches qui relèvent de l'activité de proximité. Traiter ces thématiques sous l'angle de l'intervention conduit inmanquablement à des comportements discriminatoires, dans la mesure où les policiers restent dans une logique intervention-interpellation.</p> <p>L'ensemble de l'état-major de direction est convaincu de la nécessité de rapidement redéfinir les processus de proximité.</p>	<p>Développer de véritables <b>stratégies de résolution de problèmes</b> dans une vision holistique qui incluent l'ensemble acteurs concernés. La police sera à chaque fois concernée, mais n'assumera pas forcément la responsabilité de la mise en œuvre</p> <p>La réponse sécuritaire se devra d'être pensée collectivement au sein de la PML incluant l'ensemble des unités et portée par la direction dans son ensemble.</p> <p>Le <b>travail en réseau</b> doit être développé avec les services concernés de l'administration communale.</p> <p>L'observatoire de la sécurité et des discriminations pourrait jouer un rôle de coordination accrue.</p>
<b>6.3</b>	<p><b>L'activité de « Police judiciaire »</b>, est aussi une des caractéristiques de la PML. Ses compétences en la matière sont reconnues tant par le Ministère public que la police cantonale. Dans un contexte de sécurité urbaine, il est impératif que le personnel uniformé soit également habilité à traiter de certaines infractions relevant de la <b>petite criminalité</b>. Ainsi l'entité police judiciaire pourra se concentrer sur les délits les plus importants.</p>	<p>Un concept de <b>police judiciaire de proximité</b> a été élaboré, mais jamais mis en œuvre. Et ce essentiellement en raison des problèmes rencontrés au niveau de la gouvernance de la PML. Dans le cadre de l'analyse des processus de travail, ce concept devra être priorisé.</p> <p>De cette manière, la diversité de l'activité sera accrue pour le personnel uniformé et permettra de détecter de futurs collaborateurs de la police judiciaire.</p>
<b>6.4</b>	<p>Aujourd'hui une police moderne se doit de limiter l'approche en silo et développer une approche agile et transverse de ses activités. Pour ce faire, il est important de disposer de <b>tableaux de bord opérationnels</b> régulièrement mis à jour, élaborés sur la base des nombreuses données existantes.</p>	<p>La création <b>d'un véritable état-major</b> au service du commandant doit être envisagée. Il devrait regrouper entre autres les fonctions de planification opérationnelle, d'analyse du renseignement, d'anticipation et de communication.</p>
<b>6.6</b>	<p><b>L'organigramme actuel de la PML</b> manque de cohérence et n'est pas compris de la majorité des cadres. Il est le résultat de l'affectation de ressources supplémentaires pour la sécurisation</p>	<p>La nécessité d'adopter un <b>nouvel organigramme</b> est admise de manière unanime. Mais cela passera obligatoirement par une structure intermédiaire qui doit permettre à la fois</p>

de l'espace public. Il ne permet pas de s'inscrire dans une vision à moyen terme. En concentrant l'essentiel des moyens opérationnels dans une seule division, il crée un déséquilibre et renforce la prédominance de la culture « Police secours ».	de lancer le projet de réforme en profondeur et de laisser une marge de manœuvre suffisante au futur commandant.  Mais la priorité doit être donnée avant tout à l'adaptation des processus de travail.
--	---

## 7 Culture d'entreprise

La police de manière générale est caractérisée par un fort esprit de corps qui est un garant de son bon fonctionnement en toute circonstance. Mais elle est aussi soutenue par un sens de la solidarité marqué, la fierté d'appartenir à l'institution et porter son uniforme.

La spécificité des missions et la structure fortement hiérarchisée, fondées sur le modèle militaire sont à la base d'une conduite basée essentiellement sur le grade. Elle favorise l'émergence de « petits chefs » peu sensibles aux valeurs et pratiques de l'institution. Cette situation amène une forme de conduite de l'intérieur.

	Constat	Objectif d'amélioration
<b>7.1</b>	<p>La <b>culture de travail</b> de la PML est fortement impactée une conduite axée principalement sur l'autorité avec des niveaux hiérarchiques clairement définis et une forte autonomie des entités.</p> <p>Beaucoup de cadres actuels de la PML ont évolué dans cet environnement. La protection du groupe se fait parfois aux dépens de certains collègues, notamment ceux qui par leur comportement ou par leurs caractéristiques propres constituent une sorte de « menace » par rapport à l'homogénéité du groupe. Cela amène à une forme « d'entre-soi » qui favorise une conduite par l'intérieur. Ce constat a déjà été posé dans le rapport du groupe de travail Police Secours de 2007.</p>	<p>Réformer ce mode de fonctionnement revient pour certains à s'en prendre aux fondements de la PML. Seule <b>une réforme en profondeur</b> du Corps de police pourra modifier cette forme de sous-culture qui est très certainement à l'origine des dysfonctionnements constatés.</p> <p>Ces changements ne pourront intervenir que dans la durée et nécessiteront parfois des décisions drastiques. Le fait que le même constat ait été dressé à répétition reprises au cours des 18 dernières années, témoigne de l'ampleur du défi à relever.</p>
<b>7.2</b>	<p>La <b>conduite</b> d'un corps de police a longtemps été <b>basée uniquement sur l'autorité de grade</b>. Les enjeux en matière de management imposent de reconnaître le policier non pas comme un simple exécutant mais comme un professionnel qui doit disposer d'une certaine autonomie. La PML n'a pas encore réussi à mettre en place des espaces décisionnels qui permettent de</p>	<p>Définir des sphères de compétences, à commencer par le niveau direction où un véritable <b>management collaboratif</b> doit être développé.</p> <p>Les membres de l'état-major de direction doivent pouvoir « porter » les décisions prises et s'exprimer face à leurs subordonnés en disant « nous avons décidé » et non pas « ils ont décidé ». La réussite de la réforme passera</p>

	distinguer la conduite participative de la conduite directive.	obligatoirement par ce changement de culture.
<b>7.3</b>	La gestion d'un corps de police de l'importance de la PML nécessite pour certaines activités de chercher des compétences métiers auprès de personnes qui ne sont pas au bénéfice du statut de policier. Le constat fait au pt. 7.1 conduit à ce que les compétences des <b>collaborateurs civils</b> ne sont pas considérées à leur juste valeur (cela vaut tant pour les finances que les RH). Ils ne sont pas considérés comme des membres à part entière de la PML.	Les défis en matière de recrutement et la spécialisation toujours plus marquée de certains domaines d'activités vont encore accroître le recours à des compétences non policières.  L'intégration de ces compétences métiers spécifiques passer par une <b>reconnaissance interne accrue</b> laquelle doit être portée par l'ensemble des cadres.
<b>7.4</b>	Mêmes si les <b>femmes</b> ont intégré les rangs de la PML depuis de nombreuses années, peu ont accédé à des fonctions de cadres. A ce jour une seule a obtenu un grade d'officier. Sur cette question également la culture « Police Secours » pèse et empêche le développement personnel, si l'on ne peut justifier d'un parcours classique au niveau de l'intervention. Cette attitude conduit également à avoir une posture discriminante à l'égard des femmes de manière générale.	<b>L'accompagnement de carrière</b> est un des enjeux majeurs de la réforme à mener. Dans la mesure où la PML offre une grande variété d'activités, il y a eu de favoriser le développement en fonction des compétences personnels et pas uniquement sur la maîtrise des outils de base du métier de policier.  Par ce biais, il devrait aussi être possible de fidéliser le personnel et de favoriser les promotions sans biais discriminatoire.
<b>7.5</b>	Par définition la mission de la police s'exerce dans un environnement complexe. Il est dans l'ordre des choses que des interventions ne se déroulent pas dans les standards définis. Certains événements survenus au sein de la PML tendent à ce que la crainte de perdre la considération de ses collègues empêche la <b>remontée d'informations vers la hiérarchie sur des interventions litigieuses</b> .	La démarche visant à institutionnaliser le retour d'expérience (RETEX Pro) doit être poursuivie et développée.  Au-delà de cet aspect, il est primordial d'inculquer à tous les niveaux la notion de prise de décision responsable et d'appliquer une <b>politique de sanctions transparente</b> qui laisse le droit à l'erreur.
<b>7.6</b>	Malgré la mise en place d'une <b>démarche éthique et d'une commission à la déontologie</b> , plusieurs événements survenus ces dernières années tendent à prouver qu'il y a encore un manque de clarté sur les comportements incompatibles avec les valeurs et la mission. L'affaire des groupes WhatsApp en est un exemple.	L'élaboration d'un <b>charte déontologique</b> qui précise les valeurs de la PML ainsi que les comportements attendus améliorera la compréhension des attentes en termes de droits humains et démocratiques. La démarche devra se faire de manière participative en incluant tous les niveaux hiérarchiques. Il faut également envisager la mise en place d'une autorité de plainte indépendante.

## 8 Formation et recrutement

Le recrutement de nouveaux policiers est un défi pour la police de manière générale. Peu de corps de police parviennent à combler l'ensemble des places vacantes. La statistique annuelle de la Conférence des commandants de police cantonale de Suisse (CCPCS) indique une baisse des effectifs policiers entre 2024 et 2025. Cela constitue une première depuis de nombreuses années.

Un autre phénomène va impacter à moyen terme le renouvellement des effectifs soit la dénatalité qui touche la population suisse, comme la plupart des pays européens. Une récente étude de l'institut Demografik indique qu'en 2024 la Suisse a atteint avec 1,29 enfants par femme un taux historiquement bas. Cela va provoquer un déséquilibre démographique croissant dans le sens que les personnes âgées deviennent de plus en plus nombreuses par rapport aux jeunes. Dans la mesure où les polices recrutent principalement au sein des jeunes citoyens suisses, le bassin de recrutement global va progressivement se réduire.

Au-delà des seuls aspects de recrutement, cette situation implique d'accorder un soin tout particulier à la formation tant de base que continue. L'objectif doit être d'offrir non seulement la possibilité de se former aux aspects techniques du métier, mais surtout de développer les compétences sociales des collaborateurs qui sont trop souvent négligées.

	Constat	Objectif d'amélioration
8.1	<p>Idéalement le <b>recrutement des policiers</b> devrait refléter la diversité de la population. Néanmoins l'obligation d'être citoyen suisse au moment de l'assermentation limite cet objectif.</p> <p>Les tests de recrutement actuels accordent une grande importance aux connaissances de la langue française et à la condition physique. Or de nombreux candidats échouent devant ces deux exigences.</p>	<p>Un <b>réexamen des profils de compétences</b> du policier du futur (2030+) pourrait amener à réexaminer les exigences du recrutement et le cas échéant à les adapter. Selon les fonctions une aptitude différenciée pourrait être admise, comme le pratique aussi l'armée.</p> <p>D'autre part le recours à des fonctions civiles pour des tâches particulières qui ne nécessitent pas l'usage de la contrainte est une autre voie qui pourrait être explorée.</p>
8.2	<p>Depuis 2019, la formation policière de base en Suisse est organisée sur deux années. La première année, au sein de l'une des six écoles de police, débouche sur l'examen préliminaire. La deuxième année, les futurs policiers et policières mettent en pratique leurs acquis dans les corps de police. La formation s'achève par l'examen principal.</p> <p>Au sein de la PML, durant la seconde année <b>les policiers en formation (PEF)</b> sont trop rapidement intégrés dans les</p>	<p>Le <b>programme de l'année PEF</b> doit être entièrement révisé afin de répondre aux exigences du concept global de la formation qui vise à un contrôle global des compétences du futur policier. Cela implique que durant cette période les différentes activités / missions de la PML sont acquises durant plusieurs stages, y compris dans des services non policiers de la ville, au cours d'immersion.</p>

	tournus des unités d'intervention, sans pouvoir appréhender de manière exhaustive toutes les spécificités des missions du corps de police et de l'environnement urbain lausannois.	Idéalement, <b>les PEF devrait être sorti de l'effectif</b> afin de pouvoir véritablement bénéficier d'une véritable formation pratique et non combler aussi vite que possible le sous-effectif. Cela n'est évidemment possible que sur un délai de plusieurs années.
<b>8.3</b>	La <b>formation continue</b> des cadres repose principalement sur l'offre de l'Institut Suisse de Police qui dans le cadre des modules de conduite accorde une grande importance aux aspects de tactique opérationnelle. Les aspects de <b>management et de gestion des ressources humaines</b> ne sont abordés que dans une moindre mesure. Cela vaut aussi pour les cadres supérieurs, alors même qu'à ce niveau les priorités devraient être inversées.	La conduite d'un corps de police moderne impose à ses cadres supérieurs une maîtrise aussi bien des enjeux sécuritaires que des aspects managériaux propres à toute grande institution comptant plusieurs centaines de collaborateurs.  Une <b>offre doit être développée pour les cadres</b> en particulier supérieurs et faire partie intégrante de leur développement personnel.
<b>8.4</b>	L'affaire des groupes WhatsApp a clairement mis en évidence qu'il existe d'importants <b>biais discriminatoires au sein de la PML</b> . Certaines prises de position de collaborateurs dans les médias tentent de les minimiser. Cela tend à prouver qu'il n'y pas encore de prise de conscience de l'importance pour la police d'avoir en permanence une attitude et comportement qui respecte la population dans toute sa diversité et de manière non discriminatoire.	Des modules de formation en matière de droits humains doivent être développés tant au niveau de la <b>formation de base (PEF) que de la formation continue</b> . Cette thématique doit être appréhendé dans un langage policier. Il est important que ces formations ne soient pas considérées comme une sensibilisation mais comme une injonction de l'autorité politique et de la hiérarchie,

## 9 Sélection et développement des cadres

La police connaît de manière générale un système de promotion des cadres dont la très grande majorité ont effectué leur parcours professionnel au sein du même corps. Cette réalité impose de disposer des outils nécessaires pour détecter les talents et favoriser leur développement.

Afin de favoriser un certain esprit d'ouverture, il convient de trouver un bon équilibre entre recrutement à l'interne et mise en postulation à l'externe de manière ciblée.

	Constat	Objectif d'amélioration
<b>1.1</b>	<b>Le premier niveau de cadres</b> est essentiel car il en quelque sorte la courroie de transmission entre la	Une <b>plus grande transparence</b> doit être exigée de la part des cadres intermédiaires pour qu'un véritable



	direction et la base. Actuellement au sein de la PML, souvent un seul dossier de candidature est déposé lorsqu'un poste de cadre est mis au concours à l'interne. Cela nous ramène au pt. 7.1. De manière informelle le dépôt d'autres dossiers est freiné.	choix puisse se faire parmi plusieurs candidats. Une plus grande implication du domaine RH doit permettre d'éviter la gestion informelle de ces candidatures où l'on met en avant les candidats plus par leur loyauté que leurs compétences de conduite.
<b>9.2</b>	Les <b>descriptifs de fonction</b> sont importants tant au niveau de la détection des cadres que de leur sélection. Aujourd'hui nombre d'entre-eux, aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel ne sont plus à jour. Pour un cadre supérieur (cap) la dernière modification date d'il y a 10 ans	Une mise à jour, même provisoire, doit se faire. Il s'agit par ce biais de renforcer la crédibilité du recrutement, mais aussi de créer de la confiance parmi les collaborateurs concernés.
<b>9.3</b>	<b>La planification et la relève des cadres</b> supérieurs est importante. Elle fait aujourd'hui partiellement défaut au sein de la PML. Elle conduit à des situations où il y a une forme de non-choix à promouvoir un collaborateur en raison de l'absence d'alternative crédible.	La stabilité des cadres d'un corps de police doit faciliter la mise en place d'un véritable <b>outil d'identification des cadres et leur planification</b> . Ce processus doit aussi inclure les collaborateurs civils et permettre des changements de filière.
<b>9.4</b>	La PML est aujourd'hui au niveau des cadres très centrée sur elle-même et peu ouverte vers l'extérieur. <b>Les postes d'officiers</b> mis au concours à suscitent peu intérêt et l'incompréhension des cadres opérationnels en place.	Un corps de police moderne doit pouvoir bénéficier de regards externes. De manière ciblée et lorsque les candidats à l'interne ne présentent pas toutes les qualités requises, la décision devrait être prise de <b>chercher des candidats à l'externe</b> .
<b>9.5</b>	Le cloisonnement marqué de la PML est également favorisé par le fait que l'activité se déroule dans un périmètre restreint et dense (la ville de Lausanne). Les cadres ont ainsi <b>une vision étroite de leur activité</b> et cela nuit à leur développement personnel.	Il est important d'offrir aux cadres la possibilité de découvrir d'autres environnements professionnels. Une politique de stages et d'acquisition de compétences par immersion a constituerait une plus-value tant au niveau de leur développement personnel que de l'acquisition d'expériences professionnelles nouvelles.

## 10 Axes stratégiques

Ces axes stratégiques synthétisent la direction que doivent prendre les réformes à mener et ils constituent des priorités. En effet, le présent état des lieux ne prétend pas être exhaustif. Il s'agit en quelque sorte d'une photographie à un instant précis, représentatifs des difficultés rencontrées par la PML. Les axes stratégiques rejoignent des constats posés par d'autres experts dans le passé.

<b>A.</b>	Définir des lignes de directrices claires en matière de conduites politique et opérationnelle.
<b>B.</b>	Améliorer la gouvernance du Corps de police et son management en le rendant plus agile tout en développant un mode de conduite participatif.
<b>C.</b>	Analyser l'ensemble des activités de la PML et définir les priorités qui permettront un bon équilibre entre l'intervention urgente, la sécurisation de l'espace public, la lutte contre la criminalité et les prestations au service du public.
<b>D.</b>	Mettre en place une véritable stratégie des ressources humaines dans son sens le plus large qui favorise un recrutement de qualité, une formation continue en phase avec les réalités de la société et un développement des collaborateurs basé sur les compétences personnelles.
<b>E.</b>	Initier des changements de culture du travail afin d'être en adéquation avec les attentes et les besoins sécuritaires de la population dans toute sa diversité et des autorités.

## 11 Suite des travaux :

Ce rapport d'état des lieux n'est qu'une étape intermédiaire et ses conclusions ont d'ores et déjà été partagées tant avec l'autorité politique que les cadres de la PML.

Il doit servir de base à la définition d'une vision et d'un plan de mise en œuvre qui pourraient s'inscrire dans une structure de projet solide, dans un horizon temps de 5 ans.

18.12.25	Présentation du rapport à la Municipalité de la Ville de Lausanne
02.02.26	Partage des conclusions du rapport avec la direction de la PML
03.03.26	Partage des conclusions du rapport avec les cadres de la PML
04.02.26	Conférence de presse et publication du rapport.
Février 26	Discussion du rapport au sein de focus groupes de collaborateurs de la PML.
Mars 26	Proposition d'une organisation de projet et d'un plan de mise en œuvre des réformes envisagées.