Lausanne, juillet 2026

Rapport
de la Commission permanente de gestion
pour l'exercice 2025

Organisation de la Commission permanente de gestion

Présidence	M. Thibault SCHALLER (UDC)
1re vice-présidence	M. Jean-Marc BÉGUIN (V'L)
2e vice-présidence	M. Yusuf KULMIYE (soc.)
Secrétariat	Mme Patricia PACHECO DELACOSTE
CULTURE ET DÉVELOPPEMENT URBAIN	Mme Marisa MAURER PUTALLAZ (PLR) Mme Paloma GRAF (Les Vert·e·s)
SÉCURITÉ ET ÉCONOMIE	M. Yusuf KULMIYE (soc.) Mme Romane BENVENUTI (Les Vert·e·s)
SPORTS ET COHÉSION SOCIALE	Mme Agathe RABOUD SIDORENKO (EàG) M. Yann LUGRIN (PLR)
LOGEMENT, ENVIRONNEMENT ET ARCHITECTURE	Mme Léonie KOVALIV (EàG) M. Samson YEMANE (soc.)
ENFANCE, JEUNESSE ET QUARTIERS	M. Olivier MARMY (PLR) Mme Christelle RIGUAL (soc.)
FINANCES ET MOBILITÉ	Mme Franziska MEINHERZ (EàG) M. Olivier THORENS (Les Vert·e·s)
SERVICES INDUSTRIELS	M. Jean-Marc BÉGUIN (V'L) M. Jacques-Etienne RASTORFER (soc.)

Table des matières

Préambule 6
Exercice 2025-2026 de la commission de gestion 6
1re observation *6*
2e observation *6*
3e observation *7*
Culture et développement urbain (CD) 10
Introduction 11
Urbanisme (URB) 11
4e observation *13*
5e observation *14*
Cellule ARC 14
6e observation *15*
Bibliothèques et archives (BAVL) 15
7e observation *17*
Secrétariat Municipal (SMUN) 17
8e observation *19*
Secrétariat général (SGCD) 19
9e observation *21*
Service de la culture (CULT) 21
Entretien avec M. le syndic 23
Sécurité et économie (SE) 25
Préambule 26
Secrétariat général (SGSE) 26
10e observation *27*
Corps de police (CP) 27
11e observation *28*
12e observation *29*
13e observation *29*
Service protection et sauvetage (SPSL) 30
14e observation *31*
Contrôle des habitants (CH) 31
Service de l'économie (ECO) 33
Service de l'eau 33
15e observation *34*
Notes de la séance de synthèse avec M. le directeur 35

Rapport complémentaire de la Commission de gestion sur la Police municipale de Lausanne. 37
16e observation. 40
17e observation. 40
18e observation. 40
19e observation. 40
20e observation. 40
21e observation. 40
Sports et cohésion sociale (SCS) 41
Préambule 42
Secrétariat général (SGSCS) 42
Service des sports (SPORTS) 44
Service social (SSL) 47
Service du travail (ST) 48
22e observation. 50
23e observation. 51
Service de l'inclusion et des actions sociales de proximité (SISP) 51
24e observation. 53
25e observation. 53
Entretien avec Mme la directrice 53
Logement, environnement et architecture (LEA) 55
Préambule 56
Secrétariat général logement, environnement et architecture (SGLEA) 56
Service du cadastre (CADA) 58
Service de gérances (GER) 59
26e observation. 61
27e observation. 62
Service d'architecture et du logement (ARLO) 62
Service des parcs et domaines (SPADOM) 63
28e observation. 65
Service d'organisation et d'informatique (SOI) 65
29e observation. 66
Directrice de LEA 67
Enfance, jeunesse et quartiers (EJQ) 69
Préambule 70
Remarques transversales 70
30e observation (transversale EJQ) 70

Secrétariat général (SGEJQ) 70
31e observation *72*
Service de la petite enfance (SPE) 72
Service des écoles et du parascolaire (SEP) 75
32e observation *75*
Service de santé et prévention (SSPR) 78
33e observation *79*
Service de psychologie scolaire (SPS) 80
34e observation *81*
Quartiers, jeunesse et familles (QJF) 82
35e observation *82*
36e observation *83*
Entretien conclusif avec le directeur EJQ 84
37e observation *84*
Finances et mobilité (FIM) 86
Préambule 87
38e observation (transversale) *88*
39e observation (transversale) *88*
Secrétariat général (SG) 88
Service des finances (SFIN) 89
Service du personnel (SPEL) 89
40e observation *90*
41e observation *90*
42e observation *90*
Service de la mobilité et de l'aménagement des espaces publics (MAP) 90
43e observation *91*
44e observation *91*
Service de la propreté urbaine (PUR) 91
45e observation *92*
46e observation *92*
47e observation *92*
Service achats et logistique de la ville (SALV) 93
Direction FIM 93
48e observation *94*

Services industriels Lausanne (SIL) 95
Préambule 96
Secrétariat général (SGSIL) 96
Services partagés (SPAR) 98
Service commercial (COM) 99
Service patrimoine (PAT) 100
Service production et solutions énergétiques (PSE) 101
Service réseaux (RES) 102
Entretien conclusif avec M. le municipal 104
49e observation 104

Préambule

Exercice 2025-2026 de la Commission de gestion

La Commission de gestion (COGES) s'est réunie régulièrement durant l'année parlementaire 2025-2026. Elle a siégé à douze reprises à l'Hôtel de Ville.

Les membres de la COGES souhaitent remercier tout·es les intervenant·es qui ont reçu les sous-commissions et répondu à leurs questions. Le président de la COGES souhaite relever l'engagement des commissaires et les en remercier.

Thème transversal

Pour l'année 2025, le thème transversal abordé lors des visites des directions a été les différentes pratiques des services dans l'appel à des prestataires externes. En effet, les commissaires ont relevé que les services n'étaient pas tous informés de la même manière sur les prestations que la Ville offre à l'interne, ce qui les amenait parfois à faire appel à des entreprises externes pour des prestations existant au sein de la Ville.

Certains services font recours de manière récurrente à des prestataires externes concernant des processus RH, comme l'accompagnement des cadres et la gestion de conflits. Les membres de la Commission de gestion s'interrogent sur le rôle du SPEL dans ces processus et trouveraient intéressant de mener une réflexion générale à ce sujet au niveau du SPEL.

1re observation

Le Conseil communal encourage la Municipalité à clarifier le rôle du SPEL et des fonctions RH afin de prévenir et atténuer les difficultés de recrutement pour les profils très spécifiques ou les fonctions incluant un turn-over élevé.

Concernant les ressources humaines, il serait aussi intéressant de mener une réflexion sur la pertinence d'internaliser certains services transverses actuellement externalisés.[1]

Le recours à des prestataires externes est aussi courant dans le domaine informatique, domaine hautement stratégique avec la numérisation de la société. Il serait intéressant de continuer la réflexion à ce sujet.[2]

Affaires du Conseil communal

Comme relevé dans le rapport de la Commission de gestion sur la gestion municipale 2024, les membres de la COGES ont constaté que plusieurs affaires du Conseil n'avaient toujours pas reçu de réponse de la Municipalité. Certaines sont passablement anciennes et dépassent de plusieurs années les délais légaux.

2e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité étudie l'opportunité d'augmenter les moyens dédiés dans chaque service au traitement des objets provenant du Conseil communal afin de garantir que les délais de traitement des objets soient respectés.

---

[1] 38e observation (transversale) dans le rapport FIM : *Le Conseil communal souhaite que la Municipalité analyse la pertinence de créer les capacités à l'interne pour l'entretien des habits de travail qu'elle met à disposition du personnel de certains services.*

[2] 39e observation (transversale) dans le rapport FIM : *Le Conseil communal souhaite que la Municipalité mise davantage sur des logiciels qui ne créent pas une dépendance structurelle à des prestations fournies par des tiers.*

Monitoring des prestations

Les membres de la Commission de gestion remarquent un manque dans certains services d'outils d'évaluation des prestations fournies. Le développement de tels outils est essentiel pour vérifier que l'offre de prestations est en adéquation avec la demande et atteint le but visé.

3e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité développe des outils de monitoring plus systématiques pour évaluer l'accueil et l'impact des prestations proposées auprès des bénéficiaires et vis-à-vis des objectifs fixés. Cas échéant recense les outils déjà à disposition.

Visite au Secrétariat du Conseil

Le président de la Commission de gestion a rencontré les membres du Bureau du Conseil le mardi 2 juin 2026 pour évoquer les principaux événements de l'année présidentielle.

L'année a été intense avec les élections pour la nouvelle législature (2026-2031) et avec beaucoup de dépôts, notamment des interpellations urgentes. Les élections ont beaucoup occupé le Bureau. La Municipalité a répondu positivement à un postulat demandant de faire appel à SmartVote. Les premier et deuxième tours ont eu lieu respectivement les 8 et 29 mars. Lausanne a bénéficié d'une dérogation du Canton pour ouvrir les enveloppes dès le 7 et le 28 mars. Cela a permis de créer moins de tension pour les scrutateurs et les scrutatrices et de donner les résultats à 21 h le 8 mars et à 13 h 30 le 29 mars. Le Bureau a validé l'élection tacite du syndic et les scrutins du 26 avril et du 17 mai ont pu être annulés. Des membres du Bureau se sont déplacés dans les EMS pour recueillir le vote des personnes malades. Un vade-mecum a été établi pour aider les prochaines personnes qui se déplaceront.

Le président a organisé une séance du Conseil communal au Grand Conseil, le 3 février 2026, avec l'aval du Bureau. Le retour a été positif.

Secrétariat du Conseil

Dans le cadre du maintien du niveau total des EPT à la Ville, la Municipalité a demandé qu'une analyse soit faite pour identifier une compensation au Secrétariat du Conseil communal à concurrence de 0,3 EPT. Rencontré le 27 juin 2025, le secrétaire municipal a proposé de respecter la décision de la Municipalité (PEN22/096) en coupant 0,3 EPT et conservant 0,4 EPT avec les auxiliaires étudiant·es. Le Bureau du Conseil communal a pris acte de la décision du Secrétariat municipal lors de sa première séance de l'année présidentielle, le 30 juin 2025.

Pétition des commerçant·es lausannoi·es concernant M. Socchi

L'association des commerçant·es a déposé une pétition en juin 2025 demandant la révocation de M. Socchi. En novembre, le même conseiller est venu vêtu d'un t-shirt portant l'inscription ACAB. Enfin, courant du semestre 2026, il a avoué publiquement en séance du Conseil avoir fraudé les tl durant dix ans. Il n'y a rien dans le règlement qui permette de sanctionner un membre du Conseil. Le président a déploré ce comportement à chaque fois dans les médias et auprès des acteur·trices et associations concerné·es. Une lettre a été envoyée aux groupes politiques pour les en informer. Le président a par ailleurs rencontré M. Socchi et son chef de groupe pour une mise au point et rappeler que ces comportements sapent la confiance des citoyen·nes envers les instances politiques. Il estime que le Bureau a utilisé tous les instruments à sa disposition pour cadrer cette affaire et répondre aux attentes.

Violation du secret de fonction

A la suite d'une violation du secret de fonction concernant la Commission de gestion, le Bureau a interpelé le préfet, qui a saisi le Ministère public. Une enquête a été ouverte et est encore en cours.

Conseils d'établissements

Le président du Conseil a participé à une séance des conseils d'établissements en 2025. Lors de cette soirée, plusieurs personnes lui ont rapporté les absences régulières et répétées des représentant·es du Conseil communal dans ces commissions. Un courrier a été envoyé aux groupes politiques pour leur demander de rappeler l'importance de ces présences. Les secrétariats des établissements ont été sollicités pour informer le Bureau de toute absence de trois séances successives. Le Bureau a souhaité que les groupes nomment des personnes pour remplacer les absents réguliers, en rappelant que leurs représentant·es n'ont pas à être élu·es par le Conseil communal.

Rencontre des président·es des grandes villes suisses et vaudoises

Le 23 mars 2026, le président a organisé une rencontre des président·es des cinq plus grandes villes suisses et de cinq grandes villes vaudoises avec l'aval du Bureau. La matinée a consisté en des présentations des conseils. L'après-midi, deux tables rondes ont été organisées. Il relève que les interpellations urgentes sont traitées séance tenante à Lausanne, alors qu'ailleurs, le traitement a lieu deux mois après. Il relève que le parlement communal de Winterthur est composé de 80 membres pour 125 000 habitant·es, alors que celui de Nyon est composé de 100 membres pour environ 20 000 habitant·es. Les commissions permanentes sont aussi différentes. Les choix des outils privilégiés sont différents (motions, postulats). La présidente du Conseil de Berne compte organiser une journée similaire en novembre 2026.

Visites de l'Hôtel de Ville

Depuis début octobre, le président ouvre les portes de l'Hôtel de Ville les samedis, entre 10 h et 12 h et reçoit les citoyen·nes, les associations et les institutions. Il a fait découvrir les salles du Conseil, des mariages et de la Municipalité. Les associations ont été contactées par le président pour les inviter à s'inscrire si elles étaient intéressées.

Nouvelle législature

La rencontre entre le président et les chef·fes de groupe a eu lieu le 27 avril 2026. L'organisation de la prochaine législature a été discutée. Les chef·fes de groupe ont ainsi décidé des propositions qui seront soumises aux votes du nouveau Conseil communal le 29 juin 2026.

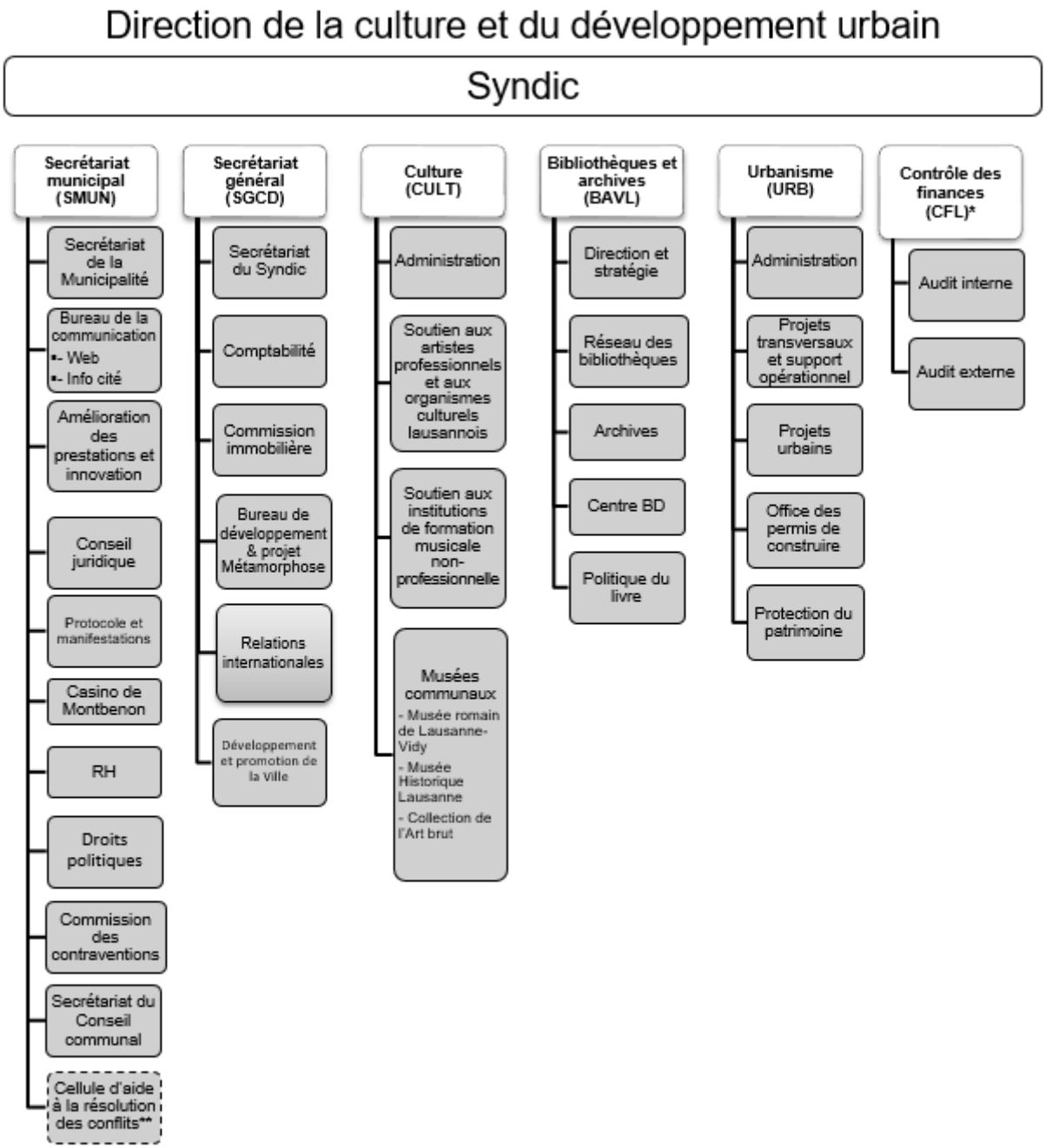
Le président a invité tous les nouveaux élus le 18 juin pour leur présenter l'Hôtel de Ville et leur expliquer en quoi consistent les travaux du Conseil.

Relations avec la Municipalité

Le président de la COGES demande comment se passe le contact avec la Municipalité. Il relève que des directions répondent parfois à beaucoup d'initiatives dans un même préavis. Le président du Conseil a eu des contacts très cordiaux avec la Municipalité tout au long de l'année. Il a eu une discussion informelle avec l'une des municipales. La raison de ces réponses multiples est de pouvoir répondre à plus d'initiatives et d'éviter de recommencer le même débat. Au niveau de la coordination avec la Municipalité, il a toujours obtenu de l'écoute.

Le président de la COGES remercie le président du Conseil pour sa présidence et pour la gestion des dossiers.

Culture et développement urbain (CD)



** rattachement administratif à la Direction, mais dépend de la Municipalité*

*** rattachement administratif au SMUN, mais dépend de la Municipalité*

Introduction

Les deux commissaires de la sous-commission Culture et développement urbain (CD) ont effectué sept visites entre le 25 février et le 11 mars 2026, dans le cadre de l'examen du rapport de gestion 2025. Elles ont rencontré les chef·fes de service des unités suivantes :

- Cellule d'aide à la résolution des conflits (Cellule ARC)
- Service des bibliothèques et archives (BAVL)
- Secrétariat municipal (SMUN)
- Service de la culture (CULT)
- Contrôle des finances (CFL
- Secrétariat général (SGCD)
- Service de l'urbanisme (URB).
- En complément de ces visites, un entretien avec M. le syndic a eu lieu le 31 mars 2026.

Les commissaires ont procédé selon une organisation comparable à celle des années précédentes (visites réparties sur plusieurs après-midis), favorisant des échanges approfondis. Elles remercient l'ensemble des chef·fes de service, leurs accompagnant·es ainsi que M. le syndic pour leur disponibilité et la qualité des échanges.

Les entretiens ont notamment porté sur les évolutions organisationnelles ainsi que sur les événements et dossiers marquants de l'année 2025. Le thème transversal 2025, commun à toutes les directions, portait sur le recours à des prestations externes à la Ville (achat de biens ou de services). Les visites ont permis d'en discuter de manière transparente et constructive.

Urbanisme (URB)

25.02.2026

Les deux commissaires se sont entretenues avec le chef de service, ainsi qu'avec le chef de l'Unité projets urbains.

Collaboration service urbanisme avec le Bureau de développement et projet métamorphose (BDM)

Une étroite collaboration a lieu entre le Service de l'urbanisme et le bureau de développement et projet métamorphose (BDM rattaché à SGCD) pour le développement de grands sites appartenant à la Ville. Afin d'éviter tout conflit d'intérêts, le bureau représentant la Ville comme propriétaire « privé » n'est pas rattaché au Service de l'urbanisme qui, lui, représente la Ville comme entité publique (rôle d'autorité de planification, puis autorité de traitement des autorisations de construire).

Afin de garantir l'étroite collaboration entre le Service de l'urbanisme et BDM, une séance de coordination hebdomadaire a lieu avec le syndic, le chef du Service de l'urbanisme, le responsable du BDM et le responsable de la commission immobilière.

Révision du Plan général d'affectation (PGA), Plan d'affectation communal (PACom) et Modification du Plan général d'affectation (MPGA)

La révision du PGA et de ses 300 plans de quartier est en cours et est un travail de longue haleine. Le PGA sera à terme remplacé par sept PACom (territoire communal divisé en sept secteurs) et les 300 plans de quartiers y seront majoritairement intégrés. Sur ces sept PACom, le PACom des territoires forains (PACom TF), y compris son règlement, ont déjà été élaborés et ont été mis à l'enquête publique (en 2024 et 2026). Ils s'appliquent depuis sa

mise à l'enquête. Le prochain secteur en cours d'élaboration (pour le territoire urbain) est le secteur nord-est (Chailly-Béthusy). Ce secteur est prioritaire, car le quartier se développe rapidement et nécessite un cadre légal actualisé. Le service souhaite mettre le PACom Nord-Est à l'enquête publique l'année prochaine. En parallèle, le règlement régissant tous les PACom, excepté le PACom TF, qui a son propre règlement, est en cours d'élaboration. Une fois le règlement finalisé, le service estime que l'élaboration des cinq PACom restants sera plus rapide (sur quatre à cinq ans). Les secteurs seront traités par ordre de priorité (certains secteurs comme les rives du lac demandent moins d'urgence, car pas de grande pression sur cette partie de territoire).

Dans l'attente de l'élaboration des PACom, une version modifiée du règlement du PGA (Modification du Plan général d'affectation MPGA) a été mise à l'enquête en 2024, le conseil communal l'a adoptée lors de la séance du Conseil communal du 13 janvier 2026. Les dispositions de la MPGA s'appliquent sur l'ensemble du territoire communal depuis sa mise à l'enquête, excepté les territoires forains (ceux-ci étant déjà soumis au PACom territoires forains). La MPGA permet d'avoir des outils à jour concernant les permis de construire. Cela fait environ deux ans qu'elle est appliquée, le service constate qu'elle a permis de changer la pratique sur les permis de construire. Les collaborateur·trices du service ont été formé·es aux modifications du PGA et contrôlent les demandes déposées sur cette base.

Plan d'affectation (PA)

Les quartiers qui ont besoin de règles spécifiques sont traités par des plans plus précis que les PACom, appelés plans d'affectation. Le conseil communal a acté dans le Plan directeur communal tous les grands sites/projets qui seront régis par des plans d'affectation spécifiques ; au total, le service développe aujourd'hui environ quarante plans d'affectation.

Les procédures « Plan d'affectation » avancent avec plusieurs mises à l'enquête en 2025 (notamment Montolivet, Malley-Manufacture, Les Cèdres, La Rasude et la zone réservée Ours/Bugnon/Mathurin-Cordier).

Protection du patrimoine

La révision du recensement cantonal du patrimoine est en cours depuis 2021. Pour Lausanne, environ un tiers du territoire a été recensé à ce jour. Ce recensement n'étant pas encore finalisé, il peut bloquer certains projets/demandes de permis de construire et amener une incertitude pour les propriétaires et développeurs de projet.

Une convention de délégation de compétences entre le Canton et la Ville existe depuis 2010. Cette délégation implique que c'est la Ville qui est compétente pour vérifier les projets/demandes de permis de construire/travaux sur des bâtiments recensés avec notes 3 et 4. La charge de travail supplémentaire attribuable à cette délégation de compétence est estimée à environ 1,5 à 2 EPT. Plus il y a de bâtiments recensés, plus la charge de travail augmente. Depuis 2021, le nombre de bâtiments recensés, sous compétence communale a augmenté d'environ 25%.

L'unité travaille en étroite collaboration avec l'Office des permis de construire.

Office des permis de construire (OPC)

Le nombre de demandes (toutes confondues : demandes de permis de construire avec/sans mise à l'enquête et demandes/annonces de travaux) déposées à l'OPC en 2025 reste dans la moyenne des trois dernières années, soit environ 1000 demandes déposées par années. La croissance globale des demandes se poursuit toutefois, car elle a augmenté de +31% depuis 2015. Depuis 2021, la tendance montre que la proportion de demandes de permis de construire diminue et que celle de demande/annonce de travaux augmente. Ceci s'explique par les mesures mises en place dès 2021 (décision municipale d'appliquer plus largement l'art. 68a du

Règlement d'application sur l'aménagement du territoire et les constructions RLATC) permettant une mise en œuvre à plus large échelle de la procédure simplifiée, par exemple pour des travaux type pose de panneaux photovoltaïques (PV), pompe à chaleur, cabanons de jardins, changement de fenêtres pour questions énergétiques, etc., qui peuvent être dispensés de procédure de permis de construire et nécessitent seulement une annonce de travaux.

Un conseiller juridique a été engagé par le Service de l'urbanisme en 2023 pour traiter notamment les procédures juridiques liées aux permis de construire (recours contre les décisions communales déposées à la Cour de droit administratif et public CDAP et au Tribunal fédéral TF). Ce qui permet au service de traiter les recours de manière efficace.

Délais de traitement

Le demandes de travaux (dispenses d'autorisation) sont des procédures rapides qui sont traitées dans un délai d'environ six jours.

Pour les demandes de permis de construire, le délai moyen de traitement jusqu'à octroi du permis est d'environ 300 jours. Ce délai est supérieur à la moyenne suisse (160 jours en moyenne[3]), mais reste inférieur au délai de traitement de la Ville de Zürich (environ 330 jours) et du canton de Genève (jusqu'à 500 jours pour les nouvelles constructions[4]).

Le service estime que le délai est certes trop long, mais qu'il a une marge de manœuvre limitée pour le réduire. En effet, les demandes de permis de construire sont circulées dans environ une vingtaine de services compétents (unités communales, ainsi qu'au sein du Canton via la Centrale des autorisations en matière de construction CAMAC). Le délai de traitement dépend environ d'un tiers de la commune, un tiers de la CAMAC et d'un tiers des propriétaires privés et mandataires. Le service fait principalement office de coordinateur de la procédure. Il n'est pas garanti qu'une augmentation des ressources de l'office contribuerait à une diminution du délai de traitement des demandes de permis de construire.

La diminution des demandes de permis de construire depuis 2021 n'a pas eu d'impact sur la charge de travail de l'office. Au contraire, la charge de travail globale a augmenté les cinq dernières années. Cela s'explique, par la nature du travail : d'une part, le cadre légal de contrôle est de plus en plus compliqué (MPGA, PACom, PA) et, d'autre part, il en découle que la collaboration avec les porteurs de projet (propriétaires, architectes, bureaux d'ingénieurs) s'est intensifiée. Malgré l'impact sur la charge de travail et le délai de traitement, l'office estime que cela permet d'octroyer des permis de construire pour des projets de qualité, qui respectent les nouvelles lois en vigueur.

4e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité cherche le dialogue avec des villes aux tailles et enjeux comparables afin d'échanger sur les procédures liées à l'octroi de permis de construire et de chercher des pistes d'amélioration en matière des délais de traitement, notamment concernant la collaboration avec le Canton.

Contrôle des chantiers et travaux finis

Pour les travaux sans procédure de permis de construire (annonce de travaux), l'office ne contrôle pas les travaux finis, il est de la responsabilité du propriétaire de réaliser les travaux aux normes. Toutefois certains domaines sont quand même contrôlés par des entités externes (experts ECA), notamment pour la protection incendie.

[3] https://www.raumwertplus.ch/post/dauerbaubewilligung
[4] https://www.avenir-suisse.ch/baubewilligungen-dauern-immer-laenger/

Pour les projets ayant fait l'octroi d'un permis de construire, l'office est en charge des contrôles des chantiers en cours et de fin de chantier, ainsi que de la délivrance du permis d'habiter et d'utiliser. Le chef de service mentionne que le contrôle des charges environnementales émises au permis de construire est un objet de discussion entre le Canton et les communes. Il semble qu'actuellement, certaines charges (notamment les polluants) ne sont dans la pratique pas contrôlées, en raison de ce flou de responsabilité entre le Canton et la Ville.

Question transversale – Recours à des prestations externes

Le service réalise une grande partie des prestations à l'interne et ne recourt que peu à des mandats externes. Les mandats externes qu'il confie sont essentiellement pour des prestations comme des expertises techniques (notamment, études d'impact, études de mobilité, etc.) ou pour des avis externes réalisés par des bureaux spécialisés, lorsque le service n'a pas la compétence en interne, ainsi que pour des formations continues externes. Le service dispose de six jours de formation par an auprès du CEP, centre de formation continue, pour l'administration pour un effectif de cinquante personnes. Il met donc en place des formations groupées pour le service, pour former le plus grand nombre de collaborateur·trices possible. En 2025 par exemple, une partie du service a pu bénéficier d'une formation externe sur la communication et la négociation.

A noter en particulier en 2025 que le projet et travaux de la Riponne ont nécessité une collaboration externe avec des bureaux spécialisés, dans ce cas précis pas par manque de compétences internes, mais par manque de ressources, dû à l'avancement rapide du projet.

5e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité s'assure que l'OPC et le Canton se coordonnent sur le contrôle des charges environnementales aux permis de construire, afin de garantir que les charges de tous les domaines environnementaux, indépendamment de l'entité émettrice, soient bien contrôlées par une entité.

Cellule ARC

25.02.2026

Les deux co-responsables ont été rencontré·es. La cellule a emménagé dans des locaux plus spacieux, permettant de recevoir les personnes concernées de manière discrète et de garantir la confidentialité.

La cellule présente ses prestations dans le cadre de chacune des journées de sensibilisation au harcèlement au travail à destination des responsables d'encadrement, dans le cadre de la campagne de prévention de la Municipalité. La démarche est jugée positive par nos interlocuteurs (effet de prévention, meilleure compréhension de la mission par le personnel communal).

Lorsqu'un·e collaborateur·trice saisit la cellule, l'objectif est de faire cesser l'atteinte (quelle qu'elle soit) le plus rapidement possible et de résoudre la situation, en apportant aux cadres les ressources nécessaires pour désamorcer le conflit.

Une situation peut concerner plusieurs personnes : en 2024, 148 situations ont été traitées, impliquant 413 personnes.

La notion de plainte formelle (pouvant être déposée directement auprès de la Cellule ARC a été introduite avec les nouvelles dispositions réglementaires entrées en vigueur en décembre 2024. Un processus précis est défini, impliquant (au sein de la direction concernée) : le/la municipal·e, le/la chef·fe de service, les RH et le service juridique du SPEL (= groupe de suivi de la plainte).

Aucune enquête n'a été ouverte en 2025. Les enquêtes sont ouvertes par la Municipalité, sur demande de la Cellule ARC et menées par une personne extérieure formée et expérimentée

(souvent un avocat spécialisé dans le fait de mener des enquêtes et dans la thématique concernée).

Les thèmes fréquemment évoqués en 2025 par les collaborateurs·trices sont le changement de formulaire d'entretien de collaboration et le manque de reconnaissance. Le manque d'expérience et/ou de formation des responsables d'équipe est également une source récurrente de difficultés au sein de l'administration communale (relationnel, organisation du travail, feed-back).

L'année 2025 a encore été difficile en raison de l'absence à tour de rôle des co-responsables, durant plusieurs mois (surcharge de travail). La situation s'est améliorée en fin d'année, notamment avec l'arrivée en août 2025 d'une adjointe à 90%, tandis que les co-responsables travaillent tous deux à 85%. Les co-responsables estiment avoir été entendus par la Municipalité et constatent les mesures prises (augmentation de poste, nouveaux locaux, etc.).

Il manque toutefois une véritable stratégie d'unité, permettant d'évaluer si les ressources sont suffisantes, si les processus sont adéquats et si l'organisation est pertinente.

Enfin, l'unité établit un rapport d'activités annuel, remis à la DMAP, Délégation municipale aux affaires du personnel. Ce document n'est pas public.

Question transversale – Recours à des prestations externes

En 2025, la cellule a eu recours à deux à trois mandats dans le cadre du budget (<10/m CHF). Un soutien externe peut être mobilisé, par exemple lorsqu'un suivi interne dure plusieurs mois, puis qu'une conciliation devient nécessaire ; dans tous les cas, lorsqu'il est nécessaire de garantir une indépendance suffisante, il est alors fait appel à une personne extérieure.

À noter que, en cas d'ouverture d'enquête, le recours à des enquêteurs externes est à la charge du service concerné. Ceux-ci sont proposés à la Municipalité par le groupe de suivi de la plainte, dont fait partie la Cellule ARC.

6e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité clarifie avec les collaborateurs·trices de la Cellule ARC la stratégie à moyen et long terme de celle-ci (objectifs, organisation et processus).

Bibliothèques et archives (BAVL)

25.02.2026

En 2025, le Service des bibliothèques a connu une année riche en événements, marquée notamment par son 90e anniversaire.

Fusion des bibliothèques publiques municipale et scolaire (anc. Entrebois ; Etat de Vaud) de Bellevaux

Inaugurée en septembre 2025, cette nouvelle bibliothèque est l'aboutissement d'un long travail de rapprochement, les deux structures, l'une municipale et l'autre dépendant de l'Etat de Vaud, étant très différentes à tous points de vue.

La réunion des deux entités sur un seul lieu a permis également d'étendre les prestations jeunesse. La gestion des collections VD–Lausanne est désormais commune, ce qui facilite l'accès aux collections et permet de mutualiser les achats. Auparavant, deux systèmes distincts coexistaient ; la mise en place de cette organisation unifiée a représenté un travail conséquent.

Un coach a été mobilisé pour accompagner le changement et permettre à des équipes différentes (composition, rôles) de collaborer au quotidien. Les conditions salariales ont également été harmonisées avec le Canton.

L'environnement de la bibliothèque rend parfois son exploitation difficile pour les collaborateur·trices, qui sont mobilisé·es pour des tâches ne relevant pas de leur mission principale. Un éducateur de rue a été engagé jusqu'à fin avril 2026, de manière permanente, en raison d'incivilités et d'une agression. Une ligne d'urgence psychologique (350 CHF/h) a été mise à disposition à la suite de cette situation (agression).

La bibliothèque sert aussi parfois de « lieu d'accueil parascolaire » pour de jeunes enfants ; le recours à la brigade des mineurs a été nécessaire lorsqu'un enfant de 5 ans a été retrouvé seul à la fermeture. Il est prévu d'adapter les horaires d'ouverture de la bibliothèque à ceux de l'APEMS afin de limiter ce problème.

Chauderon

La situation est toujours critique dans ces locaux en raison de la vétusté du bâtiment à laquelle s'ajoute la dégradation de l'environnement de la bibliothèque tant du point de vue sécuritaire que sanitaire. Les contraintes structurelles limitent toutefois les améliorations possibles.

Conditions de travail à l'intérieur des locaux : A la suite des observations de la COGES contenues dans le rapport 2024, Mme la cheffe de service a pris contact (août 2025) avec le chef du Service du travail et le chef de l'Inspection du travail de Lausanne afin de clarifier le cadre d'intervention (exigences minimales en santé et sécurité au travail) et d'identifier, avec la DSST et l'ingénieur sécurité, des améliorations réalisables à définir et à prioriser. La création d'un groupe de travail interne a été envisagée pour recenser les problématiques, planifier les mesures et identifier les appuis possibles ; une répondante sécurité au travail est désignée au sein du service dans une logique d'amélioration continue.

Un expert de santé au travail est intervenu. Il a jugé les locaux trop exigus au regard des effectifs (40 collaborateur·trices au total : bibliothécaires, acquéreurs) et a constaté des remontées de gaz d'échappement du parking, ainsi qu'une dégradation de la qualité de l'eau courante liée à l'état des conduites (p. ex. odeur le lundi). Enfin, à la suite de ce rapport, les luminaires ont été changés.

Sécurité aux abords du bâtiment **:** parallèlement, la situation sécuritaire à l'extérieur du bâtiment s'est fortement dégradée à l'été 2025, nécessitant une intervention urgente. Des mesures immédiates ont dû être déployées sur intervention de la cheffe de service : des agents de sécurité sont présents jusqu'à fin mars 2026, de 6 h à 22 h, afin de pacifier la zone et protéger usager·ères et collaborateur·trices. Par la suite, le service prévoit de s'appuyer sur les patrouilles du City Control. Si la cheffe de service juge que ces patrouilles seront suffisantes en journée, elle demeure préoccupée par la sécurité des collaborateur·trices lors des courses de transit à 6 h (transport d'ouvrages) ainsi qu'au moment de la fermeture, et souhaite que des mesures complémentaires soient mises en place à ces horaires. Ce dispositif représente un coût important, actuellement assumé par la propriétaire (CPCL) et le service des gérances de la Ville. La situation extérieure s'est depuis lors partiellement apaisée, tout en faisant l'objet d'un suivi. Les mesures envisagées à l'intérieur des locaux seront reprises, dans les limites structurelles des locaux.

Cette urgence a malheureusement freiné la mise en place (ou la poursuite) des démarches prévues pour améliorer les conditions de travail à l'intérieur des locaux. Elles seront reprises, dans les limites structurelles du bâtiment...

Les collections du Centre BD (tour Galfetti) ont en partie été déplacées dans les locaux des archives aux Plaines-du-Loup. Pour rappel, des inondations successives avaient entraîné des moisissures, mettant les collections et le personnel en danger.

Le nettoyage, puis le déménagement, n'ont pas pu être réalisés avec des ressources internes, compte tenu du volume de travail, de l'exploitation courante du service et de la pénibilité (espace borgne ; travail en combinaison de protection en raison des spores). Une entreprise externe a donc été mandatée, permettant de mettre à l'abri des milliers de planches originales et des périodiques rares et anciens. Une partie de la collection a toutefois été irrémédiablement touchée et certaines pièces détruites. Le montant dû par l'assurance à la suite de ce sinistre devait être versé prochainement. Ce déménagement a pour conséquence un impact quotidien sur le travail des collaborateur·trices de la bibliothèque. Une solution de stockage plus proche semble toutefois sur le point d'être trouvée.

Pour rappel : le fonds BD patrimonial est la deuxième collection après Angoulême en importance.

Il faut relever que malgré une sous dotation en personnel et les graves difficultés évoquées ci-dessus et entourant les locaux, le Service des bibliothèques et archives parvient à assurer les prestations attendues et à mettre sur pied un très grand nombre d'animations dans et hors ses murs, notamment en collaborant avec d'autres services. L'engagement de l'ensemble de ce service et de sa responsable doit être salué.

Question transversale – Recours à des prestations externes

Le service procède à des achats de matériel métier spécifique (boîtes non acides, matériel de conservation du patrimoine) auprès d'Oeckopack, une entreprise 100% suisse spécialisée dans ce domaine.

Pour les formations propres au métier, le service s'appuie sur le catalogue proposé par Bibliosuisse et Bibliomedia. Lorsque plusieurs personnes sont concernées, il mandate des formateur·trices externes pour une formation sur mesure en interne, généralement plus avantageuse financièrement.

Des mandats de communication sont confiés à un graphiste externe, en collaboration avec le BCom.

Enfin, le service acquiert bien entendu des livres ; ceux-ci sont commandés auprès des librairies lausannoises et vise aussi à soutenir les éditeurs locaux.

7e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité mette tout en œuvre pour s'assurer que les problèmes sanitaires et/ou sécuritaires environnant les bibliothèques n'entravent pas leur bon fonctionnement ni n'accaparent la direction du service.

Secrétariat Municipal (SMUN)

04.03.2026

Le SMUN assume des missions très diverses, souvent liées à des projets transversaux. Sa structure a fortement évolué ces dernières années. En 2025, l'Unité organisation et prestations (12 personnes/9,8 EPT) a été supprimée : une partie a été intégrée à l'Unité protocole et manifestations (+6 personnes/+5,8 EPT) et le solde au secrétariat de la Municipalité (5 personnes/+3,6 EPT).

L'Unité droits politiques a disparu au profit d'une nouvelle Unité administration, finances et droits politiques.

D'autres ajustements pourraient intervenir en 2026, notamment en lien avec le départ à la retraite du responsable du protocole, dont certaines fonctions pourraient être dissociées.

Le service compte toujours un nombre important d'auxiliaires (43 contrats à fin 2025), principalement liés aux tâches des droits politiques (contrôle des signatures, dépouillement, intendance).

Parmi les tâches confiées par la Municipalité figure la coordination et le suivi des participations et subventions de la Ville. Le SMUN tient à jour le registre des participations et la base de données associée, et veille à l'existence d'une lettre de mission. Le risque financier est contrôlé par le Service des finances (SFIN) ; le suivi opérationnel est assuré par la direction concernée.

Amélioration des prestations et innovation (API)

L'unité API soutient les entités de l'administration qui en ont besoin. En 2025, une institution culturelle a notamment bénéficié d'un appui sur des aspects de suivi financier.

Pour les mandats importants, une feuille de route est établie (volume horaire estimé) et la Municipalité décide de l'engagement de l'unité en début d'année. Certains projets peuvent impliquer une réorganisation (p. ex. « guichet famille » et SIL).

Conseil juridique

Les recours à la CCRI ont fortement augmenté (baisse en 2023, env. 100 en 2024 et près de 140 en 2025), notamment sur les frais d'intervention de la police et la taxe sur les déchets. La grande majorité des recours est rejetée (env. 99%).

Le volume des recours administratifs adressés à la Municipalité reste élevé ; ils concernent surtout l'attribution ou la résiliation de logements sociaux pour des locataires ne remplissant pas les conditions d'octroi.

Concernant les demandes fondées sur la LInfo, il a été relevé qu'une instance cantonale ne serait pas opportune, l'appréciation de la pertinence de communiquer une information devant demeurer au sein de l'administration communale. Les demandes ne sont pas toujours centralisées au sein du service juridique ; un processus clarifié est en cours de formalisation, notamment via une instruction destinée à l'administration afin d'éviter des pratiques hétérogènes. Le recours à un émolument pourrait être envisagé (à l'exception de la presse). Les refus de donner accès à des documents passent par une décision municipale. Une consultation a été lancée par le Canton pour réviser la LInfo cantonale.

L'Unité conseil juridique ne traite pas les dossiers liés au Service des gérances (résiliations de baux, contestations, contentieux, etc.).
Lors de recours à la Municipalité contre une décision d'une direction, le suppléant de direction signe la décision avant soumission à la Municipalité. Enfin lors d'un recours à la CDAP, les juristes du SMUN accompagnent les services et instruisent le dossier.

Commission des contraventions

Il s'agit d'une tâche déléguée par la Municipalité, elle traite en moyenne 80 000 affaires par année. La situation demeure insatisfaisante en 2025.

Indicateur	2023	2024	2025	Δ 24/23	Δ 24/23 (%)	Δ 25/24	Δ 25/24 (%)
Rapports saisis	63'104	72'808	66'469	+9'704	+15.4 %	−6'339	−8.7 %
Ordonnances pénales	48'234	28'989	41'033	−19'245	−39.9 %	+12'044	+41.5 %
Recettes (CHF)	6'980'327	5'514'006	5'614'454	−1'466'321	−21.0 %	+100'448	+1.8 %
Cas en attente (fin année)	9'935	39'901	42'199	+29'966	+301.6 %	+2'298	+5.8 %

Après un net ralentissement en 2024 et un redressement partiel en 2025, le service n'a pas retrouvé le niveau de 2023 ; les recettes demeurent à env. 80% de 2023. Le retard de traitement n'est pas rattrapé et les cas en attente ont encore augmenté.

Un enjeu récurrent concerne l'accès à InfoCar : certaines données ne sont visibles que par le Corps de police, ce qui multiplie les sollicitations, alourdit la charge de la police et ralentit l'instruction.

Les retards s'expliquent aussi par des absences maladie de longue durée (2024-2025) ; une personne est partie à la retraite et une autre bénéficie d'une rente AI à 50% depuis le 1er janvier 2026. Mesures provisoires : engagement d'un greffier en CDD (100% sur deux ans), contrats de secrétariat auxiliaire (100%) et annonce d'une augmentation de taux (10%). Une nouvelle présidente (100%) est entrée en fonction début mai 2026, avec l'objectif d'un retour progressif à un rythme usuel durant l'année.

En 2025, le traitement a été priorisé sur le domaine public (retard autour de mai 2024, contre septembre 2025 pour le domaine privé) afin de limiter le risque d'oppositions ; la prescription de trois ans restant toutefois éloignée.

Question transversale – Recours à des prestations externes

En 2025, le SMUN a confié à des tiers un nombre ciblé de missions, lorsque des compétences spécialisées ne pouvaient pas être couvertes de manière suffisante en interne. Cela concerne notamment des **mandats juridiques** (p. ex. environnement – dioxine ; énergie – projets SIL), avec possibilité de solliciter des avis de droit externes et indépendants, afin de garantir la sécurité juridique des décisions. Les budgets afférents sont gérés de manière transversale au sein du SMUN, assurant coordination et vision d'ensemble.

En **communication**, certaines prestations ont été externalisées (reportages vidéo ou photographiques). Le graphisme est assuré en priorité par le graphiste interne, avec des compléments externes selon les besoins. Les budgets sont en principe rattachés aux directions concernées ; le SMUN prend en charge les mandats à caractère transversal (p. ex. la mise en page du rapport de gestion).

En **ressources humaines**, les procédures d'engagement de cadres peuvent inclure des assessments externalisés, afin de bénéficier d'une évaluation indépendante. Par ailleurs, une intervision est assurée pour les collaborateurs·trices de la Cellule ARC (validation et développement des compétences). Le recours à des auxiliaires est aussi prévu pour répondre à des besoins opérationnels spécifiques, notamment sur le site de Montbenon.

De manière générale, le SMUN veille à mobiliser en priorité les compétences internes, le recours à des tiers intervenant de façon complémentaire et ciblée. Les achats de matériel sont effectués via la plateforme interne de la Ville (mutualisation/centralisation). Les paiements et achats sont soumis à la validation du responsable administratif et financier, garantissant le respect des procédures internes et un contrôle adéquat des dépenses.

8e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité suive étroitement le rétablissement du fonctionnement de la Commission des contraventions avec l'objectif de rattraper complètement le retard d'ici à fin 2026 (ou le plus rapidement possible).

Secrétariat général (SGCD)

04.03.26

Le Secrétariat général de culture et développement urbain (SGCD) est l'organe central de coordination et de soutien des services de la direction. Il assure l'appui administratif, le suivi des dossiers, la coordination interne et la mise en cohérence des activités entre les différents services, notamment la culture, les bibliothèques et archives, l'urbanisme et le contrôle des finances.

Faits marquants

La secrétaire générale du SGCD a quitté son poste courant 2025 au vu de sa nomination en tant que déléguée de la Municipalité à la sécurité urbaine et au climat de travail 2030. Son poste a été mis au concours en fin d'année 2025. L'intérim est assuré par le secrétaire municipal. Une auxiliaire a été engagée à 80% pour soutenir l'administration et les finances du service. Les unités du service sont indépendantes et peuvent donc poursuivre leur travail sans autre dans l'attente du ou de la futur·e secrétaire général·e. De plus, des tâches peuvent être rationalisées entre le Secrétariat municipal et le secrétariat général compte tenu de la spécificité du secrétariat municipal dans cette direction.

Médiation administrative

Ce projet-pilote favorise l'écoute des citoyennes et citoyens dans un esprit de conciliation, visant à traiter de façon simple et extrajudiciaire les plaintes de la population à l'égard de l'administration. Sur les trois dernières années, une cinquantaine de contacts par année ont été établis en moyenne. Cette tâche était assumée par la secrétaire générale. Depuis son départ, le projet est pour l'instant en stand-by, il n'a pas encore été décidé de la suite. Un rapport-préavis relatif à la médiation est en cours de rédaction (postulat Payot de 2016). Au vu du faible nombre de cas traités, il nous semble qu'une reprise du projet par un·e collaborateur·trice formé à la médiation (par exemple par la Cellule ARC ?) pourrait être envisageable.

Commission immobilière (CI)

Le conseil communal a voté pour la revente en droits de superficie de sept bâtiments acquis par droit de préemption, préavis 2025/17. Sur les sept objets, cinq ont été signés (Ruffy 56, Cassinette 2-4, Rod 2-4, France 71-72 et Grancy 44), il en reste deux à signer (Warnery 6 et France 35).

Bureau de développement et projet Métamorphose (BDM)

Les projets conduits par Métamorphose mobilisent systématiquement les compétences des services. L'élaboration des plans d'affectation est placée sous l'égide du Service de l'urbanisme (URB). Concernant le projet de Coubertin, pour des questions de charge de travail, URB a proposé que l'élaboration du PA soit confiée à un externe. Les études de variantes de ce projet sont pilotées par le BDM, qui associe les services concernés de la Ville. Elles sont réalisées par un architecte et d'autres mandataires spécialisés.

Unité de développement et promotion de la Ville (UDPV)

Une collaboratrice a été mise à disposition (environ 50%) pour appuyer le directeur de Lausanne Tourisme dans le développement d'une stratégie marketing pour 2026. Les collaborations sont intenses et les responsabilités sont claires : la Ville, par l'UDPV élabore et conduit la politique touristique, et supervise la mise en œuvre de cette stratégie, qui est opérée par Lausanne Tourisme.

Question transversale – Recours à des prestations externes

Certaines prestations de communication et de marketing spécialisées qui requièrent une expertise particulière et très spécifique sont externalisées ; par exemple pour l'unité de développement et promotion de la Ville.

9e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité évalue le besoin de médiation administrative et se détermine sur la suite à donner au projet pilote de médiation administrative.

Service de la culture (CULT)

11.03.2026

Nous rencontrons Mme la cheffe du service, en poste depuis août 2025 ; elle est accompagnée de son adjoint ainsi que de l'adjointe administrative du service.

Peu après son arrivée, Mme la cheffe de service a dû gérer la crise liée au **vol au Musée Romain de Vidy**, avec une résonance internationale (survenu peu après celui du Louvre). Le vol, commis avec violence alors que les pièces se trouvaient dans une vitrine sécurisée, souligne la détermination des auteurs et le caractère exceptionnel de l'événement.

Les pièces dérobées étaient assurées ; la gestion du sinistre n'a suscité aucun reproche des assurances ni du Canton. Une cellule de crise a été mise sur pied, un dispositif de soutien psychologique activé (répondant dédié, ligne directe avec la police) et les mesures de sécurité renforcées, notamment via un double gardiennage.

L'événement rappelle le risque inhérent à l'exposition d'objets patrimoniaux. Dans une logique d'anticipation, une matrice des risques par musée a été établie afin d'identifier et hiérarchiser les risques (vol, incendie, inondation, etc.) et d'améliorer la prévention et la préparation des institutions.

Renouvellement des conventions de subventionnement avec les institutions culturelles

Le service renouvelle les conventions de subventionnement des institutions culturelles soutenues par la Ville (env. 30). Un tableau de bord pilote le processus. A ce stade, environ douze conventions sont finalisées ; les autres sont en cours d'élaboration ou de discussion.

Un modèle de convention est désormais disponible, discuté avec le Service juridique et le Contrôle des finances (CFL) dans le cadre de leur audit sur les subventions. Les conventions visent notamment les conditions de travail (rémunération juste), la gestion du personnel, la durabilité, la diversité des équipes et de la programmation, ainsi que l'ancrage territorial (compagnies/acteur·trices locaux). Elles s'inscrivent dans un projet culturel sur quatre ans, assorti d'un tableau de bord, d'objectifs qualitatifs et d'un cadre budgétaire, afin de clarifier les engagements réciproques (sans imposer une hausse ou baisse de programmation), tout en respectant la liberté artistique des institutions.

L'objectif est de clarifier, sur quatre ans, les engagements des institutions et les attentes de la collectivité. Cette approche renforce la stabilité financière et stratégique, structure le dialogue avec les partenaires, améliore la lisibilité externe et prévoit des mécanismes de suivi (rencontre annuelle, amendements en cas d'adaptation nécessaire, voire réduction du soutien en dernier recours).

Consultation des arts de la scène

En 2025, le Service de la culture a lancé une consultation des arts de la scène dans le cadre de l'élaboration d'une politique renouvelée de soutien à la création scénique pour la prochaine législature.

La démarche repose sur un état des lieux préalable, ayant permis d'identifier des hypothèses et des questions soumises aux acteurs via une consultation en ligne, puis des entretiens

individuels ou en groupe. Elle vise à adapter les instruments de soutien et à associer le milieu à la réflexion.

La consultation suit un calendrier défini : diagnostic/état des lieux, consultation du milieu, puis élaboration et mise en œuvre de la future politique.

Dès la rentrée 2025, des rencontres et groupes de discussion ciblés ont approfondi les enjeux (diversité des pratiques et formats, rôle et positionnement des lieux de diffusion). En parallèle, des études menées ces dernières années au niveau municipal, cantonal et national ont souligné l'importance de repenser les outils de subventionnement ; des thèmes transversaux ont été abordés (rémunération des artistes, moyens nécessaires, missionnement des salles et attentes des compagnies indépendantes). L'ensemble doit déboucher sur une feuille de route à la rentrée.

La situation du club **Les Jumeaux** a été abordée (changements à sa tête en 2025), bien qu'elle ne figure pas dans le rapport de gestion de la Municipalité. L'unité API (amélioration des prestations et innovation) ainsi que des collaborateurs·trices du service ont alors été fortement impliqué·es pour conduire l'institution jusqu'à l'arrivée d'une nouvelle direction et pour établir une prévision financière pour les quatre années à venir. Pour Mme la cheffe de service, les synergies à venir entre le club des Jumeaux et le festival Jazz Onze+ seront également possibles par une gouvernance commune, puisque la même personne est à la direction des deux lieux, à temps partiel, depuis janvier 2026.

Enfin, s'agissant de l'observation n° 9 du rapport 2024 de la COGES[5], l'entretien a permis de clarifier les attentes des commissaires (par exemple mise en contexte des chiffres donnés sous forme de tableau, avec jauge, comparaison et suivi sur les dernières années, respectivement un compte rendu des événements de l'année ayant particulièrement occupé le service), le rapport 2025 reçu étant malheureusement similaire aux précédents. Nous tenons à souligner la transparence dont les personnes que nous avons rencontrées ont fait preuve et la qualité des informations transmises.

Question transversale – Recours à des prestations externes

Un tableau chiffré par unité nous est remis ; il est toutefois considéré comme purement interne.

Les prestations acquises à l'externe représentent un peu plus de 700/m CHF pour Culture.

Près d'un tiers (28%) concerne la scénographie et la réalisation des expositions dans les musées. En 2025, une somme conséquente (Musée Historique de Lausanne) a servi à mandater une société externe pour mettre en œuvre l'enquête, demandée par le Conseil communal, sur la provenance de certaines collections ; une subvention de la Confédération a toutefois été promise.

Par ailleurs, 27% du montant est dévolu à des mandats de graphisme, d'audiovisuel ou de photographie. Le solde concerne notamment le transport d'œuvres d'art, la médiation culturelle (dont celle dédiée au jeune public du Musée Historique de Lausanne), les traductions, la rédaction de catalogues et prospectus, ainsi que l'accompagnement de situations complexes ou particulières (Musée romain de Vidy, Arts de la scène).

Contrôle des finances (CFL)

11.03.2026

Le service est composé de cinq expert·es-comptables, complétés par une auditrice spécialisée en informatique (certification CISA) ainsi que deux auditeurs·trices internes certifiés (CIA). Les

[5] Observation n° 9 : Le Conseil communal souhaite que la Municipalité veille à ce que le Service de la culture rende compte de sa gestion dans le rapport de gestion.

charges de personnel représentent environ 92% des charges totales. En 2025, un congé maternité a nécessité le recours à un auxiliaire à 0,75 EPT.

Le Contrôle des finances exerce ses missions conformément au cadre institutionnel défini par la Municipalité. Le plan d'audit est soumis au comité d'audit (législature 2021-2026) composé du syndic, de la directrice de FIM et du directeur de SE.

En réponse à l'observation n° 6 de la COGES[6], un processus optimisé de **suivi des recommandations** a été mis en place ; l'état des recommandations ouvertes est transmis une fois par an directement à la Municipalité.

Un outil SharePoint permet aux chef·fes de service de suivre l'avancement en temps réel. Les audités fixent leurs délais, souvent trop optimistes ; une adaptation est demandée pour retenir des échéances plus réalistes. Dans le même esprit, les recommandations tendent à être formulées plus précisément, voire découpées, afin d'éviter un suivi sans échéance claire. La mise à jour des délais trouble partiellement l'état des lieux à fin 2025. Les retards tiennent davantage à un manque de moyens ou à des priorités concurrentes qu'à un défaut de volonté des services.

Les recommandations font l'objet d'un suivi sur trois ans. Lorsque des recommandations échues à risque élevé présentent un taux de réalisation inférieur à 75%, la situation est portée à la connaissance du comité d'audit, puis signalée à la Municipalité pour en prendre acte.

Sur le plan comptable, la mise en œuvre du nouveau plan comptable MCH2 est annoncée. Il s'agit d'un chantier complexe dont la transition implique un travail conséquent pour le Service des finances (SFIN) et aura également un impact sur la charge de travail du CFL en 2027.

Question transversale – Recours à des prestations externes

La couverture d'assurance prendra fin à l'échéance 2026, celle-ci n'étant en réalité pas nécessaire pour une ville.

Le CFL n'a, ces dernières années, pas eu recours à des prestations externes spécialisées pour l'exécution de ses audits. A noter toutefois que le contrôle des comptes des sociétés détenues à 100% par la Ville n'est pas effectué par le CFL ; mais que ces dernières mandatent des cabinets externes. En effet, l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) avait, en 2017, recommandé au CFL de renoncer aux mandats de révision des entités détenues par la Ville.

Le recours à des experts externes est par ailleurs indispensable pour certains contrôles/certifications : le mandat de contrôle qualité de la mission d'audit des comptes communaux est confié à une société fiduciaire externe (appel d'offres 2024 auprès de quatre sociétés ; choix arrêté par le comité d'audit). Un contrôle qualité des audits externes est réalisé tous les trois à cinq ans ; en 2026, un contrôle qualité de l'audit interne sera effectué pour la première fois par la Ville de Berne, pour un coût estimé à env. 10 000 CHF. Enfin, le maintien de l'agrément d'expert-réviseur exige une formation continue, dispensée par des organismes externes.

Entretien avec M. le syndic

31.03.2026

Un entretien conclusif a été mené avec M. le syndic le 31 mars 2026. Les échanges ont notamment porté sur plusieurs points abordés lors des visites des services.

[6] Observation n° 6 – Rapport COGES 2024 : Le Conseil communal souhaite que la Municipalité garantisse le respect des recommandations formulées par le CFL dans ses audits.

S’agissant des bibliothèques, M. le syndic a indiqué que des locaux importants ont été identifiés au Flon afin d’accueillir les collections qui étaient stockées à Galfetti. Ceux-ci nécessitent toutefois des aménagements préalables.

Concernant le Secrétariat municipal, et plus particulièrement le traitement des contraventions, M. le syndic a indiqué que diverses mesures ont été mises en place. Il estime que celles-ci devraient permettre un retour progressif à une situation normale.

En matière de culture, plusieurs projets-cadres ont été lancés ou sont en cours. M. le syndic a relevé le travail mené dans le cadre de la consultation des arts de la scène, laquelle devrait contribuer à une meilleure rémunération des artistes et à un dégagement accru de moyens pour l’accueil des compagnies. Cette démarche repose notamment sur une clarification des missions des théâtres, qu’il s’agisse de production ou d’accueil.

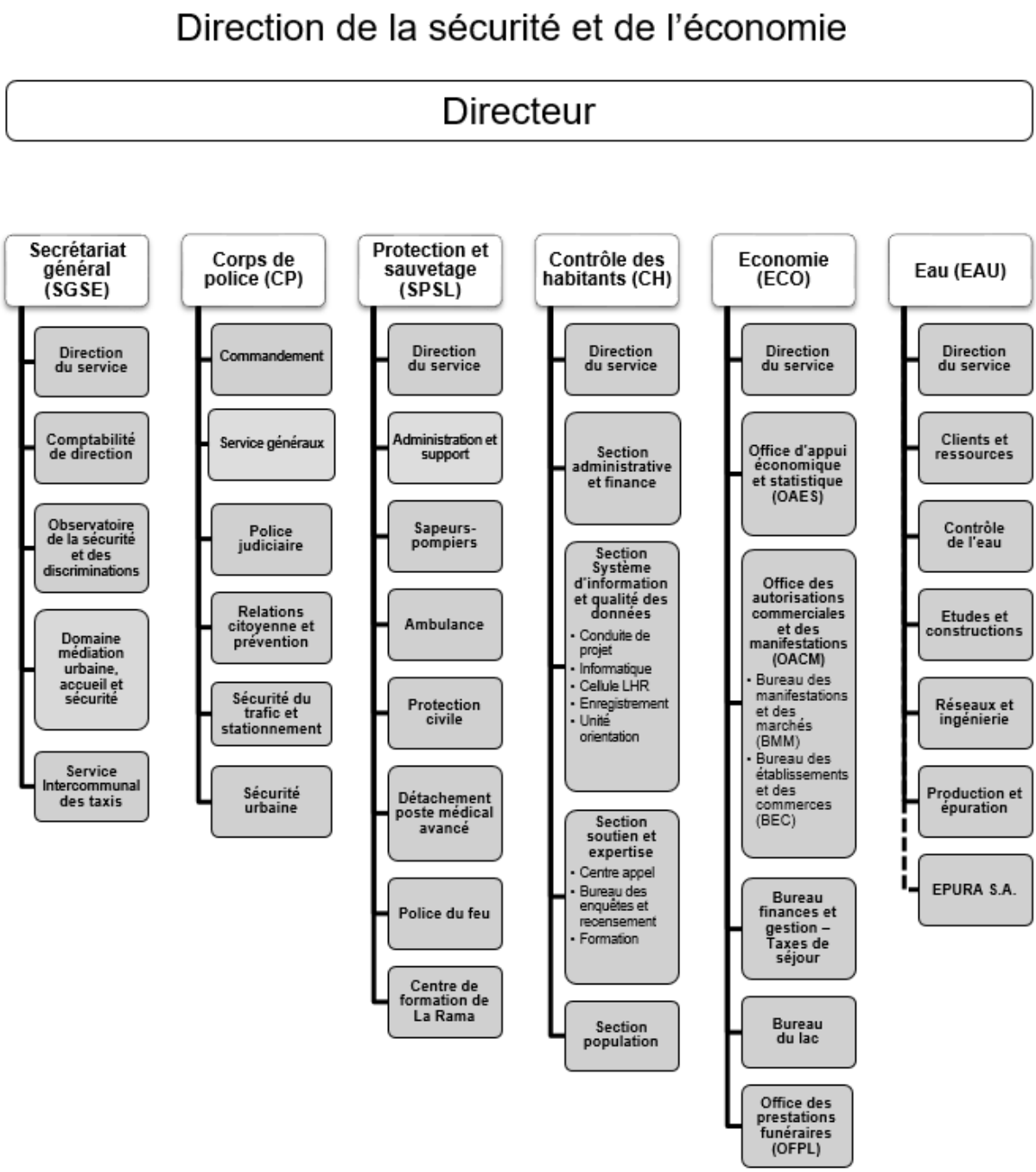
La sécurité des musées a également été abordée lors de cet entretien.

Pour la sous-commission Culture et développement urbain

Marisa Maurer Putallaz

Paloma Graf

Sécurité et économie (SE)



Préambule

Du 16 au 29 avril 2026, la sous-commission a effectué des visites auprès des chef·fes de service suivant·es :

- Secrétariat général (SGSE)
- Corps de police (CP)
- Service de protection et sauvetage (SPSL)
- Service du contrôle des habitants (CH)
- Service de l'économie (ECO)
- Service de l'eau (EAU)

Au terme de ces visites, la sous-commission a été accueillie par le directeur et la secrétaire générale de la direction. Les commissaires remercient vivement les différents intervenant·es pour leur disponibilité et la qualité de leur accueil.

Durant l'année 2025, une grande partie de l'attention de M. le directeur et du Secrétariat général s'est concentrée sur la crise traversée par le Corps de police. Les autres services ont continué d'assurer l'ensemble de leurs prestations. Nos visites ont mis en évidence une charge de travail structurellement élevée, avec une pression accrue sur le Service de l'eau et SPSL. La charge de travail précédemment ressentie au contrôle des habitants et au Service de l'économie semble pour lors maîtrisée.

Secrétariat général (SGSE)

L'année 2025 s'est inscrite, pour le Secrétariat général de la direction, dans la continuité de la consolidation engagée les années précédentes. Aucun mouvement majeur de personnel n'a été enregistré.

Réorganisation interne

Une réorganisation a été conduite en 2025, avec une distinction plus nette entre les fonctions RH et finances, qui étaient précédemment traitées de manière analogue. Une entité financière propre a ainsi été mise en place au sein du Secrétariat général. Un rééquilibrage a également été opéré dans la répartition des dossiers au sein de la direction du Secrétariat général. Le domaine DOMAS a vu ses moyens renforcés, avec une augmentation des effectifs d'agent·es d'accueil et de sécurité (AAS).

Coordination des AAS

Interrogée sur la coordination entre les AAS, le Corps de police et les services sociaux, la direction indique que celle-ci se déroule de manière satisfaisante, sans frein particulier rapporté de l'un ou l'autre des partenaires. La coordination entre les responsables de chaque équipe sur le terrain est jugée bonne. Les conditions d'engagement des AAS comprennent un antécédent en matière de sécurité ainsi que plusieurs formations spécifiques (drogues, désescalade, gestion des chiens notamment).

La sous-commission, dans le prolongement des constats relevés l'année précédente concernant le sentiment de perte de sens au sein du Corps de police face à la crise sociosanitaire, a interrogé la direction sur la situation au sein des AAS. Selon les éléments transmis, l'équipe a connu une croissance rapide à partir d'un noyau initial. Les agent·es y trouveraient au contraire un sens fort à leur mission. Un suivi psychologique est assuré par le même mandataire que pour l'OPFL.

Fonds LGBTIQ+

La sous-commission a interrogé le service sur les modalités d'attribution du fonds destiné au soutien des associations LGBTIQ+. Selon les éléments transmis, les associations concernées n'étaient pas systématiquement consultées avant l'allocation des fonds. Des mesures correctives ont été prises pour remédier à cette situation. Le fonds dispose d'une enveloppe annuelle de 50 000 francs.

10e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité garantisse une communication transparente et commune (entre les services et à la Municipalité) aux associations dans la gestion du fonds LGBTIQ+.

Taxis

Interrogée sur l'existence d'une sous-catégorie B au sein des autorisations de taxis, la direction rappelle que trois catégories existent historiquement : A (Taxis Services), B (taxis indépendants) et C (limousines et taxis d'hôtel). L'évolution du marché, notamment liée à l'arrivée des plateformes de type Uber et des VTC, exerce une pression croissante sur le secteur. La direction indique avoir adopté un angle particulier sur la question des autorisations relatives aux lignes de bus. Les tensions entre taxis traditionnels et plateformes nouvelles, ainsi que le rôle des associations professionnelles, demeurent un sujet d'attention.

Prestataires externes

Le Secrétariat général a recouru ponctuellement à la société de sécurité privée Altras afin de pallier un manque d'effectifs d'AAS, notamment en soirée et lors de mises en place. Cette sollicitation s'inscrit dans une logique de réponse à l'urgence. Des formateurs externes sont également mobilisés sur les thématiques liées aux drogues. Le processus de recherche reste prioritairement interne avant de se tourner vers l'externe.

Corps de police (CP)

L'année 2025 a été marquée pour le Corps de police par plusieurs événements majeurs, à la fois opérationnels et institutionnels, qui ont mobilisé l'ensemble du service.

Trois drames sont survenus au cours d'opérations policières. Le 25 mai, un homme racisé interpellé suite à un contrôle a fait un malaise et est décédé dans les locaux de l'Hôtel de Police, malgré les tentatives de réanimation. Le 30 juin, une jeune participante à un rodéo urbain est décédée dans le cadre d'une intervention policière. Le 24 août, un jeune scootériste tentant de se soustraire à un contrôle a perdu la maîtrise de son véhicule et est décédé. Cet événement a été suivi d'une nuit d'émeutes dans le quartier de Prélaz, impliquant environ 200 individus masqués. Une enquête pénale a été ouverte pour chacun de ces cas. Par ailleurs, le 9 décembre, une personne est décédée à l'hôpital après sa prise en charge médicale dans la zone carcérale de l'Hôtel de Police un mois plus tôt, faits qui ont également donné lieu à l'ouverture d'une enquête.

Au mois d'août, la justice a révélé l'existence de groupes de messagerie semi-professionnels au sein desquels des membres du personnel échangeaient des propos racistes, sexistes et discriminatoires. Cette révélation a provoqué une crise institutionnelle d'ampleur. Huit policiers ont été suspendus par le commandant puis licenciés par la Municipalité, dans le respect de la procédure prévue. La portée médiatique de cette affaire reste mal vécue par une partie du Corps de police, et les propos tenus par le syndic lors de la conférence de presse ne sont pas pleinement acceptés au sein des équipes. La sous-commission a interrogé la direction sur le périmètre de cette problématique : la délégation municipale chargée de piloter la future réforme

indique qu'il s'agit d'une culture installée de longue date – évoquée comme « une culture de trente ans » – qui ne se transformera pas en une seule fois. Une directive du commandant interdisant les groupes de messagerie privée dans le cadre du travail – soit avec les téléphones mis à disposition des collaborateurs et collaboratrices – a été émise. La parole ne s'est toutefois pas encore pleinement libérée pour aborder ces questions au-delà du cadre strictement professionnel. La sous-commission relève l'importance d'un suivi attentif des procédures en cours. Il a également été souligné qu'il faudra effectuer un travail considérable au sein du Corps pour que les changements opèrent, mais que cela serait envisageable uniquement si les cadres supérieurs adhèrent également à la démarche. Le commandant exprime ses inquiétudes quant à la résistance qui persiste au sein de son état-major.

En réponse à cette crise, un mandat d'audit externe a été confié à M. André Duvillard, dans le cadre du programme de réforme « Horizon 2030 ». Un second mandat a été confié à l'étude Kellerhals Carrard. La délégation indique qu'elle réfléchira aux suites à donner sur la base des recommandations qui seront formulées.

Réorganisation interne

Une nouvelle organisation a été mise en place en mars 2025, dans la continuité de l'unification de la conduite opérationnelle initiée en 2024. La Division sécurité urbaine (DSU) a été créée, regroupant Police secours, les groupes centre et périphérie de la Division proximité, partenariats et multiculturalité, ainsi que les unités spéciales (brigade canine, GIPL, brigade cycliste). La sous-commission s'est interrogée sur l'évolution rapide de l'organisation, l'unité UIP créée au 1er octobre 2024 ayant été à son tour réorganisée. La direction explique cette évolution par une volonté de mutualiser et de décloisonner davantage les ressources, le décloisonnement étant pensé selon le principe d'« être d'abord policier·ère, puis se spécialiser.

Une certaine résistance subsiste néanmoins parmi les agent·es, dont une partie continue de considérer que la fonction première de la police est l'intervention. Un sentiment d'« être lâché en ville » et de ne pas être utile a été relayé. La Direction indique vouloir mettre en place davantage de répondant·es pour les quartiers afin d'y répondre.

Parallèlement, la Division relations citoyennes et prévention (DRCP) a été créée. Elle regroupe les domaines communication, prévention et déontologie, dans une logique de cohérence du message préventif. Une cheffe de la communication a été engagée.

11e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité s'assure d'une meilleure adhésion de la mise en œuvre des directives et réformes municipales de la part des policier·ères cadres.

Ressources humaines

L'année 2025 a été marquée par 45 démissions, huit départs à la retraite, deux licenciements pour juste motif immédiat (en lien avec l'affaire des groupes de messagerie) et trois conventions de départ. La sous-commission a interrogé la direction sur la nature de ces conventions. Selon les éléments transmis, les démissions ne sont pas directement attribuables à la communication municipale autour de l'affaire des groupes WhatsApp, bien que celle-ci ait pesé sur le climat interne. La principale difficulté identifiée pour amener l'adhésion à la réforme se situe au niveau des cadres.

Concernant la question, soulevée lors de la précédente visite, du sentiment de perte de sens des agent·es face à la crise sociosanitaire, la direction indique que cette question n'a pas encore évolué. Un travail spécifique est prévu en 2026. A titre de comparaison, cinq travailleur·euses sociaux·ales de rue sont actuellement engagé·es sur ces questions à Lausanne, contre une cinquantaine à Genève. Un projet de sensibilisation est envisagé avec

les policier·ères en formation, en deuxième année, à la suite de leur passage à Savatan. Des directives existent sur la mission première, à savoir le fait d'éviter les consommations, ainsi que le deal de stupéfiants dans l'espace public, dans une perspective de prévention par la présence des agent·es en rue, mais leur application sur le terrain reste complexe.

12e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité mette en place une réflexion collaborative et inclusive sur le sens et les missions premières des agent·es de police.

Evénements opérationnels

Plusieurs incidents ont marqué l'année. Un incident pyrotechnique a eu lieu dans le secteur des Bossons entre fin mars et début avril, suivi d'un travail de prévention en lien avec les écoles. L'accueil des gens du voyage en provenance de la France voisine sur le site de la Bourdonnette, début mai, a conduit à la première application de la nouvelle procédure pénale spécifique en la matière. Le contrôle de la mendicité – incluant les situations de mendicité parfois violente – est resté un enjeu de l'année. Le Corps de police a par ailleurs été sollicité en appui d'autres cantons (WEF, Eurovision).

Hôtel de police et zone carcérale

La sous-commission a interrogé la direction sur les 82 incidents recensés à l'Hôtel de Police. La direction précise que la communication initiale doit être rectifiée : il ne s'agit pas de tentatives de suicide, mais d'actes dommageables. La gestion de la zone carcérale relève du Service pénitentiaire du Canton de Vaud.

13e observation

Le Conseil communal exprime son souhait que la Municipalité explore activement des solutions alternatives afin de garantir que l'occupation des cellules au sous-sol de l'Hôtel de Police soit en totale conformité avec la législation en vigueur. A cette fin, il est demandé à la Municipalité d'engager rapidement le dialogue avec les autorités cantonales.

Trois prestataires externes accompagnent actuellement le service : Retex Pro (cellule de parole pour les agent·es confronté·es à des situations difficiles, à raison de quatre jours par an), Arenas Innovation (avec M. Maillard, sociologue et animateur), et M. Mathias Tucher, ancien commandant à l'armée. À cela s'ajoute le mandat de M. Duvillard. Une convention avec l'OIM est par ailleurs en place, et un partenariat existe avec la police belge sans engagement formel.

Outils et matériel

Concernant l'obsolescence du matériel informatique relevé l'année précédente, chaque policier·ère dispose désormais d'un téléphone portable équipé des applications nécessaires (notamment RIPOL). Le programme Odyssée devra améliorer la digitalisation à partir de mi-2025.

Charge administrative

La sous-commission relève qu'une seule personne est actuellement en charge de répondre aux postulats du Conseil communal à un taux de 60%, ce qui génère une difficulté en termes de ressources.

Service protection et sauvetage (SPSL)

Le nombre d'événements toujours croissant ayant lieu chaque année à Lausanne provoque une usure du personnel. De nombreux employé·es se sentent usé·es, car il est attendu toujours plus de leur part, sans que des ressources supplémentaires ne soient allouées.

Le gel des plans des postes se répercute directement sur les employé·es, puisqu'en plus de la fatigue occasionnée, iels se font payer leurs heures supplémentaires, alors que ces heures devraient initialement être récupérées en congé. Ce gel des embauches se relève surtout compliqué pour les pompier·ères.

Il subsiste de nombreuses absences de longue durée au sein des pompier·ères et ambulancier·ères. Il est particulièrement difficile de remplacer les femmes enceintes, car, au vu de la pénurie sur le marché, il n'est pas aisé de recruter des auxiliaires d'accord de venir travailler en CDD.

Au sein de l'administration, le CFL demande au service de trouver de nouvelles recettes, mais leur demande en même temps de ne pas facturer les prestations fournies par le service en faveur de la Ville. Le service monitore désormais les prestations « gratuites » qu'iels fournissent pour la Ville pour démontrer que les recettes sont bien là, mais qu'il s'agit d'un choix politique de ne pas les demander.

Sapeur·euses pompier·ères

Alors que des négociations avaient été entamées en 2024, la situation demeure tendue. Une première partie des négociations sur les fins de carrière et la revalorisation du travail de nuit ont abouti : la Ville a désormais la responsabilité de retrouver une place de travail garantissant les conditions salariales et de prévoyance des pompier·ères en fin de carrière et les indemnités pour travail de nuit ont été rehaussées de 2,5 à 4 francs de l'heure. D'autres négociations concernant le règlement horaire sont toujours en cours.

Les crispations reposent sur deux points principaux

1. Tandis que le commandement souhaite réintroduire des éléments dans le règlement des horaires afin d'être plus égalitaire avec les autres corps de métiers (ambulance, police), ces décisions font l'objet de vives résistances. Ces résistances concernent notamment le travail de nuit, là où le service et le SPEL peinent à justifier que les pompier·ères aient les mêmes conditions de rémunération que les policier·ères et ambulancier·ères pour qui le travail de nuit est davantage épuisant.
2. Il règne un problème de confiance entre le commandement et les collaborateur·trices au sein de la caserne. Les cadres ne semblent pas jouer leur rôle en matière de gestion de conflits, en les transmettant directement au commandement. Enfin, les décisions prises par le commandement peuvent faire l'objet d'attaques personnelles de la part des pompier·ères et de la commission du personnel.

Des pistes sont envisagées pour apaiser la situation : élaboration d'une charte de collaboration entre le personnel, la commission du personnel et le SSP ; la mise en place de colloques de sapeur·euses pompier·ères pour permettre de répondre à leurs questions. Une société externe a été mandatée pour permettre de rétablir un lien de confiance et de bons rapports de travail entre le commandement et les pompier·ères.

Dans un autre registre, les casernes font face à une diminution du nombre de sapeur·euses pompier·ères bénévoles. Au niveau cantonal, l'ECA délivre désormais des labels aux entreprises mettant leurs collaborateur·trices à disposition des SDIS, met à disposition des postes de télétravail et continue d'organiser des journées de recrutement. La Commune de Lausanne ne souffre pas encore de la diminution du nombre de pompier·ères bénévoles, puisqu'elle bénéficie du soutien des UAPP (Unités d'appui de poste permanent), mais ressent tout de même un besoin supplémentaire d'effectifs. Elle doit recruter pour agrandir ses effectifs.

Entré en vigueur en juillet 2023, le projet VIDIS 20-25 peine encore à être signé par certaines communes cibles qui craignent de perdre leur attractivité (projet qui délègue au SPSL la compétence d'assurer le territoire d'une commune du lundi au vendredi, de 6 h 30 à 18 h).

14e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité renforce ses outils de gestion afin d'améliorer la communication et la gestion de conflit au sein des différents degrés de la hiérarchie des sapeur·euses pompier·ères.

Ambulancier·ères

L'année 2025 s'est conclue sur un bilan positif en matière de personnel. Le service est arrivé au bout de la pénurie d'ambulancier·ères constatée les années précédentes, et ce notamment grâce aux efforts du Canton, qui a reconnu l'augmentation d'EPT supplémentaires. Après un avertissement reçu suite à une visite de l'inspection du travail, le service a dû se mettre en conformité avec le travail de nuit. L'indemnisation du travail de nuit représenté dans cette remise à l'ordre a été chiffrée et la Municipalité a reconnu l'augmentation d'EPT supplémentaires.

Pour maintenir les effectifs, le service continue de faire de la promotion chez les étudiant·es et de prendre soin des collaborateur·trices avec l'arrêt du travail de nuit pour les 55+ et la mise à disposition d'heures de sport dans le temps de travail.

Les employé·es (cadres) disent subir une lourdeur administrative et bureaucratique avec le nombre de formulaires papier à signer. La demande a été transmise à M. le directeur de déléguer certaines tâches au chef de service et à ses adjoints, afin de fluidifier des processus.

Police du feu

La police du feu dispose de cinq collaborateur·trices et effectue des visites de contrôle avec l'ECA lorsque des changements de licence sont annoncés. Le nombre de collaborateur·trices affecté, jusque-là suffisant, évoluera certainement dans le courant de l'année 2026.

Protection civile

La réorganisation de la protection civile ayant échoué au niveau cantonal, elle reste pour le moment en stand-by. Pour faire face à la baisse de subvention cantonale, le service a diminué le nombre de jours de cours de répétition et combiné divers programmes afin que la diminution du nombre de jours de service soit absorbée.

Question transversale

Les services internes à la Ville sont connus et sont régulièrement consultés (travail avec le DPP pour les questions juridiques, Cellule ARC ou l'ITL). Les fois où les services font appel à des mandats externes sont rares et discutées préalablement avec les services internes. Le mandat externe principal est celui avec la société ARENAS, hérité du chef de service précédent.

Contrôle des habitants (CH)

L'année 2025 a été marquée pour le Service du contrôle des habitants par la consolidation des évolutions engagées les années précédentes, avec un accent particulier sur la dématérialisation des prestations et la simplification des contacts avec les usager·ères.

Dématérialisation et accès aux prestations

Plusieurs changements ont été mis en œuvre afin de faciliter les contacts avec le service. Un formulaire de contact permet désormais une redirection automatique vers la section compétente. L'ouverture de l'agenda en ligne, qui ne nécessite plus d'invitation préalable, constitue également une amélioration appréciée, tant pour les usager·ères que pour les équipes.

Interrogée par la sous-commission sur l'impact de la dématérialisation des prestations – notamment au guichet et concernant le renouvellement des permis C – sur la charge de travail des collaborateur·trices, la cheffe de service indique que le volume reste incompressible. La dématérialisation permet en revanche une simplification pour les administré·es, qui peuvent désormais contacter le service à tout moment, et un gain d'efficience pour les équipes. La cheffe de service relève toutefois que la croissance continue de la population lausannoise rapprochera progressivement le service de ses limites.

Audit du CFL et restructuration

Un audit du CFL a conduit à la mise en place d'un dispositif de paiement préalable en ligne, qui a permis une réduction significative du contentieux – désormais quasi inexistant, à l'exception des situations relatives à l'EHL. Cette évolution représente un gain de temps et d'efficience pour le service.

Depuis le 1er avril 2025, le service ne dispose plus d'un poste d'adjoint·e à proprement parler, mais d'une personne spécialisée en droit, ce qui permet une meilleure adaptation aux dossiers traités. Par ailleurs, la mutualisation de la responsable des ressources humaines entre le Secrétariat général et le service du Contrôle des habitants n'a pas pu se poursuivre, car la charge a été sous-estimée. Les deux services ont respectivement leur responsable des ressources humaines.

Détection de faux baux à loyer

Suite à l'interpellation Hurni concernant la multiplication de l'usage de faux baux à loyer, la sous-commission a interrogé le service sur les moyens de détection à sa disposition. Selon les éléments transmis, la falsification de documents reste difficilement détectable lorsque les baux émanent de propriétaires : le service ne dispose pas de base permettant d'authentifier le document lui-même, mais peut vérifier le nom de la personne mentionnée.

Outils informatiques et accompagnement du changement

La base de données du contrôle des habitants (BDCH) est en obsolescence. Un nouvel appel d'offres a été lancé en 2025. Un mandat externe a par ailleurs été confié pour accompagner les collaborateur·trices dans les changements liés aux outils informatiques. La cellule ARC est bien identifiée au sein du service et mobilisée notamment lors de l'arrivée de nouveaux et nouvelles collaborateur·trices

Ressources humaines et auxiliaires

Le recours à des auxiliaires reste pratiqué dans la mesure où il correspond à la fois aux situations personnelles des collaborateur·trices concerné·es et aux besoins du service. Le nombre d'EPT disponibles ne permet toutefois pas de procéder à de nouveaux engagements fixes, certains postes étant volontairement laissés vacants en vue d'une future réorganisation.

Service de l’économie (ECO)

L’année 2025 a été qualifiée de bonne année par la direction du service, marquée par une consolidation des équipes et la poursuite des projets engagés.

Direction du service

La sous-commission a interrogé la direction sur l’avancement de la procédure de recrutement de la nouvelle ou du nouveau chef·fe de service, suite au départ à la retraite de Mme Nicolier en novembre 2024. Le poste n’a pas été mis au concours en 2025. Le service couvrant un spectre d’activités particulièrement large et complexe, une réflexion est en cours pour déterminer s’il doit demeurer dans son périmètre actuel ou faire l’objet d’une réorganisation. Selon la direction, cette situation transitoire ne s’est pas répercutée sur la charge de travail des collaborateur·trices, et aucun changement majeur n’a été enregistré au sein du personnel en 2025.

Mouvements et ressources humaines

Le service a connu plusieurs mouvements au cours de l’année, notamment liés à des congés maternité ayant donné lieu à l’engagement d’auxiliaires. Un poste supplémentaire de gestionnaire a été créé pour faire face à l’augmentation du volume de manifestations (+0,6% par rapport à 2024). Les manifestations politiques relèvent également du périmètre de gestion des collaborateur·rices en charge des manifestations en général.

Travaux de la place de la Riponne et marchés

La sous-commission a interrogé le service sur le différentiel de traitement entre les marchés alimentaires et non alimentaires concernant la taxe d’occupation du domaine public durant les travaux de la place de la Riponne. Selon les éléments transmis, le dialogue avec les marchand·es s’est bien déroulé. Quelques travaux subsistent et la période de transition se poursuivra avant le retour complet sur la place.

Activités opérationnelles

Le service a poursuivi ses efforts en matière de soutien aux commerces et aux établissements afin de faciliter leur quotidien. Le Bureau du lac a travaillé au développement de l’application Amarrage, et des aménagements ont été réalisés sur les rives du lac afin d’améliorer leur accessibilité aux personnes à mobilité réduite.

Prestataires externes

Le service ne recourt pas à des prestataires externes pour ses activités courantes. Un mandat est toutefois conclu pour l’OPFL, en raison des situations difficiles rencontrées par les collaborateur·trices, qui bénéficient ainsi d’un accompagnement psychologique. Des prestataires externes sont également sollicités pour des prestations spécifiques sur les rives du lac, notamment des plongeur·euses.

Service de l’eau

L’année 2025 s’est dans l’ensemble bien déroulée. Quelques éléments peuvent à ce titre être mentionnés : production d’eau potable correcte ; continuation du projet de solidarité internationale avec Nouakchott ; augmentation du nombre de communes ayant confié l’analyse de leurs eaux au laboratoire de la Ville (induisant une augmentation des recettes) ; développement de la division du contrôle de l’eau et inauguration du laboratoire d’analyse des microplastiques.

Reste que le service n'a pas dépensé suffisamment et encaissé plus que prévu : la faute aux amortissements et au rythme de production pas aussi rapide que souhaité.

Ce retard dans les investissements s'explique en outre par des questions administratives ou de gestion interne.

Le service peine à recruter et fidéliser le personnel au niveau du bureau de gestion des réseaux. Cette difficulté se répercute sur le nombre de chantiers réalisés, tandis que les autres services entament des chantiers que le Service de l'eau n'arrive pas à suivre. Des postes peuvent rester longtemps vacants et former/fidéliser de nouvelles personnes prend du temps. Un gros point d'attention est donc mis à ce niveau.

Les tensions ressenties à la STEP à travers le questionnaire de satisfaction semblent s'apaiser, selon le chef de service. Des discussions sont cependant en cours avec les syndicats concernant les revendications des collaborateur·trices sur place (indemnités pour port de masque/travaux sals). Il y a une volonté des deux côtés pour améliorer les choses. A la question de savoir si les problèmes lui remontent facilement, M. le chef de service reconnait que ceux-ci peuvent parfois lui remonter tardivement, mais sent que l'équipe RH est plutôt proche des gens et que l'ambiance est généralement bonne.

15e observation

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité se dote d'une stratégie permettant le recrutement et la fidélisation du personnel du bureau de gestion des réseaux afin que le nombre de chantiers réalisés par le service puisse correspondre aux investissements projetés**.*

1,2,4 triazol dans les eaux du Léman

L'année 2025 a été marquée par la découverte du 1,2,4 triazol dans le lac Léman et la non-conformité des eaux du lac, ne pouvant être traitée (mais ne provoquant aucun risque pour la santé). La Ville reste en attente de réponses cantonales et a entamé ses propres poursuites juridiques envers l'entreprise Syngenta. Le service s'est également associé aux SIG pour tester des méthodes permettant d'éliminer le triazol dans l'eau. Ces pilotes dureront encore deux à trois ans et de gros investissements seront nécessaires pour traiter la pollution.

Accidents de travail

Un nombre inquiétant d'accidents de travail a été relevé durant l'année, sans pouvoir identifier que les accidents se déroulent plus dans certaines unités que d'autres. Il existe un chargé de sécurité qui s'occupe de former les personnes à l'interne, notamment de former les nouvelles·aux collaborateur·trices et d'effectuer des visites de chantier.

Objectif de réduction des impacts environnementaux du service

Le service possède une responsable « environnement et sécurité alimentaire » et avance bien sur son bilan carbone. L'objectif est de dresser un bilan de l'émission des gaz à effet de serre de l'ensemble des activités du service. Une fois terminé, l'outil permettra de voir où il s'agira d'agir spécifiquement. Il est déjà constaté que l'impact des véhicules est très petit et que c'est surtout à la STEP et au niveau des conduites qu'un travail doit être mené. Un grand enjeu réside aussi dans l'évaluation des eaux, en limitant les pollutions et en se dirigeant vers une ville éponge. Une revue annuelle spécifique à l'environnement a été mise place.

Question transversale

Le service doit s'appuyer sur un certain nombre de prestataires externes. Il n'a en effet pas les compétences pointues dans tous les domaines, mais demeure pointu dans le cœur de son

métier. Un juriste à l'interne gère, par exemple, les cas courants, mais lorsqu'une aide juridique plus spécifique est nécessaire, il peut être fait appel à des prestataires externes. Il est également fait appel à des ingénieurs civils externes pour dimensionner le béton de certains projets.

Notes de la séance de synthèse avec M. le directeur

L'entretien avec M. le directeur a permis de revenir sur les principaux événements ayant marqué l'année 2025, ainsi que sur le bilan de législature, dans la continuité des dossiers traités lors des visites précédentes.

Retour sur l'année 2025

L'année 2025 a été particulièrement intense pour le Corps de police, qui a mobilisé l'attention de la direction durant les trois derniers semestres. A cela s'est ajoutée la crise du 1,2,4 triazole, dont la gestion a nécessité une procédure impliquant le Conseil d'Etat valaisan. Cette situation a constitué un choc important pour les services concernés. M. le directeur rappelle que la Ville est tenue de se conformer aux normes fédérales et que la hiérarchie des intérêts en présence ne place pas systématiquement les enjeux sanitaires en tête.

Corps de police

Concernant la crise institutionnelle liée à l'affaire des groupes de messagerie semi-professionnels, M. le directeur revient sur les positions exprimées par l'Association des fonctionnaires de police lausannoise (AFDL), qui a notamment reproché à la Municipalité d'avoir lâché les policier·ères, contesté l'usage de l'expression « racisme systémique » et regretté que toutes les investigations n'aient pas été menées avant les décisions prises. M. le directeur explique que la décision de rendre publique l'existence de ces échanges répondait à un intérêt institutionnel, et reconnaît un décalage entre les retours exprimés par les agent·es sur le terrain et la communication institutionnelle.

L'expression de « racisme systémique » a posé difficulté au sein du corps. La direction indique qu'aucune remontée significative n'a permis de contredire une telle qualification, et que c'est précisément sur cette dimension qu'un travail devra être conduit.

S'agissant de la position des cadres, M. le directeur relève que les propos tenus par le commandant, y compris dans les médias, ont été ressentis comme particulièrement durs par une partie du personnel. La structure de la police, organisée en petites unités fonctionnant historiquement de manière cloisonnée, constitue un défi pour la conduite du changement. Le commandant a porté une volonté de décloisonnement qui, en contexte de crise, a rencontré des résistances.

Les commissaires reviennent finalement sur le sentiment de perte de sens des policier·ères dans leurs missions de présence en rue notamment. M. le directeur souligne qu'il est indéniable que les policier·ères ne ressentent pas de valorisation directe de leur « disponibilité passive » en rue, alors que la plupart d'entre elleux souhaitent de l'action. L'idée de patrouiller et être disponible pour la population n'est pas toujours jugée comme prioritaire.

Pour y remédier, M. le syndic et M. le directeur font des discours lors des séances d'assermentation et de promotions du corps de police, durant lesquelles les missions premières sont rappelées. La difficulté réside dans la manière dont les policier·ères s'identifient et apprécient ensuite ces commissions et à la qualité du lien avec leur chef·fe direct (qui doit rappeler le but de ces missions).

Service du contrôle des habitants

Concernant la problématique des faux baux à loyer évoquée lors de la visite, M. le directeur confirme l'analyse transmise par le service : la détection est rendue particulièrement difficile par le fait qu'il ne s'agit pas, à proprement parler, de documents falsifiés, mais de baux authentiques utilisés dans des conditions qui en détournent la finalité.

Politique LGBTIQ+

Les sous-commissaires questionnent M. le directeur quant à la gestion de la politique LGBTIQ+ et le fonds dédié.

Il est reconnu que la direction SE n'avait jusqu'à maintenant pas l'habitude de distribuer des subventions et que cette politique reste en cours de déploiement. Un manque d'outils n'est pas constaté, en ajoutant qu'il est difficile de commencer une politique publique. Un règlement précise les critères d'attribution de ce fonds et une personne est responsable de sa gestion. M. le directeur valide chaque subvention octroyée. Il reconnaît que de nombreuses subventions à des projets culturels ont été faites, peu en revanche pour des projets sportifs. L'intérêt d'un tel fond est de soutenir de petites organisations et associations.

Une confusion a eu lieu en 2025 entre les associations et les personnes responsables du fonds au sein de la Ville au sujet des ressources disponibles au sein du fonds LGBT. Lors du déploiement du fonds en 2023, 250 000 francs étaient prévus pour cinq ans, donc 50 000 par année. Des informations ont été données aux associations que de l'argent était encore disponible pour des demandes, mais cet argent n'était disponible que comptablement, et correspondait au montant pour l'année suivante. (Cette information a été rectifiée par M. le directeur en 2026 lors d'une rencontre avec les associations.) Un bilan de la politique LGBT sera transmis au Conseil communal.

Pour la sous-commission Sécurité et économie

Yusuf Kulmiye

Romane Benvenuti

Rapport complémentaire de la Commission de gestion sur la Police municipale de Lausanne

30 novembre 2025

Propos introductif

Suite aux annonces faites par la Municipalité de Lausanne lors de la conférence de presse concernant les messages échangés au sein de groupes WhatsApp utilisés par des membres du Corps de police de Lausanne, la Commission de gestion a décidé d'ouvrir un suivi politique de cette affaire.

Dans ce cadre, elle a sollicité une rencontre avec le syndic de la Ville, M. Grégoire Junod, le municipal en charge de Sécurité et économie, M. Pierre-Antoine Hildbrand, ainsi que le commandant du Corps de police de Lausanne, M. Olivier Botteron. Cette rencontre a eu lieu le 25 septembre 2025. Elle a permis à la Commission de poser un certain nombre de questions liées à la crise qui secoue actuellement l'institution policière lausannoise.

À l'issue de cette séance, la Commission de gestion a donné mandat aux deux commissaires en charge de la sous-commission Sécurité et économie (SE) de rédiger le présent rapport, restituant les échanges et formulant un certain nombre de constats et recommandations.

Culture et valeurs

Le mode de vie des policier·ères fonctionne passablement en silo, iels vivent à leur niveau, avec leurs collègues, ceci expliquant que leur loyauté va aux collègues d'abord et que de nombreux éléments passent hors radar de la Municipalité et du commandant. Les appels à la dénonciation d'autres collègues ne rencontrent dès lors que peu de succès. Pour empêcher la diffusion de messages privés sur leur lieu de travail, la Municipalité a fortement limité les groupes WhatsApp, groupes interdits sur les téléphones de travail.

Concernant les valeurs des policier·ères, une étude de l'Institut suisse de police (Neuchâtel) conclut que ces dernières n'évoluent pas vraiment en bien avec le temps et la pratique[7]. Avec le temps, iels développent plus de préjugés et biais qu'avant leur formation.

Pour intégrer le Corps de police, il n'est pas nécessaire d'adhérer spécifiquement aux valeurs de la Ville ni de signer, par exemple, une charte. Les valeurs de la Ville sont évoquées lors de la journée d'accueil de toutes les nouvelles collaborateus·trices et peuvent être parfois discutées lors des entretiens de collaboration. La Municipalité ne se prononce donc pas sur un manque d'adhésion à certaines valeurs, mais agit lorsque des limites sont franchies (cadre légal) en inscrivant des éléments dans le dossier des collaborateur·trices concerné·es.

Organisation du Corps de police

Deux grandes réformes ont été entamées ces dernières années au sein du Corps de police.

La première s'est dessinée autour de la fusion, à l'automne 2024, des divisions police secours et de proximité, partenariats et multiculturalité pour créer la division UIP (Unité d'intervention et d'Actions de Proximité). Cette fusion a comme objectif de pallier le sentiment de lassitude ou de routine pouvant être ressenti par les policier·ères face à la répétition de mêmes activités. Huit répondant·es n'exercent que de la politique de proximité.

Le deuxième volet de la réforme s'est effectué au niveau de la composition et du rôle de la commission de déontologie, afin d'espérer un meilleur processus de signalement des cas. La

[7] Etude de l'Institut suisse de police (Neuchâtel) encore en cours de rédaction. Elle étudie les valeurs des policier·ères de manière longitudinale.

commission est maintenant majoritairement composée de civils et de personnes externes à la Ville. Les personnes racisées peuvent se tourner vers une personne racisée, par exemple. Ces réformes ont été accompagnées entre autres par l'entreprise ARENAS et M. Frédéric Maillard, chargé notamment d'accompagner la fusion des deux divisions et travaillant lui-même au sein d'ARENAS.

En cas de signalement d'atteinte à l'intégrité personnelle ou de pratique policière contraire à la déontologie, les policier·ères peuvent utiliser les outils du SPEL, de la Cellule Arc ainsi que de la Commission de déontologie pour faire remonter les cas, cas directement remontés au chef de service.

Formation des policier·ères

Depuis 2018, quelques changements ont été faits concernant la formation à l'école de Savatan, notamment suite aux critiques formulées vis-à-vis de l'école par divers rapports d'alerte datant de cette même année. La Ville rencontre désormais plus régulièrement les futur·es aspirant·es. Des membres du corps de police lausannois se rendent sur place pour leur permettre de parler des difficultés ressenties dans la formation ou en rapport à leur posture de policier. Des réformes au sein de Savatan ont également été conduites pour diminuer l'aspect martial de la formation (il y a p.ex. moins de chants). Il est indiqué que les policier·ères impliqué·es dans l'affaire des groupes WhatsApp ont toustes été formé·es à Savatan.

M. le directeur et M. le syndic expliquent qu'au regard du fait que le dossier Savatan se situe à l'échelle cantonale, rien de plus n'aurait pu être fait par la Municipalité lors de la sortie du rapport d'alerte en 2018. La situation a été prise très au sérieux à l'échelle concernée, bien que certains éléments dans ledit rapport souffrent d'un manque de crédibilité (selon leurs termes).

Commission d'éthique et Commission de déontologie

Les deux commissions ont été mises en place avant 2010. La Commission d'éthique avait pour mission d'aider à la décision sur des questions générales, sans traiter directement de cas particuliers. Elle a rédigé, entre autres, un rapport sur la manière dont la police devait se positionner lors de l'ouverture de l'Espace de consommation sécurisé (ECS), ainsi qu'un autre sur le délit de faciès. Depuis 2018, aucun rapport n'a été publié. Le municipal a expliqué que la Municipalité, tout comme le commandement, ne la saisissaient plus depuis plusieurs années, notamment en raison du coût de ses travaux.

La Commission de déontologie, censée veiller à l'application du code de déontologie, semble aujourd'hui peu active. Le municipal n'a pas pu confirmer si elle avait été saisie dans certaines affaires récentes, comme celles de Ben Peter, de la Thin Blue Line, ou du cas Mountazar Jaffar[8]. Il a indiqué qu'à sa connaissance, il n'y avait pas eu de contact avec ces commissions à ces occasions.

La charte des valeurs du Corps de police a été évoquée. Le municipal a souligné qu'elle avait une valeur importante, mais qu'elle restait trop vague, notamment sur la manière de traduire les valeurs dans des comportements concrets.

Sur la question de la culture du silence, la Municipalité reconnaît qu'elle existe au sein du corps, et qu'il s'agit d'un phénomène plus large, de nature systémique. Plusieurs outils ont été mentionnés pour permettre aux policier·ère·s de signaler des comportements contraires aux valeurs du service : la hiérarchie, la Cellule ARC, le SPEL, ou encore une ligne externe gérée par un cabinet d'avocats indépendant, mise en place après l'affaire des groupes WhatsApp.

Les signalements sont principalement traités au niveau du commandement. Le municipal a reconnu que la situation restait délicate : d'un côté, le devoir de loyauté entre collègues, et de

[8] Interpellation urgente de Mountazar Jaffar et consorts - Dépôts de plainte : la police sort elle de son uniforme ? (INT23/074)

l'autre, la présomption d'innocence. Dans les faits, il arrive que les mesures prises se limitent à un simple déplacement de poste.

Des réformes structurelles ont été annoncées, notamment pour renforcer la gouvernance interne et restaurer la confiance au sein du corps. Un état des lieux sera mené par M. Duvillard, avant d'associer plus largement les représentant·es du personnel ainsi que la société civile.

Problèmes RH

L'insatisfaction ressentie par le corps de police, révélée dans l'enquête de satisfaction conduite en 2023, résiderait d'une part dans le manque de sens et de compréhension face aux missions attribuées, et d'autre part face à un équipement de terrain trop obsolète. En devant obéir à diverses autorités, le Corps de police dispose de moins de liberté dans son travail, et ne se sentirait pas soutenu par les politiques. Des insatisfactions concernent également les outils de travail (téléphone, tenue, informatique mobile) pour lesquels des changements sont en cours. Les outils informatiques restent mal adaptés et compliqués à utiliser sur le terrain.

Concernant le manque de main d'œuvre, il est expliqué que lors du déplacement de la rentrée de Savatan d'avril à octobre, deux volées auraient dû être lancées, ce qui n'a pas été le cas, réduisant ainsi le nombre d'aspirant·es pour l'année en question. Avec l'âge, les policier·ères préfèrent aussi fréquemment travailler dans des régions plus tranquilles que Lausanne. Les conditions salariales ne semblent pas impacter leur décision de travailler ou non à la Police de Lausanne. De nombreux défis attendent donc encore le recrutement et la formation de policier·ères pour combler le trou actuel, notamment dans le recrutement de policières.

L'enquête de satisfaction pointait également des taux d'harcèlement inquiétants. En réponse, tout le Corps de police (y compris les cadres) est passé à travers des ateliers de prévention. Aucune nouvelle enquête n'a été conduite à la suite des ateliers.

AFPL (syndicat)

L'AFPL est un syndicat interne au Corps de police, composé uniquement de membres du métier. Il représente une part importante du personnel, même si les cadres n'en font pas partie. La Municipalité entretient avec lui des contacts réguliers, environ tous les deux mois.

Jusqu'à la fin de la période du COVID, les relations entre la Municipalité et le syndicat étaient bonnes. Depuis, le climat s'est tendu, principalement autour des questions de surcharge de travail, des horaires de nuit et du manque de reconnaissance.

L'AFPL agit à la fois pour la défense des conditions de travail et pour la défense du métier dans son ensemble. Elle dispose d'une large autonomie et se réunit aussi sans la présence de la Municipalité. Les échanges sont parfois vifs, mais restent dans la logique de rapports de force classiques entre employeur et représentation du personnel.

Selon la Municipalité, le syndicat partage la nécessité d'une réforme du Corps de police et reconnaît les difficultés internes, mais il reste très sensible à toute mise en cause collective du corps. La question de sa participation active aux réformes en cours reste ouverte.

Discussion générale

La discussion a porté sur les résultats de l'enquête interne et sur le climat au sein du Corps de police. Plusieurs membres ont relevé que les difficultés évoquées – surcharge de travail, manque de reconnaissance, absence de perspectives de carrière ou de feedback – traduisent des problèmes plus profonds que de simples questions techniques.

Le municipal a expliqué que l'organisation en petites unités renforce la loyauté interne et complique la dénonciation de comportements problématiques. Ce fonctionnement, combiné à une hiérarchie peu mobile, nourrit un sentiment d'isolement et de frustration.

La direction du corps estime que les réformes engagées permettront d'améliorer la situation, notamment en rétablissant un lien de confiance avec la population et en limitant l'exposition prolongée aux contextes d'intervention les plus tendus.

Les membres ont relevé que les dérives révélées ne relèvent pas uniquement de la pression du métier, mais traduisent un malaise plus large. Les contenus diffusés montrent des formes de discrimination multiples, dépassant la seule question raciale.

Enfin, la discussion a soulevé le rôle des cadres intermédiaires, parfois trop proches des équipes, et le manque de diversité au sein du corps, notamment en lien avec la faible proportion d'agents domiciliés à Lausanne.

16e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité procède à une clarification du rôle, du mandat et du fonctionnement des commissions d'éthique et de déontologie, afin de préciser leur utilité et de leur permettre de remplir à nouveau une mission identifiable, cohérente et indépendante au sein du Corps de police.

17e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité renforce les mécanismes internes de signalement et garantisse la protection effective des personnes qui dénoncent des comportements contraires aux valeurs de la Ville et au code de déontologie.

18e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité dispense une formation obligatoire aux aspirants de deuxième année axée sur l'éthique, la diversité, la prévention des discriminations et la gestion des conflits.

19e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité développe une politique de formation continue obligatoire axée sur l'éthique, la diversité, la prévention des discriminations et la gestion des conflits, notamment pour les cadres et les responsables d'équipe.

20e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité veille à ce que la future réforme de la gouvernance du Corps de police intègre les représentant·es du personnel et la société civile dans son élaboration, dans un esprit d'ouverture et de coresponsabilité.

21e observation

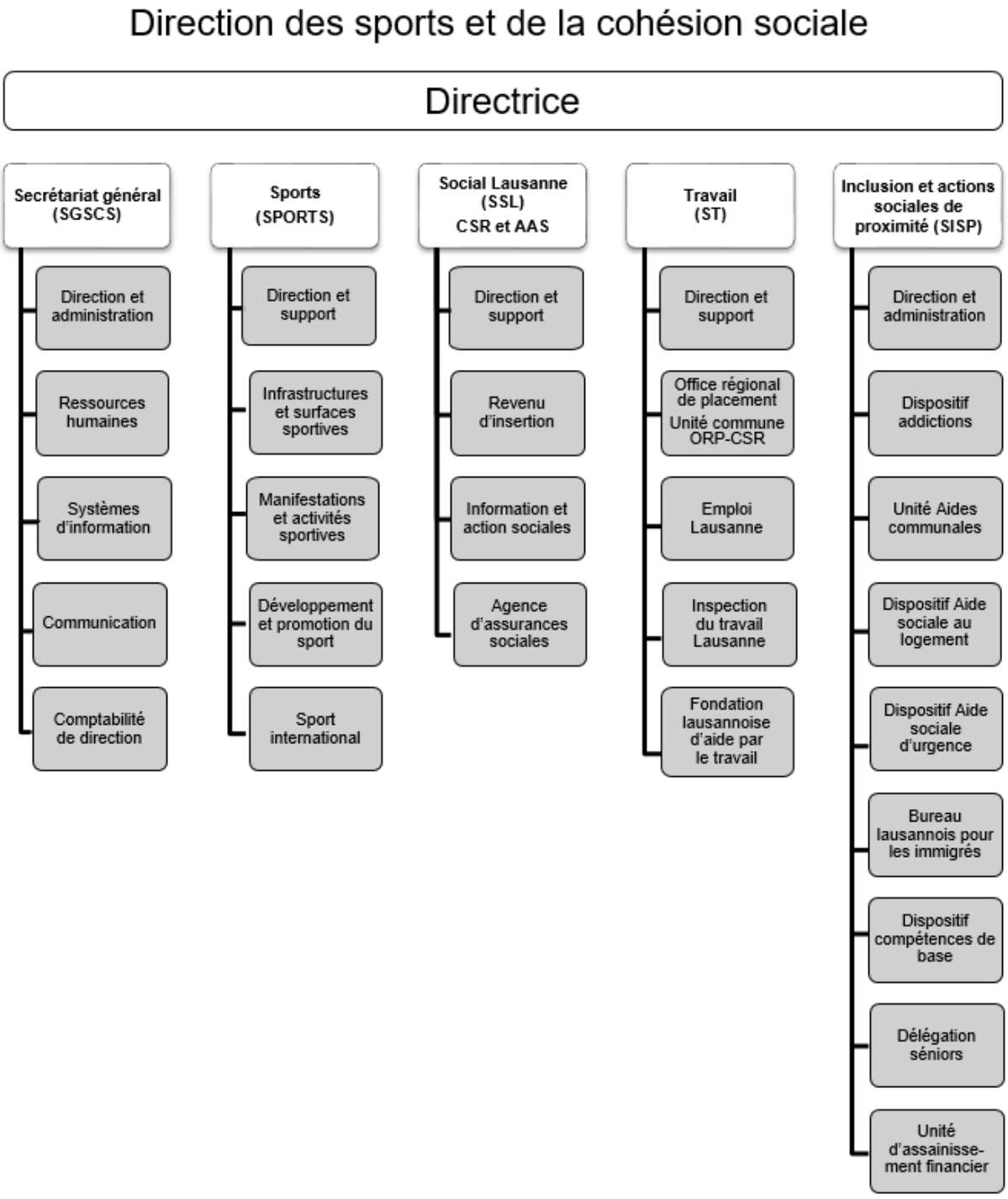
Le Conseil communal souhaite que la Municipalité traduise la Charte des valeurs du Corps de police et les valeurs de la Ville de Lausanne en engagements concrets, mesurables et suivis, afin qu'elle devienne un véritable outil de pilotage et non un simple document de référence.

Pour la sous-commission Sécurité et économie

Yusuf Kulmiye

Romane Benvenuti

Sports et cohésion sociale (SCS)



Préambule

Les visites auprès des cinq services rattachés à la Direction des sports et de la cohésion sociale se sont déroulées entre le 20 avril et le 22 avril 2026. Les commissaires ont rencontré les cheffes et chefs de service de

- Secrétariat général (SG)
- Service des sports (SPORTS)
- Service social de Lausanne (SSL)
- Service du travail (ST)
- Service de l'inclusion et des actions sociales de proximité (SISP)

et la directrice le 29 avril.

Les commissaires remercient chaleureusement la direction et les chef·fes de service pour leur disponibilité et la qualité des réponses apportées à leurs questions.

Déroulé des visites

Les deux commissaires effectuant les visites pour la première fois au sein de cette direction, chaque visite à démarré par un temps de présentation du service et des événements marquants de l'année 2025. Les commissaires ont ensuite posé leurs questions sur la base du rapport de gestion de la Ville et en fonction de ce qui avait été pointé par la Commission de gestion lors de l'exercice précédent, afin d'établir un suivi. Le thème de l'année précédente étant l'enquête de satisfaction réalisée auprès de l'ensemble des employé·es de la Ville, et celle-ci ayant donné lieu dans certains services à la mise en place de mesures concrètes, les questions ont également porté sur les suites de ces processus.

Question transverse

La COGES a choisi de s'intéresser aux éventuels appels à des prestataires externes par les services. Lors de leurs entretiens, les commissaires ont questionné chaque chef·fe de service sur les prestations pour lesquelles ils et elles faisaient appel à des prestataires externes, quels étaient les procédures et critères pour décider de mandater un externe plutôt qu'un prestataire interne, et si des propositions pour réduire le nombre de mandats passés à des externes étaient mises en œuvre.

Secrétariat général (SGSCS)

Evénements marquants

Les différents services ont été réorganisés entre 2022 et 2023, ce qui a eu un fort impact sur les services, et dès lors le Secrétariat général a un fonctionnement classique d'état-major. Il ne dispense plus de prestations en lien avec la population, mais offre des prestations aux services de la direction et aux services transverses.

Le secrétariat gère certains fonds de la direction et note une certaine stabilité : entre 2024 et 2025, le nombre de demandes a été stable, mais les besoins sont plus importants, par conséquent les montants sont plus élevés.

Le responsable des systèmes d'information SCS a participé en 2025 à un réseau, interface entre les métiers, un modèle qui se généralise et qui fait le lien avec le SOI.

Les enjeux financiers futurs sont l'engagement d'une nouvelle responsable de direction et la mise en œuvre de la nouvelle norme comptable, MCH2. Le budget 2027 sera fait sur celle-ci, dont le travail préparatoire a démarré en 2025.

Le bilan de la législature, lui aussi entamé dès 2025, a également occupé le service.

L'année a aussi été marquée par un nombre légèrement plus important de sollicitations pour des consultations, notamment dans le domaine de l'asile.

Suivi de l'enquête de satisfaction

Le sujet de la transmission de l'information était beaucoup ressorti et le bilan pour 2025 est positif.

Un questionnaire plus fin pour les deux services qui semblaient insatisfaits de la communication, SISP et ST, a abouti sur une newsletter rédigée par un comité de rédaction interne au SISP. Les processus externes (CP) et internes de communication ont été repris afin de déterminer qui communique quoi (RH, chef de service) et de quelle façon (mail, imprimé…). Pour la prochaine législature, la volonté est de mieux communiquer sur le programme de celle-ci.

Au Service des sports, une nouvelle cheffe de service est en place, ainsi qu'une newsletter interne dans le but de limiter l'envoi de mails.

Impact des réorganisations sur le SG

La nouvelle stratégie pour le SSL, établie en 2024, a eu peu d'impact sur le Secrétariat général. Le SSL est un service cantonal, peu soumis aux affaires qui passent par celui-ci ainsi que par le Conseil communal. La réorganisation du Service des sports, qui est plus lié au secrétariat (qui produit beaucoup de préavis, qui a un plan des investissements, avec des postulats, des interpellations…), a eu au contraire un impact indirect par l'implication dans les documents, avec les chef·fes de domaine et le responsable financier.

Charge de travail et absences

Pour le nombre de jours d'absence élevé pour l'ensemble de la direction, principalement à ST et Sports (longue durée), des mesures ont été mises en place, mais il n'y a pas de procédure spécifique au service.

La charge de travail est en augmentation pour SS et ST. Avec la tendance à la hausse du chômage et du nombre de dossiers RI (en baisse plusieurs années, mais qui remonte depuis fin 2024) les deux services financés par le Canton peuvent engager du personnel, mais il y a un effet retard entre l'ouverture des postes et leurs occupations effectives, ce qui impacte la charge de travail des collaborateur·trices.

La Secrétaire générale a assuré une partie de l'année 2025 l'intérim de la direction du SISP, c'est encore le cas pour quelques dispositifs (notamment *addictions*).

D'une façon générale la charge de travail est adéquate par rapport au personnel à disposition, ce qui donne la possibilité de faire de l'intérim. Il y a un pic d'activité, notamment pour l'équipe de comptabilité, entre la fin de l'année et mi-février, ainsi qu'au printemps pour le budget.

Le service est passé d'un·e chef·fe comptable à un·e responsable financier·ère de direction, donc à plus de financier que de comptabilité pure. La personne a commencé en juin de l'année dernière. Ce poste permet de renforcer les compétences financières du service et élargit ses compétences.

Relation entre le SG, la direction et les différents services

La collaboration se déroule bien, cependant le SG a mis du temps à faire comprendre à quoi il sert et en quoi il est une plus-value. Jusqu'en 2024, les consultations allaient dans les services et les services faisaient un énorme travail d'analyse juridique et la réponse demandée était souvent plus politique et percutante. Le travail ne semblait pas justifié et générait de la

frustration. Le SG trie, répond ou distribue aux services avec des demandes précises, des attentes au niveau des réponses et fait gagner du temps. Les projets stratégiques, transversaux, sont pris en charge par le Secrétariat général.

Question transverse

Le SG a assez peu recours à des prestations externes. Il peut faire appel dans le cadre des recrutements ou d'assessment à des boîtes externes.

C'est aussi le cas pour des mandats de graphisme ou des impressions

Il mandate des prestataires externes pour des études ; addiction suisse au sujet de la drogue et de l'espace public par exemple.

Le service travaille avec l'écosystème du SOI, mais fait appel à des développeur·euses externes. Il n'y a pas de procédure supplémentaire à celle des appels d'offres du marché public.

D'une manière générale, le réflexe est de voir d'abord si la prestation peut être fournie à l'interne et comme il s'agit d'un service transversal, il est renseigné sur les offres à disposition. Les services les sollicitent également pour avoir des informations sur ce qui se fait à l'interne, le service est vu comme une ressource vis-à-vis de cela à l'interne, mais aussi à l'externe.

Relations avec le Conseil communal

Le service essaie de donner des réponses complètes, documentées.

Il y a des difficultés à savoir ce qui est attendu, si on peut se permettre une réponse simple ou non, si cela demande une réponse fouillée. Il faut trouver un juste milieu.

Au niveau de l'impact, le mardi de Conseil, le Secrétariat général doit parfois consacrer une grande partie de la journée pour répondre aux interpellations et aux questions.

Souvent, plusieurs directions répondent à un même sujet, c'est difficile de regrouper les objets et de ne pas perdre la vue d'ensemble.

Les objets ordinaires sont traités quand c'est possible et prennent souvent du retard.

Service des sports (SPORTS)

Evénements marquants

L'année 2025 a été particulièrement dense pour le Service des sports, marquée par de nombreuses manifestations d'envergure. Parmi les événements les plus significatifs figurent notamment la Fête fédérale de gymnastique, plusieurs tournois sportifs, ainsi que l'accueil de l'équipe d'Espagne. Ces événements ont permis de renforcer les collaborations avec d'autres services de la Ville et de mettre en valeur les capacités organisationnelles du service. Parallèlement à cette forte activité événementielle, plusieurs projets structurants ont été lancés ou poursuivis, notamment les réflexions liées au prochain crédit-cadre, aux infrastructures sportives et au développement du sport pour toutes et tous. L'année a également été marquée par une importante phase de réorganisation interne. Une grande partie de l'énergie du service a été consacrée au recrutement de fonctions-clés, notamment un adjoint, une responsable communication et prochainement une responsable RH. Après une période de fonctionnement transitoire, le service estime désormais atteindre un nouvel équilibre organisationnel.

Suivi de l'enquête de satisfaction

A la suite de l'enquête de satisfaction menée précédemment, l'amélioration de la circulation de l'information avait été identifiée comme une priorité pour les chefs de service en 2025. Le service indique avoir pris acte des attentes exprimées à différents niveaux. Si la communication

au sein des équipes fonctionnait globalement bien, des besoins plus importants ont été identifiés à l'échelle du service dans son ensemble. Afin d'y répondre, plusieurs mesures ont été engagées :

- réalisation d'un nouveau sondage interne ;
- relance de la newsletter ;
- mise en place de moments de partage ;
- développement d'une communication interne et externe plus structurée.

La nouvelle responsable communication jouera un rôle central dans la consolidation de ces dispositifs.

Réorganisation du service

La réorganisation engagée en 2025 représente un chantier de longue haleine, avec des impacts variables selon les domaines d'activité. Le service souligne qu'auparavant, le fonctionnement était fortement cloisonné, avec de nombreux « silos » et peu de transversalité. La réorganisation vise à remettre les métiers au centre de l'organisation et à renforcer les collaborations entre secteurs.

Plusieurs changements importants sont mentionnés dont le regroupement des équipes liées aux infrastructures et surfaces sportives, la mise en place d'impulsions nouvelles et un travail sur la culture de collaboration.

Cette transformation a toutefois généré une charge de travail importante à plusieurs niveaux. Certains secteurs ont particulièrement souffert de la simultanéité entre réorganisation et organisation d'événements majeurs.

Le domaine des manifestations sportives a notamment été fortement mobilisé, au point que le développement de certains processus internes a dû être reporté. Dans le domaine de la production sportive, les changements ont davantage concerné les personnes que les prestations elles-mêmes, ce qui a entraîné certains retards.

Concernant le secteur olympique, l'essentiel du travail structurel ayant déjà été réalisé en 2023-2024, l'année 2025 marque plutôt une phase de stabilisation.

Les fonctions transversales ont également été ralenties par des difficultés de recrutement : seulement trois postes sur quatre ont pu être pourvus récemment.

Charge de travail et absences

Le service observe une hausse du taux d'absences, notamment de longue durée, mais ne considère pas cette situation comme une tendance structurelle. Plusieurs facteurs ponctuels sont évoqués, des congés maternité, l'évolution du service ou en lien avec la Fête fédérale de gymnastique. Le sujet n'a toutefois pas encore fait l'objet d'une analyse approfondie, la priorité ayant été donnée à la continuité des prestations et à l'avancement des projets.

Pour l'avenir, le service identifie un enjeu important de planification et d'anticipation des grands événements, intégré dans la réflexion sur la réorganisation.

Concernant la gestion des fluctuations de charge de travail, le service indique que les pratiques actuelles d'aménagement du temps de travail doivent être revues afin de mieux correspondre aux réalités des différents domaines. Les périodes de manifestations génèrent des pics d'activité importants, généralement compensés par des récupérations ultérieures. Le recours à du personnel auxiliaire a été particulièrement important en 2025.

Fondation Lausanne Capitale Olympique

La Fondation Lausanne Capitale Olympique (FLOC) publie son propre rapport d'activités. Le contrôle exercé par le Service des sports repose principalement sur une coprésidence assurée par des représentants proches de la Ville, des contacts directs réguliers avec la direction de la fondation ainsi que des échanges fréquents entre les collaborateur·trices de la Ville et celles et ceux de la fondation. La fondation est décrite comme une structure de taille modeste, favorisant des liens directs et une coordination étroite.

La mission de la FLOC s'inscrit dans l'héritage des Jeux olympiques de la jeunesse et permet la promotion de l'écosystème sportif lausannois, l'accueil des fédérations internationales et la valorisation de Lausanne lors d'événements internationaux.

Piscines

La réouverture de la piscine de Mon-Repos fin 2024 a eu des effets bénéfiques pour les usager·ères et leur répartition entre les infrastructures. Le service constate une légère baisse de fréquentation de la Vaudoise Arena, mais le maintien d'un fort succès pour les deux sites. Deux matinées supplémentaires ont été ajoutées à Mon-Repos afin de répondre à la demande.

Question transverse

Le service fait appel à des prestataires externes principalement pour l'entretien spécialisé de certains bâtiments, les installations techniques des piscines et patinoires et certains soutiens logistiques liés aux manifestations. Dans le domaine des surfaces sportives, une grande partie des activités reste toutefois réalisée en interne (par le SPADOM pour les gazons, ARLO pour les bâtiments). Le service collabore également régulièrement avec d'autres services communaux et partenaires institutionnels pour les manifestations.

Le marché des prestataires étant parfois limité dans certains domaines très spécialisés (par exemple le traitement de l'eau des piscines), les possibilités de réduction du recours à l'externe restent restreintes.

La procédure et les critères pour décider de mandater un externe ou un mandataire interne sont les mêmes que celles du marché public. La question pour ce recours pourrait se poser pour le nettoyage, ainsi que pour la communication, puisqu'il y a à présent une spécialiste à l'interne.

Relations avec le Conseil communal

Le service souligne que les interventions du Conseil communal suscitent des réflexions utiles et participent au travail démocratique normal. Il reconnaît néanmoins des retards dans le traitement des réponses aux questions écrites et interpellations, principalement en raison de la réorganisation du service, de la forte activité opérationnelle et du volume important de sollicitations liées au sport. Un enjeu identifié consiste à mieux valoriser et capitaliser les informations déjà produites afin d'éviter des répétitions et une perte de mémoire institutionnelle.

Le soutien du Secrétariat général et de la direction est jugé important dans cette gestion. Le service insiste enfin sur la nécessité de concilier deux missions simultanées : produire les prestations destinées à la population et rendre compte de leur mise en œuvre. Dans ce contexte, la priorité opérationnelle reste donnée à la continuité des prestations.

Perspectives et enjeux futurs

Le service considère que l'année 2025 a permis de créer un élan positif, mais estime que 2026 devra être consacrée à la stabilisation de l'organisation et à l'amélioration continue des processus.

Parmi les principaux enjeux identifiés figurent : le vieillissement des équipes, les futurs départs à la retraite de plusieurs cadres (génération bloc), la transmission des connaissances et la documentation des projets en cours dans un contexte de forte activité.

Service social (SSL)

Evénements marquants

Le SSL, financé par le Canton, se dit satisfait de la nouvelle organisation mise en place après la séparation avec le SISP. Le service travaille désormais sur la complémentarité entre ses différents secteurs et sur la simplification de ses processus, dans le cadre d'une stratégie pluriannuelle 2025-2028 structurée autour de cinq axes : processus, communication, gouvernance, compétences et culture de service. L'objectif à terme est de garantir des prestations de qualité dans un environnement serein, avec une meilleure efficacité organisationnelle et un pilotage proactif.

Un dispositif de sécurité du personnel a été mis en place afin de permettre la remontée des situations problématiques. Quatre cas ont été signalés en 2025 et le personnel a bénéficié d'une formation dédiée. L'accès au bâtiment du CSR est désormais limité et passe par un accueil. Un agent de sécurité peut être positionné devant les salles d'entretien et un bouton d'alarme y a été installé. D'autres évolutions sécuritaires sont en cours.

Suivi de l'enquête de satisfaction et stratégie

La stratégie SSL 2025-2028 a été lancée à la suite d'une interpellation des gestionnaires de dossiers du CSR et d'une intervention du syndicat SUD. Les résultats de l'enquête de satisfaction menée auprès du personnel de la Ville avaient confirmé la nécessité de travailler sur la gouvernance et la communication au sein du service. La stratégie vise à simplifier et optimiser les processus métier, mettre en œuvre une stratégie de communication interne, clarifier les rôles et compétences managériaux, former et accompagner le personnel, et promouvoir les valeurs du service. Plusieurs de ces objectifs ont été lancés en 2025, avec des responsables désignés pour chaque axe. Le service indique que la relation avec le syndicat est désormais constructive.

Charge de travail et absences

Le service indique que la charge de travail était beaucoup trop importante il y a deux ans, mais qu'une augmentation des effectifs a permis d'améliorer significativement la situation. Les effectifs sont aujourd'hui jugés adaptés. La charge varie selon les périodes, avec des pics et des creux.

Les EPT non pourvus figurant dans les indicateurs correspondent à des réserves prévues en cas de nouvelle augmentation du nombre de dossiers et non à des difficultés de recrutement. Le service précise qu'il n'y a pas de surcharge actuellement. Les projections du nombre de dossiers restent toutefois difficiles à établir ; le service s'appuie sur les projections cantonales. Pour l'Agence d'assurances sociales, une augmentation naturelle de l'activité est anticipée.

Concernant les vingt-cinq démissions enregistrées en 2025, le service précise que sept d'entre elles sont liées à un recadrage consécutif à une suspicion de fraude au timbrage. Un suivi dans les équipes concernées a été mis en place à la suite de ces événements.

Protection du personnel et formation

Pour faire face aux risques psychosociaux, le service dispose d'un partenariat avec l'ICP et d'une procédure en cas de besoin. Les assistantes sociales et assistants sociaux bénéficient de suivis d'équipe permettant le débriefing des situations difficiles.

En matière de formation continue, le Canton fournit un catalogue de formations. La Ville propose en complément une formation sur la fatigue de compassion ainsi qu'une formation obligatoire sur l'accueil. Une présentation de la personne déléguée à la diversité a été organisée, abordant notamment les bonnes pratiques pour éviter les micro-agressions dans l'interaction avec le public.

Question transverse

Le SSL fait appel à des prestataires externes principalement pour des audits organisationnels et du coaching. La sécurité et l'interprétariat font l'objet d'appels d'offres conformes aux procédures de marchés publics. Le service estime que tout ce qui peut être réalisé en interne l'est. A titre d'exemple, la formation en matière de sécurité a été menée en collaboration avec la police, une expérience jugée positive.

Service du travail (ST)

Evénements marquants

Le Service du travail a connu une année 2025 marquée par une relative stabilité de ses prestations, en particulier au sein de l'Inspection du travail lausannoise et d'Emploi Lausanne. Les campagnes, activités et prestations ont pu être maintenues tout en poursuivant certains développements demandés par les mandants.

Le service relève notamment une progression du nombre de personnes orientées par l'Office de l'assurance-invalidité (AI) vers les mesures proposées par Emploi Lausanne.

L'année a également été marquée par plusieurs enjeux organisationnels et RH importants, en particulier au sein de l'ORP, confronté à une hausse préoccupante de l'absentéisme et à une forte pression opérationnelle.

Un poste supplémentaire a été accordé à l'Inspection du travail dans le cadre du budget, ainsi qu'un poste auxiliaire de juriste dès le 1er février 2026. Cette mesure doit permettre d'analyser les possibilités d'optimisation du fonctionnement de l'unité. Selon le service, ce renfort a déjà permis de décharger les inspecteurs juristes et d'augmenter le nombre de contrôles effectués. Le service espère ainsi atteindre en 2026 un niveau de contrôles supérieur à celui de 2025.

Suivi de l'enquête de satisfaction

A la suite de l'enquête de satisfaction menée à l'échelle de la Ville, le Service du travail a engagé plusieurs réflexions sur la circulation de l'information interne. Le service relève toutefois que l'enquête globale ne permettait pas toujours d'identifier précisément les besoins par secteur. Une analyse plus ciblée a donc été menée pour Emploi Lausanne, où des demandes explicites de la part du personnel concernant un meilleur accès à l'information avaient été identifiées. A l'inverse, la situation apparaît différente à l'ORP, où certain·es collaborateur·trices estiment déjà recevoir trop d'informations.

Pour répondre à la demande d'Emploi Lausanne, plusieurs mesures ont été mises en place comme la création d'un « flash info » destiné aux collaborateur·trices, diffusé tous les deux à trois mois, la diffusion d'informations liées notamment à la commission santé et sécurité au travail et l'élaboration d'un rapport annuel davantage destiné aux partenaires externes.

Le service indique qu'un progrès a été constaté dans les secteurs où les besoins avaient été clairement identifiés.

Charge de travail et absences

Face à l'augmentation du nombre de dossiers dans les ORP et à la pression croissante sur les équipes, le service a engagé en 2025 une démarche d'analyse accompagnée par une société externe spécialisée, Triaspect.

Cette démarche participative a impliqué le personnel administratif, les cadres ainsi que les conseiller·ères ORP.

Trois principaux axes de travail ont été développés. La répartition des tâches, avec un premier travail qui a consisté à identifier les tâches effectuées par les conseiller·ères ORP pouvant être reprises par le personnel administratif. Des groupes de travail ont permis de définir et d'implémenter plusieurs transferts de tâches. Le service a également travaillé sur la gestion des absences des conseiller·ères ORP. Jusqu'ici, les pratiques variaient fortement selon les équipes et un travail de clarification a été mené afin de préciser les tâches prises en charge par les collègues « binômes » en cas d'absence. Enfin, une nouvelle fonction de « conseiller·ères volant·es » a été introduite afin de soutenir les équipes en cas d'absence prolongée, de surcharge ponctuelle ou d'augmentation soudaine du nombre d'inscriptions. Ces conseiller·ères volant·es reprennent temporairement des portefeuilles de bénéficiaires ou prennent en charge certains bilans d'entrée afin de maintenir les délais de traitement. Le service souligne notamment que le délai entre l'inscription et le premier bilan reste inférieur à dix jours. Bien qu'aucun indicateur chiffré précis n'ait encore été établi, le service considère ces mesures comme des améliorations importantes, même si la situation globale demeure difficile.

L'unité RH du service a été renforcée afin de garantir la poursuite de l'intensité des recrutements. Cependant, les effectifs supplémentaires sollicitent beaucoup l'unité RH. Il y a beaucoup de postulations quand on met un poste au concours, il faut trier les dossiers, faire des dizaines de premiers entretiens puis de seconds entretiens. Le processus de sélection a été renforcé par des tests psychométriques et des ateliers de mise en situation. Malgré cela, le service relève que certaines expériences professionnelles qui paraissaient pertinentes sur le papier ne correspondent pas toujours aux exigences concrètes du terrain, et le service continue à faire face à de nombreux départs et remplacements.

Le Service du travail demeure le service de la Ville enregistrant le plus fort taux d'absences, en hausse en 2025. Les secteurs les plus touchés sont l'ORP et Emploi Lausanne. Le poids numérique important de l'ORP influence fortement la moyenne générale du service.

Cela s'explique par l'augmentation du chômage, l'importance des délais de recrutement, la pénibilité du travail et les risques psychosociaux importants. Le service connaît également un vieillissement significatif et les absences de longue durée concernent principalement les collaborateur·trices de plus de 50 ans, notamment en raison des difficultés d'adaptation liées aux évolutions constantes des pratiques et des outils. Des mesures ont déjà été engagées telles que la création d'une commission santé et sécurité au travail, et le développement de réflexions spécifiques sur les risques psychosociaux est un objectif pour 2026. Il est envisagé de mandater une société externe pour accompagner la démarche.

Plan de formation

Le service a mis en place des plans d'intégration structurés pour chaque fonction. Ces dispositifs comprennent la transmission progressive des documents et outils nécessaires, l'accompagnement dans la prise en main des bases de données et un rythme d'apprentissage adapté aux fonctions.

A l'ORP, un système de parrainage permet aux nouveaux conseillers et nouvelles conseillères d'être accompagné·es par des collaborateur·trices expérimenté·es. Les nouveaux employés assistent à différents entretiens et observent les pratiques de plusieurs collègues afin de découvrir diverses méthodes de travail. Toutefois, le remplacement d'un·e conseiller·ère ORP nécessite un temps très important qui peut durer entre neuf et dix mois. Quand une personne

part, celle qui la remplace récupère la totalité de son portefeuille, soit environ 160 dossiers. Le service est en situation de recrutement quasi permanent.

Au niveau de l'Inspection du travail, le service constate une augmentation du nombre de dénonciations traitées ainsi qu'une complexification croissante des dossiers (aspects techniques, dimension juridique et multiplication des recours avec intervention de cabinets d'avocats spécialisés). L'évolution du cadre légal, notamment en matière d'accès à l'information, accroît également les possibilités pour les particuliers et les médias d'obtenir des informations sur les procédures. Le personnel de l'Inspection du travail est toutefois considéré comme bien formé et suffisamment équipé pour faire face à cette complexité croissante.

Augmentation du taux de chômage de longue durée et baisse des mesures du marché du travail

Le chômage de longue durée est défini comme une période de chômage supérieure à six mois. La Ville de Lausanne se distingue par la proportion importante de personnes étrangères, de jeunes, ainsi que le poids important de secteurs comme l'hôtellerie-restauration.

Le service rappelle que les mesures actives du marché du travail sont principalement financées et développées au niveau cantonal. Les cantons disposent de fonds leur permettant de développer un catalogue de mesures adaptées aux problématiques rencontrées. Aucune mesure spécifique financée directement par la Ville n'a été développée à ce stade. Le léger recul du nombre de mesures suivies par Emploi Lausanne est jugé peu significatif et s'explique par une augmentation des mesures plus longues adressées par l'AI et des variations normales de volume. Les participantes et participants aux mesures d'Emploi Lausanne sont adressées par les professionnelles et professionnels des ORP, des CSR ou de l'AI.

Le programme « Lausanne Job » permet notamment de placer des personnes au chômage dans des programmes temporaires au sein de services de la Ville ou d'institutions à but non lucratif. Ces programmes concernent des profils variés (administratif, architecture, juridique, etc.) et permettent aux bénéficiaires d'acquérir une expérience concrète.

Emploi Lausanne participe également à différents chantiers ou prestations spécifiques, par exemple des travaux de peinture ou des interventions dans certains bâtiments communaux.

Le rapport annuel diffusé largement contribue à améliorer la visibilité des prestations disponibles. Le service rappelle toutefois que ces activités doivent rester compatibles avec le caractère temporaire des mesures proposées.

Question transverse

Le recours à des prestataires externes concerne principalement le coaching individuel et d'équipe, le coaching d'équipe et les démarches d'accompagnement organisationnel et psychosocial. Le service envisage notamment de renforcer ce type d'accompagnement dans le cadre des réflexions sur les risques psychosociaux à l'ORP.

Relation avec le Conseil communal

Le Service du travail indique recevoir un volume d'initiatives parlementaires situé dans la moyenne des services communaux. Les sollicitations concernent toutefois plus particulièrement l'Inspection du travail, compte tenu de la sensibilité des thématiques traitées.

22e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité mène un audit sur les nombreuses absences de longue durée à l'ORP, en y incluant les risques psychosociaux, l'impact de la charge de travail, du changement et de la gouvernance.

23e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité s'assure que tous les services soient bien informés de l'offre de collaboration existante avec Emploi Lausanne, en particulier dans le domaine du web, de l'audiovisuel et du multimédia.

Service de l'inclusion et des actions sociales de proximité (SISP)

Evénements marquants

Le SISP, créé en juin 2023, a poursuivi sa structuration en 2025 avec une volonté affirmée de développer des synergies entre ses nombreuses prestations et politiques publiques. Le service fonctionne en grande partie par délégation à des associations partenaires (ABS, Fondation Mère Sofia, Caritas, entre autres) et s'attache à pérenniser ces collaborations sans dupliquer les prestations existantes.

Parmi les réalisations marquantes de l'année, le service relève le dispositif Vélo14, avec environ 550 bons distribués, même si tous n'ont pas été utilisés, ainsi que la subvention aux transports publics, qui a permis l'achat de plus de 11 000 abonnements totalement ou partiellement subventionnés. L'équipe sociale de rue a été complétée à six membres, plus une responsable. Le projet pilote Cann-L compte désormais plus de 1700 participantes et participants, avec environ 18% de la consommation soustraite au marché noir ; une prolongation de deux ans a été demandée à l'OFSP.

Concernant l'espace d'accueil de jour, l'ouverture le dimanche n'est toujours pas effective, mais le service assure qu'elle est prévue pour 2026.

De nouvelles infrastructures d'hébergement d'urgence sont toujours recherchées, la Vallée de la Jeunesse demeurant occupée à cette fin. Actuellement, les femmes et les enfants sont séparés des autres publics. Dans le futur, ce sera également le cas des personnes consommatrices de stupéfiants. Dans les cas de personnes fuyant la violence domestique, dans la mesure du possible, elles sont redirigées vers des hébergements dédiés comme Malley Prairie, sans toutefois refuser les personnes qui ne peuvent ou ne souhaitent pas s'y rendre.

Le service note davantage d'annonces d'expulsion que les années précédentes, sans toutefois observer une augmentation des expulsions effectives. Le parc de logements du dispositif d'aide sociale au logement compte environ 600 objets en 2025.

Les soirées de préparation à la retraite, lancées en 2025, ont rencontré un vif succès avec plus de 1000 participantes et participants.

Le pôle de lutte contre le racisme du BLI a contribué à la publication de la Déclaration de Lausanne contre les discriminations dans le cadre de l'accueil du comité de l'ECCAR au mois de mai.

L'Unité d'assainissement financier (UnAFin) poursuit son activité avec environ 2500 appels à la permanence cantonale « Parlons Cash ! ».

Le service souligne la complémentarité de son action avec celle du SSL : là où le SSL travaille sur le non-recours aux prestations, le SISP met l'accent sur l'accessibilité, par exemple en multipliant les lieux de distribution ou en proposant des cours de compétences de base le samedi pour les personnes qui travaillent en semaine.

Suivi de l'enquête de satisfaction

La richesse et la diversité des prestations du service représentent un défi en matière de circulation de l'information interne : il est essentiel que chaque collaboratrice et collaborateur connaisse les prestations existantes et leurs évolutions. A la suite de l'enquête de satisfaction et d'un sondage interne, une newsletter a été créée. La séance plénière annuelle est maintenue

et le personnel se dit satisfait de ce rythme. Des séances par entité complètent le dispositif. Le service indique que la newsletter a été bien accueillie et permet de maintenir un lien d'information régulier.

Concernant la difficulté de certaines collaboratrices et certains collaborateurs à se mettre à distance de leur activité, relevée par la COGES lors de l'exercice précédent, le service indique que des formations sont dispensées et qu'un effort est fait pour mieux informer le personnel sur les modalités d'orientation des bénéficiaires. Un partenaire externe (ICP) met à disposition des psychologues d'urgence, joignables dans les vingt-quatre heures et de manière anonyme. Le service développe également des formations ad hoc sur des thématiques spécifiques, comme la gestion des situations psychologiquement difficiles pour les intervenantes et intervenants de rue ou le droit du bail pour l'aide au logement.

Gouvernance et organisation

Le service a beaucoup grandi depuis sa création il y a deux ans et demi. Le poste d'adjoint a connu des turbulences : il n'y a pas eu d'adjoint immédiatement, le premier est resté une année, et le poste a depuis été revu avec un périmètre élargi à la responsabilité de trois entités. Des efforts ont été faits pour renforcer la collaboration avec le SSL, les deux services partageant de nombreuses et nombreux bénéficiaires.

Interrogé sur les huit démissions enregistrées durant l'année et le turnover élevé, le chef de service indique ne pas avoir le souvenir d'un turnover concentré dans une unité en particulier et précise que le service ne rencontre pas de difficultés de recrutement.

La commission regrette de n'avoir pas été informée de la mise en place, en 2025, d'une task force impliquant la Ville au sein de la Fondation ABS afin d'assurer l'intérim de la direction et d'élaborer une stratégie pour remédier aux difficultés de gouvernance et financières de l'institution.

Bureau lausannois pour les immigrés

Le service reconnaît que la dénomination « Bureau lausannois pour les immigrés », qui a plus de 50 ans, pose question. Le lien entre immigration et racisme est jugé problématique. Il existe une intention de séparer les missions d'intégration et de lutte contre le racisme et les discriminations, sans calendrier précis à ce stade.

Concernant la hausse des cas signalés à la permanence contre le racisme (nonante en 2025 contre cinquante-six en 2024), le service estime que cette augmentation reflète davantage une meilleure connaissance du dispositif et une thématisation accrue du sujet qu'une augmentation réelle des incidents. Le racisme anti-Noir est le motif le plus fréquemment signalé.

Fleur de Pavé

Le rattachement de l'association Fleur de Pavé au dispositif addictions est décrit comme une habitude administrative et historique. La mission de l'association est bien générale – soutenir les personnes exerçant la prostitution et diminuer les risques liés à cette activité – et n'est pas spécifiquement liée aux addictions.

Question transverse

Le SISP collabore avec un nombre important d'associations partenaires, dont beaucoup sont des actrices et acteurs historiques. Le service manifeste une volonté de pérenniser ces partenariats sans pour autant intégrer ces prestations à l'administration communale. Il ne s'agit pas non plus de confier la formation de base à la Ville. Un travail de normalisation des prestations a été mené, avec la mise en place de conventions et de reporting, sans pour autant

verser dans un micromanagement des différents partenaires. Le service veille à ne pas dupliquer les prestations existantes.

Relation avec le Conseil communal

Les initiatives du Conseil communal mobilisent des ressources significatives. Le chef de service estime que le service gagnerait à être plus proactif dans l'information sur ses activités, à l'image de ce qui se fait dans le cadre de la Commission consultative de la politique des quatre piliers, afin de limiter le volume de sollicitations parlementaires portant sur des sujets déjà traités.

24e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité prête une attention particulière au turnover dans ses services et en analyse les raisons.

25e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité l'informe, dans son rapport de gestion ou à défaut auprès de la Commission de gestion, lorsqu'elle met en place des dispositifs de gestion exceptionnels impliquant la Ville au sein d'organismes subventionnés, tels qu'une taskforce.

Entretien avec Mme la directrice

Evénements marquants

La directrice dresse un bilan positif de l'année 2025, en soulignant comme points forts la réorganisation de certains services, la pérennisation de l'hébergement d'urgence et des intervenantes et intervenants, le lancement des soirées de préparation à la retraite et le travail engagé sur le non-recours aux prestations. Elle identifie comme principaux défis la situation à l'ORP et les enjeux liés à l'hébergement d'urgence.

Situation à l'ORP

La directrice confirme les difficultés rencontrées à l'ORP, en particulier le décalage entre les besoins en personnel et les délais de recrutement. Elle relève également des difficultés dans la répartition des dossiers entre les secteurs et une certaine résistance au changement au sein des équipes. Un audit sur les risques psychosociaux est prévu. Des espaces de débriefing existent avec les chef·fes de secteurs. La directrice mentionne par ailleurs que l'ORP a dû accompagner les assurées et assurés confrontés à des retards de versement d'indemnités fin 2025 et début 2026, liés à la mise en place d'un nouveau système, bien que ces versements ne relèvent pas de la responsabilité de l'ORP.

SISP

La directrice estime que la création du SISP permet une plus grande clarté dans les responsabilités et le financement des prestations. Cette organisation offre également une meilleure lisibilité pour les partenaires associatifs et permet au chef de service de se concentrer sur les prestations portées directement par la Ville.

Bureau lausannois pour les immigrés

La directrice confirme qu'un changement de dénomination du BLI est envisagé, à l'instar de ce qui a déjà été fait dans d'autres régions. L'objectif est de décorréler la question migratoire de la lutte contre le racisme et d'étendre la permanence contre le racisme à d'autres formes de

discrimination. Une réflexion est également en cours sur le rôle des personnes déléguées et leur fonctionnement.

Communication

La directrice relève que les besoins en matière de communication diffèrent selon les secteurs. Au niveau de la direction, un effort est fait pour communiquer sur les projets afin de renforcer le sentiment d'appartenance, au sein d'une direction, aux prestations très diversifiées.

Prévention du harcèlement

La campagne de prévention du harcèlement s'est déroulée en plusieurs étapes : formation des chef·fes de service, sessions interdirections, formation des cadres, puis atelier de sensibilisation avec l'association Caméléon pour l'ensemble du personnel. Chaque échelon connaissait son rôle pour la suite du processus. La directrice note que cette campagne a parfois généré des difficultés de compréhension chez certaines personnes. Elle relève également que des situations problématiques ont pu être révélées à la suite de cette démarche.

Politique seniors

Le développement des prestations pour les seniors se poursuit, mais la directrice souligne la difficulté d'anticiper les besoins dans ce domaine. La direction collabore avec les instances cantonales et fédérales.

Relations avec le Conseil communal

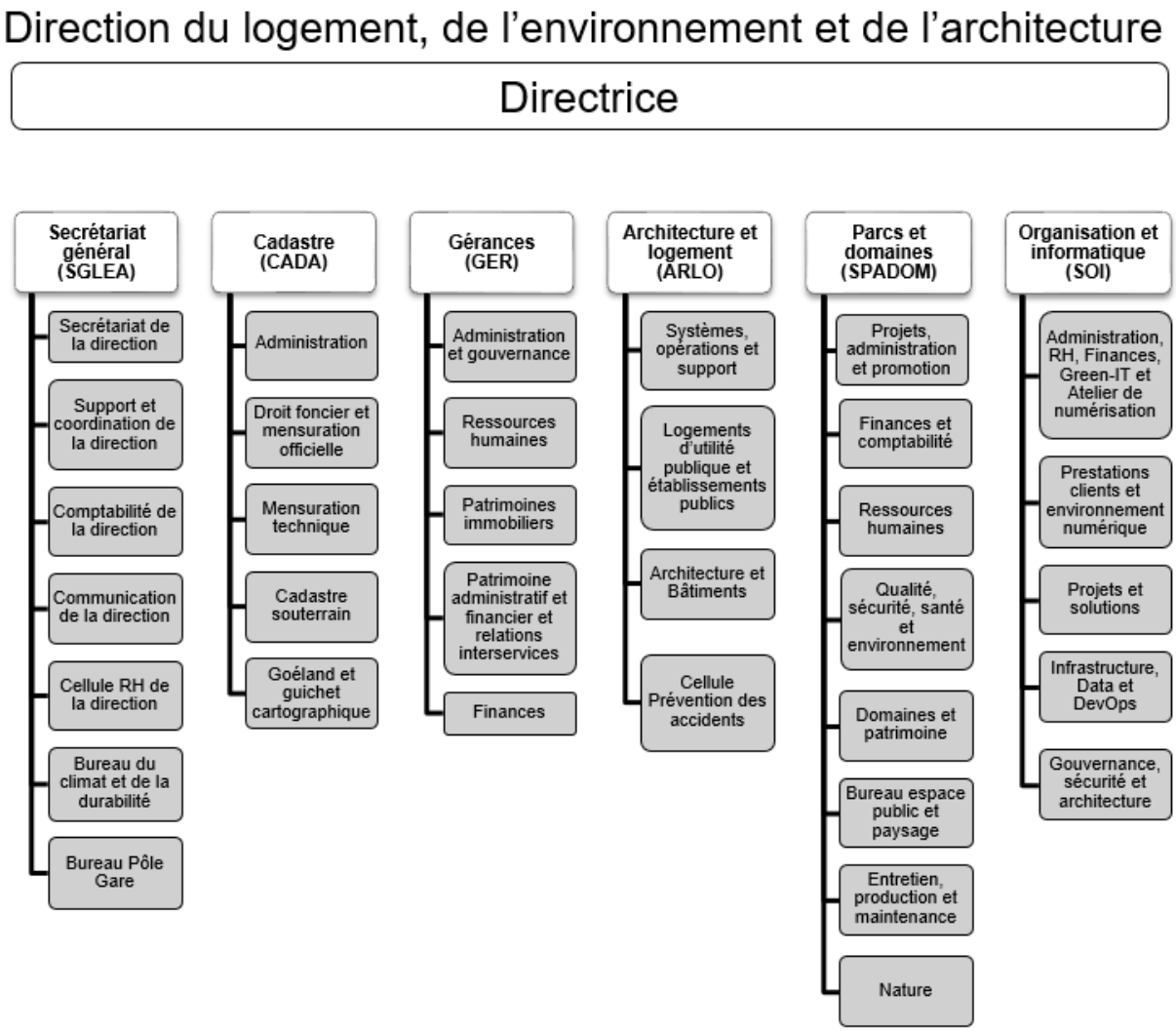
La directrice mène une réflexion sur le bon niveau de réponse aux postulats, entre une information sur l'intention de la Municipalité et un rapport détaillé sur les mesures une fois celles-ci mises en place. Cette question rejoint les préoccupations exprimées par les chef·fes de service concernant le volume de ressources mobilisées par les initiatives parlementaires.

Pour la sous-commission Sports et cohésion sociale

Agathe Raboud Sidorenko

Yann Lugrin

Logement, environnement et architecture (LEA)



Les commissaires ont procédé à la visite des six services ainsi qu'à la rencontre avec la directrice du dicastère concerné les 11 mars, 25 mars et 1er avril. La direction de LEA est composée des six services suivants

- Secrétariat général (SGLEA)
- Cadastre (CADA)
- Gérances (GER)
- Architecture et logement (ARLO)
- Parcs et domaines (SPADOM)
- Organisation et informatique (SOI)

Les commissaires tiennent à remercier l'ensemble des cheffes et chefs de service, ainsi que la direction de LEA, pour le temps consacré et la qualité de leur collaboration dans le cadre de l'élaboration du présent rapport. Il et elle saluent également leur engagement précieux ainsi que leur professionnalisme.

Préambule

Les commissaires relèvent que plusieurs services sont confrontés à une augmentation soutenue de leurs missions, à une complexification croissante des projets ainsi qu'à des attentes élevées en matière de transition énergétique, de développement urbain et de gestion du patrimoine communal. Dans ce contexte, les questions liées à la charge de travail, à la disponibilité des ressources humaines et au maintien des compétences internes demeurent des enjeux importants pour l'ensemble de la direction.

Les travaux de la sous-commission mettent également en évidence certains défis transversaux, notamment en matière de coordination interservices, de gouvernance des données, de pilotage des projets et de recours aux prestations externes. Les commissaires considèrent qu'une clarification progressive des responsabilités, ainsi qu'un renforcement des outils de pilotage et de suivi restent nécessaires afin d'améliorer l'efficience globale de la direction et la cohérence des pratiques administratives.

Les commissaires constatent néanmoins que la Direction LEA semble aujourd'hui évoluer dans un cadre plus stable que lors des exercices précédents. Cette stabilité accrue de la gouvernance et des équipes de direction apparaît comme un élément positif permettant d'assurer une meilleure continuité dans le suivi des dossiers stratégiques et dans la conduite des réorganisations. Enfin, les commissaires tiennent à souligner l'engagement des collaboratrices et collaborateurs des différents services, qui assurent leurs missions avec professionnalisme malgré un contexte exigeant et des contraintes parfois importantes.

Secrétariat général logement, environnement et architecture (SGLEA)

Les échanges ont porté sur les réorganisations internes, le pilotage des projets du Bureau Pôle Gare, les questions transversales liées aux ressources humaines, aux contraintes budgétaires et au recours aux prestations externes.

Réorganisations internes

Le Secrétariat général a présenté plusieurs ajustements organisationnels intervenus en 2025 afin de renforcer la lisibilité des responsabilités et d'améliorer la transversalité entre les services. Le principal changement concerne le transfert du Bureau Pôle Gare au Secrétariat général. Auparavant rattaché au Service d'architecture et du logement, ce dossier a été repositionné afin de bénéficier d'un pilotage plus transversal et d'une meilleure visibilité politique et administrative.

Selon les explications fournies, les retards du chantier ainsi que la multiplicité des partenaires impliqués nécessitaient un suivi plus centralisé. A l'inverse, l'Unité prévention des accidents (PREVACC) a été réintégrée au sein du Service d'architecture et du logement, sous la responsabilité de la cheffe de service. Cette activité était précédemment intégrée au Bureau du climat et de la durabilité. Ce changement vise à renforcer le portage opérationnel et la cohérence avec les missions de terrain.

Le Secrétariat général a également évoqué une réflexion menée sur l'organisation des locaux et les conditions de travail. Certains espaces sont désormais partagés avec le Service du cadastre, notamment de nouvelles salles de conférence, avec une répartition revue de l'étage et des bureaux. Une enquête de satisfaction interne avait mis également en évidence un besoin accru d'espaces favorisant les échanges et la cohésion entre collaborateur·trices. Cette démarche a conduit à la création d'un espace de pause, dans le but d'améliorer les interactions humaines et les conditions de travail.

Projet Pôle Gare

Concernant les projets du Bureau Pôle Gare, compte tenu de l'importance stratégique, il a été rappelé que la Ville de Lausanne assume une part de responsabilité relativement limitée dans ce projet. Malgré cette participation restreinte, la Ville entend jouer un rôle actif dans l'aménagement de l'espace public afin de rendre l'espace plus accueillant et qualitatif pour la population.

Le Secrétariat général a souligné la complexité de la gouvernance du projet, qui implique de nombreux acteurs institutionnels, notamment les CFF, le Canton, la Confédération ainsi que la cellule en charge des métros. Afin d'assurer un suivi adéquat, plusieurs mécanismes de coordination ont été mis en place, notamment des groupes de travail, des délégations municipales et des comités de pilotage.

Mesures d'ajustement budgétaire

A la suite de la séparation avec la CPCL, la Ville doit compenser une baisse de recettes estimée à environ 2,7 millions de francs. Selon les informations communiquées, plusieurs mesures déjà mises en œuvre ont permis de couvrir une part importante de cet effort, mais un solde d'environ 400 000 francs doit encore être économisé.

Dans ce contexte, de nouvelles mesures d'économie ont été intégrées dans la préparation budgétaire 2026-2027, notamment par une réduction de la masse salariale, impliquant la suppression de certains postes au sein du Service des gérances. Le Secrétariat général a indiqué qu'un accompagnement des collaboratrices et collaborateurs concernés serait mis en place durant l'automne 2026.

Prestations externes et compétences internes

Le Secrétariat général a relevé qu'un certain nombre de mandats confiés à des prestataires externes pourraient potentiellement être internalisés, sous réserve de disposer des ressources et compétences nécessaires. La nécessité d'établir un inventaire plus précis des prestations externes a été évoquée. L'objectif serait notamment de permettre aux chef·fes de service de mieux identifier les compétences disponibles à l'interne et de favoriser leur mobilisation avant le recours à des mandataires externes. L'Unité des prestations internes (UAPI), rattachée au Secrétariat municipal, accompagne les services à rationaliser leur fonctionnement. Plusieurs exemples ont été cités, notamment l'internalisation de certaines activités liées à l'Observatoire de l'environnement, tandis que d'autres expertises continuent de faire l'objet de mandats externes (par exemple, les mandats nécessaires au développement des projets situés dans le Pôle Gare vu la multiplicité des acteurs concernés). Les commissaires considèrent que cette réflexion mérite d'être poursuivie afin de renforcer la maîtrise des coûts, de valoriser les compétences internes et d'améliorer la coordination entre services.

Service du cadastre (CADA)

Evénements marquants

L’année 2025 a été marquée par plusieurs développements importants pour le service. Les commissaires relèvent en particulier l’avancement d’une réflexion stratégique autour de la gouvernance des données géospatiales à l’échelle de l’administration communale. Cette démarche vise à structurer davantage la production, la gestion et la diffusion des géodonnées, tout en clarifiant les responsabilités des différents services utilisateurs et producteurs de données. Dans ce contexte, le Service du cadastre apparaît de plus en plus comme un acteur transversal au sein de l’administration communale.

Les commissaires notent également la poursuite des travaux liés à la numérisation et à la valorisation des données cadastrales, notamment la finalisation de la mise à disposition numérique des servitudes intéressant la Commune. Ces travaux contribuent à améliorer l’accessibilité des données et facilitent les analyses nécessaires aux projets à incidence territoriale.

Par ailleurs, le service a poursuivi le développement de nouvelles méthodes de relevés techniques, notamment par le recours accru aux drones et à la photogrammétrie terrestre. L’obtention d’une nouvelle autorisation d’exploitation (« SORA ») permettant un usage plus souple des drones constitue à cet égard une évolution significative.

Les commissaires relèvent également l’extension du périmètre d’intervention du cadastre souterrain, le service étant désormais chargé du relevé de l’ensemble du réseau d’eau potable du Service de l’eau de la Commune de Lausanne, à l’exception des conduites d’amenées du Lavaux et du Pays d’En-Haut. Ces conduites continueront à être relevées par des mandataires externes pour des questions de distance d’intervention.

Ressources humaines

La situation des ressources humaines a constitué un point d’attention particulière durant l’exercice 2025. Le service a connu plusieurs départs, notamment des démissions ainsi que la fin d’un contrat, dans un contexte global de réduction des effectifs. Le nombre d’équivalents plein temps (EPT) affectés au service s’élevait à 28,45 EPT au lieu des 31,55 alloués, car certains postes n’ont pas pu être pourvus. Afin de répondre aux besoins opérationnels, un renfort auxiliaire temporaire a été engagé, tandis qu’une réflexion semble être en cours concernant l’adaptation de certains postes et des missions du service.

Il est à noter que le domaine de la géomatique connaît actuellement des évolutions importantes, notamment en matière de formation professionnelle. La réforme du métier de géomaticien semble avoir engendré certaines difficultés dans le suivi des apprentis·es, dont le nombre a diminué en 2025.

Prestations externes et coordination interservices

La question du recours à des mandataires externes a été abordée dans l’échange avec le service. Il ressort que certains services communaux continuent de mandater directement des prestataires externes pour des prestations, sans coordination systématique avec le Service du cadastre.

Les commissaires estiment que cette situation peut soulever des enjeux en matière de cohérence des données, de mutualisation des compétences et d’optimisation des ressources. Des pistes d’amélioration sont évoquées, notamment une meilleure visibilité des compétences internes et un cadre plus clair pour le recours à l’externe.

Difficultés rencontrées

Les commissaires constatent que le service doit faire face à plusieurs défis simultanés. La diminution des effectifs, combinée à l'élargissement progressif des missions et à la complexification des outils techniques, exerce une pression importante sur l'organisation du travail. Des enjeux de coordination persistent également, notamment en lien avec la gouvernance des données géospatiales et le recours à des prestations externes.

Le service doit par ailleurs composer avec certaines contraintes techniques, en particulier la dépendance à des équipements spécialisés et à des fournisseurs spécifiques pour certains outils de mesure ou solutions logicielles. Enfin, la montée en puissance des besoins liés aux systèmes d'information géographique (SIG), à la gestion des données 3D et à la cybersécurité nécessite une adaptation continue des compétences et des infrastructures.

Perspectives et enjeux futurs

La finalisation de la stratégie géospatiale constitue un chantier prioritaire et structurant pour les prochaines années. Cette démarche devrait permettre de renforcer la gouvernance des données, d'améliorer la coordination interservices et de consolider le rôle du Service du cadastre comme centre de compétences transversal.

Les travaux de numérisation et d'inventaire devraient également se poursuivre, notamment dans les domaines des servitudes, du patrimoine bâti et des infrastructures souterraines. La poursuite du développement des outils SIG et des solutions 3D apparaît également comme un enjeu important pour accompagner les projets urbains et les besoins croissants de l'administration.

Enfin, les défis liés au renouvellement des compétences, à l'attractivité des métiers techniques et à la stabilité des effectifs demeureront des éléments déterminants pour garantir la capacité du service à remplir durablement ses missions.

Service de gérances (GER)

Les échanges ont porté sur une restructuration organisationnelle, ainsi que sur la modernisation des outils de gestion, notamment les systèmes de suivi des baux et des immeubles, dans le but de renforcer la qualité et l'uniformité des données. Une attention particulière a été accordée aux ajustements opérationnels actuellement en cours, en particulier concernant les décomptes de chauffage et certains retards administratifs ponctuels. Enfin, les discussions ont mis en lumière les enjeux liés à la stabilisation des équipes ainsi que les réflexions menées sur l'amélioration de l'efficience des ressources.

Restructuration du Service des gérances

Le Service des gérances de la Ville de Lausanne est engagé dans une restructuration visant à renforcer son organisation interne, à clarifier les responsabilités et à améliorer la coordination entre les différentes unités. Cette évolution s'inscrit dans une volonté plus large de professionnalisation du pilotage et d'optimisation des processus de gestion immobilière.

Dans ce cadre, plusieurs renforcements organisationnels sont envisagés ou déjà en cours de mise en œuvre. Le service développe notamment **un pôle financier** plus structuré afin d'améliorer le suivi budgétaire et la qualité du contrôle. Un renforcement du domaine des patrimoines immobiliers est également en cours, avec l'engagement d'une cheffe d'unité de gestion immobilière afin d'assurer une meilleure supervision des activités. A cela s'ajoute **l'intégration d'une juriste**, destinée à sécuriser les aspects contractuels et réglementaires, ainsi que l'engagement d'une contrôleuse de gestion afin de renforcer les mécanismes de vérification interne.

La **proximité physique** des équipes est également considérée comme un facteur important d'amélioration. Le regroupement des bureaux est ainsi encouragé afin de faciliter la communication, de réduire les silos organisationnels et d'améliorer la réactivité du service dans le traitement des dossiers.

Digitalisation et outils de gestion

Un axe majeur de développement concerne la digitalisation des processus et l'amélioration des outils informatiques. Le service s'appuie notamment sur deux systèmes centraux. Le premier est BDOC, qui permet de centraliser l'ensemble des documents liés aux baux de location. Ce système contribue à une meilleure uniformisation des documents produits par la Ville et permet également un contrôle plus rigoureux de la qualité des données. Il renforce ainsi la traçabilité et limite les divergences dans les pratiques administratives.

Le second outil est le module immobilier du logiciel Abacus (Abalmmo module immobilier). Ce système est utilisé pour la gestion comptable et opérationnelle des immeubles. Certaines difficultés de paramétrage ont toutefois été rencontrées, notamment en lien avec la production des décomptes de charges, ce qui a nécessité des ajustements techniques. Malgré ces ajustements, le service considère que ces outils constituent une base solide pour renforcer la systématisation des processus et améliorer le contrôle interne.

Décomptes de chauffage, gestion des retards et suivi des dépôts du Conseil communal

Un point spécifique concerne le traitement des décomptes de chauffage et le nettoyage des comptes associés. Le service observe l'existence de certains retards, mais ceux-ci restent limités et s'expliquent par des facteurs externes tels que les délais de réception des factures fournisseurs ou les transmissions tardives de certaines données nécessaires à la clôture des comptes.

Une partie des retards provenaient également de difficultés techniques liées au paramétrage du système Abacus (Abalmmo module immobilier). Ces éléments ont entraîné des ajustements dans les processus, mais ils ne remettent pas en cause le fonctionnement général du système. A l'exception des cas mentionnés au paragraphe précédent, la totalité des décomptes de charges ont désormais été établis et envoyés aux locataires. Le service estime ainsi que la situation est sous contrôle et que les retards observés restent conjoncturels plutôt que structurels.

Le Service des gérances reconnaît qu'il y a un certain retard dans le traitement des dépôts du Conseil communal. Un retard d'environ une quinzaine de dossiers a été constaté. Ce retard s'explique principalement par l'absence prolongée d'une personne en charge, ainsi que par une surcharge temporaire du service. La situation est en voie d'amélioration. En effet, le service indique que ces dossiers devraient être résorbés progressivement.

Eléments d'organisation et dynamique interne

Sur le plan organisationnel, le service a connu une année de transition marquée par plusieurs changements structurels importants. L'une des évolutions majeures a été l'internalisation par la CPCL de sa gestion immobilière, ce qui a entraîné le départ de certaines personnes vers cette nouvelle structure. Cette situation a été perçue à la fois comme un défi et comme une opportunité, dans la mesure où elle a permis une clarification des objectifs opérationnels.

Cette période a toutefois été marquée par une baisse de motivation momentanée au sein des équipes, notamment en raison de postes clés vacants ou en cours de recrutement, comme celui de chef·fe de domaine des patrimoines immobiliers ou chef·fe de l'Unité de gestion immobilière. Malgré cela, une stabilisation progressive a été observée au fil de l'année, avec notamment la nomination d'une nouvelle cheffe d'unité comptable en août 2024. Cette arrivée a contribué à une amélioration du respect des délais et à une meilleure structuration des

processus financiers. Globalement, l'année s'est terminée dans de bonnes conditions, sans dégradation notable du fonctionnement interne ni augmentation significative des absences, ce qui a permis de stabiliser les équipes et de renforcer la cohésion.

Par ailleurs, une cartographie des processus a été validée et progressivement intégrée dans les outils de contrôle interne, notamment via le système de gestion des processus. Cette évolution contribue à une meilleure systématisation des pratiques.

Organisation transversale et collaboration externe

Le Service des gérances collabore avec plusieurs entités internes, notamment le Service d'architecture et du logement ou le Service des parcs et domaines. Ces collaborations visent à assurer une cohérence dans la gestion du patrimoine immobilier et dans la planification des projets.

Le service a également recours à des prestations externes, notamment la location de locaux administratifs auprès de régies privées en raison d'un patrimoine administratif insuffisant. Toutefois, cette dépendance à des prestations externes n'est pas considérée comme une orientation structurelle souhaitée, le service privilégiant à terme une internalisation plus forte des ressources immobilières.

Perspectives et enjeux futurs

Les perspectives du service sont marquées par plusieurs enjeux majeurs. Un effort important reste à fournir pour finaliser la compensation financière des effets liés au mandat CPCL, ce qui implique une réduction de la masse salariale et une réorganisation des ressources humaines. Dans ce cadre, certains postes seront supprimés.

Cette évolution implique une réflexion globale sur l'efficience du travail et sur la capacité du service à absorber ces tâches avec des ressources réduites. Si ces ajustements sont nécessaires sur le plan financier, ils représentent néanmoins un défi important sur le plan humain et organisationnel.

Parallèlement, le service poursuit sa réorganisation technique avec la mise en place d'une cellule d'état-major jouant un rôle transversal dans le contrôle interne, la supervision des processus et le suivi des obligations légales et financières. Cette cellule est appelée à renforcer la cohérence globale du dispositif de gestion.

Un autre enjeu important concerne la politique d'entretien du patrimoine immobilier. Le service estime que le niveau actuel du budget d'entretien des immeubles, d'environ 0,6% de leur valeur ECA, est insuffisant et qu'un objectif situé entre 1% et 2% serait nécessaire pour garantir un entretien adéquat du patrimoine à long terme.

Un audit du CFL, dont les recommandations devraient contribuer à améliorer la performance globale du service et à orienter les futures décisions stratégiques, doit également être publié prochainement.

Enfin, à horizon de deux ans, une centralisation progressive de la gestion des patrimoines financiers et administratifs qui se trouvent dans d'autres dicastères ou services est envisagée afin de renforcer la cohérence de gestion, d'améliorer la lisibilité des responsabilités et de simplifier les processus décisionnels.

26e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité clarifie sa politique concernant l'entretien du patrimoine immobilier et renforce ses efforts en la matière en y consacrant les ressources nécessaires.

27e observation

Le Conseil communal invite la Municipalité à engager une réflexion sur l'organisation actuelle des patrimoines financiers et administratifs, aujourd'hui répartis entre plusieurs dicastères et services, afin d'évaluer l'opportunité d'une centralisation partielle ou d'une meilleure coordination visant à simplifier la gestion, clarifier les responsabilités et améliorer les processus décisionnels.

Service d'architecture et du logement (ARLO)

Les commissaires relèvent que le service fait face à une montée en puissance très importante de ses activités dans un contexte de transition énergétique, de pression sur le logement et de multiplication des projets urbains. Les efforts de réorganisation et de professionnalisation du pilotage apparaissent nécessaires et vont dans le bon sens. Toutefois, la capacité du service à maintenir une vision globale et un suivi cohérent du portefeuille de projets constituera un enjeu central pour les prochaines années. Les commissaires soulignent également l'importance de clarifier la stratégie en matière de prestations externes, de renforcer la coordination des données patrimoniales et de veiller à la soutenabilité des charges de travail des équipes.

Evénements marquants

En 2025, le Service d'architecture et du logement (ARLO) a connu une forte augmentation de son portefeuille de projets, notamment en lien avec les programmes d'assainissement énergétique et les infrastructures scolaires. Le portefeuille est passé d'environ 109 à 128 objets, avec une hausse importante des volumes financiers concentrés sur quelques projets majeurs. Cette croissance a conduit le service à engager une réorganisation interne du Domaine architecture et bâtiments. Une nouvelle organisation par processus, davantage matricielle et orientée vers l'agilité, a été validée pour une mise en œuvre dès 2026. L'objectif est d'améliorer la répartition des charges, le suivi des projets et la coordination entre équipes.

Le service a également obtenu le renouvellement de sa certification ISO 9001 pour la gestion des projets de construction, sans non-conformité relevée. Par ailleurs, la Cellule prévention des accidents dus aux chantiers (PREVACC) a été transférée du SGLEA à ARLO afin de renforcer la cohérence métier et la visibilité de cette activité. Le volet logement poursuit quant à lui le suivi des logements à loyers modérés et des autres logements d'utilité publique, avec une volonté d'améliorer les délais de traitement malgré une demande toujours largement supérieure à l'offre disponible.

Ressources humaines

Le service a été confronté à plusieurs tensions en matière de ressources humaines, notamment des absences de longue durée, des congés maternité et une charge de travail élevée liée à l'augmentation du nombre de projets. Cette situation a eu des impacts sur le suivi opérationnel de certains dossiers. Dans le même temps, plusieurs recrutements ont été réalisés, en particulier des architectes chefs de projet en lien avec la politique d'assainissement énergétique. Le service poursuit également ses efforts de formation avec l'accueil d'apprentis et de jeunes en stage découverte.

Prestations externes

Le recours à des mandataires externes reste important afin de répondre à la charge croissante des projets et à des besoins d'expertise spécifiques. Cette externalisation permet au service de maintenir sa capacité d'action sans devoir internaliser durablement des compétences très spécialisées ou ponctuelles. Toutefois, les autres services de la Ville ont également recours à des prestataires externes pour des raisons de réactivité ou de compétences techniques. Le

service souhaite une meilleure visibilité globale sur les compétences disponibles au sein de l'administration. Dans cette perspective, la création d'un catalogue des prestations internes est envisagée afin de mieux coordonner les ressources et d'éviter les doublons.

Difficultés

La principale difficulté identifiée concerne la capacité du service à absorber l'augmentation continue du nombre de projets et des volumes financiers associés. Le pilotage global du portefeuille reste perfectible, notamment en raison de la coexistence de projets à des stades très différents et de l'absence d'une vision consolidée permettant un suivi stratégique complet.

Des problématiques de coordination entre services et de duplication des données patrimoniales subsistent également. Les informations relatives au patrimoine immobilier restent réparties entre plusieurs bases de données et différentes directions, ce qui génère des redondances et complexifie la gestion.

Perspectives et enjeux futurs

Le service entend poursuivre la structuration de son pilotage à travers la mise en place d'outils de gestion de portefeuille de type PMO (Project Management Officer) et le développement d'indicateurs de suivi plus consolidés. Un travail de centralisation et de rationalisation des données patrimoniales est également engagé afin d'améliorer la qualité du pilotage et la coordination entre services. Les enjeux financiers liés aux objectifs climatiques et aux programmes d'assainissement énergétique demeurent importants et devront être précisés dans les prochaines années. Enfin, la question de l'équilibre entre internalisation et externalisation des prestations au sein même de la Ville reste ouverte et constitue un enjeu stratégique pour garantir à la fois flexibilité, maîtrise des coûts et maintien des compétences au sein du service.

Service des parcs et domaines (SPADOM)

Evénements marquants

Les commissaires relèvent que l'année 2025 semble s'être déroulée dans un climat globalement stable pour le service, avec des indicateurs satisfaisants tant sur le plan opérationnel que sur celui du fonctionnement interne. L'arrivée d'une nouvelle responsable des finances est décrite comme positive et semble avoir permis de consolider l'accompagnement des équipes.

Le service a poursuivi la mise en œuvre des priorités définies dans le cadre du programme de législature. Dans ce contexte, une importante réflexion de priorisation des projets a été menée. Alors qu'environ 400 projets étaient recensés initialement, le service a entrepris un travail de recentrage afin de concentrer ses ressources sur une cinquantaine de projets considérés comme prioritaires ou stratégiques.

Plusieurs unités ont connu des évolutions organisationnelles durant l'année. Les commissaires relèvent notamment des changements au sein de certaines équipes opérationnelles, avec une réorganisation de la conduite et une redistribution des charges à la suite de départs de collaboratrices ou collaborateurs. L'Unité forêts a également connu un changement de direction avec l'arrivée d'une nouvelle cheffe d'unité.

Le service a par ailleurs poursuivi ses engagements en matière de gestion écologique et de biodiversité. La transition vers une gestion entièrement biologique de certains domaines agricoles se poursuit, tandis que plusieurs processus de labellisation environnementale devraient aboutir prochainement. Les commissaires notent également la poursuite des travaux liés à la mise en œuvre du plan biodiversité, qui semblent avancer de manière satisfaisante, ainsi que la finalisation de plusieurs règlements relatifs au patrimoine arboré, à la biodiversité et à leur mise en application.

Dans le domaine événementiel, le SPADOM a été fortement mobilisé dans le cadre de la Fête fédérale de gymnastique. Selon les informations transmises aux commissaires, cette collaboration s'est déroulée de manière satisfaisante et les prestations fournies par le service ont fait l'objet d'une facturation adéquate. Le service poursuit également l'entretien des nouveaux quartiers en développement, notamment aux Plaines-du-Loup, avec des interventions régulières adaptées à l'évolution du site.

Enfin, les commissaires relèvent le travail important mené en matière de gestion des sols pollués aux dioxines. L'ensemble du personnel concerné a été formé à ces problématiques et des procédures spécifiques de contrôle et d'analyse des terres ont été mises en place conformément aux exigences cantonales et fédérales, notamment en lien avec les directives de l'Etat de Vaud et les ordonnances fédérales en vigueur.

Ressources humaines

Les commissaires constatent que les ressources humaines demeurent un enjeu important pour le service. Dix démissions ont été enregistrées durant l'année 2025. Selon les informations transmises, ces départs semblent principalement liés à des opportunités professionnelles externes plutôt qu'à des problématiques internes spécifiques.

Le service paraît toutefois engagé dans plusieurs démarches visant à renforcer la qualité de vie au travail et la cohésion interne. Les commissaires relèvent notamment les initiatives conduites par le groupe de suivi qualité, parmi lesquelles l'organisation de journées consacrées au bien-être au travail. Ces démarches visaient à encourager les échanges entre collaboratrices et collaborateurs sur les conditions de travail, les pratiques professionnelles ainsi que les pistes d'amélioration possibles.

Prestations externes et coordination

Les commissaires relèvent que le SPADOM dispose de nombreuses compétences internes spécialisées, lui permettant d'assurer une grande partie des prestations nécessaires à ses activités. Toutefois, dans certains domaines spécifiques ou lors de pics de charge, le service peut être amené à mandater des entreprises externes, notamment pour des travaux techniques spécialisés ou des interventions importantes sur certains ouvrages, tels que des murs ou infrastructures complexes.

Difficultés rencontrées

Les nombreuses missions confiées au SPADOM, combinées à l'augmentation des attentes en matière de durabilité, de biodiversité, d'entretien des espaces publics et d'adaptation climatique, exercent une pression importante sur les équipes et les ressources disponibles. La gestion des effectifs et le maintien des compétences apparaissent également comme des enjeux importants, dans un contexte marqué par plusieurs départs et des besoins croissants en personnel qualifié. Par ailleurs, certaines contraintes réglementaires et environnementales complexifient les activités du service, notamment en matière de gestion des sols pollués, d'utilisation des produits phytosanitaires ou de préservation du patrimoine arboré. Enfin, la multiplication des projets urbains et le développement de nouveaux quartiers nécessitent une adaptation constante des méthodes d'entretien et des capacités opérationnelles du service.

Perspectives et enjeux futurs

Les commissaires considèrent que les prochaines années seront marquées par la poursuite des transformations engagées dans les domaines de la transition écologique, de la biodiversité et de l'adaptation au changement climatique. La mise en œuvre des nouveaux règlements relatifs au patrimoine arboré et la poursuite de la planification de la nature constitueront des

enjeux structurants pour le service. De même, les objectifs liés à la gestion biologique et aux différentes labellisations environnementales devraient continuer à mobiliser les équipes.

Les commissaires relèvent également l'importance des futurs projets urbains et des nouveaux quartiers, qui nécessiteront un accompagnement renforcé du SPADOM en matière d'entretien, de végétalisation et de gestion des espaces publics.

Enfin, le maintien de conditions de travail attractives, le renouvellement des compétences et la capacité du service à prioriser ses missions apparaissent comme des éléments essentiels afin de garantir la pérennité et la qualité des prestations fournies à la population lausannoise.

28e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité s'assure de la salubrité du parc Bourget en particulier, en explorant des pistes pour endiguer les problèmes de littering et de défécation sauvage qui y persistent, en associant le SPADOM et le PUR à cette démarche.

Service d'organisation et d'informatique (SOI)

Le service a connu une phase de stabilisation importante sur le plan organisationnel, notamment grâce à la clarification de la gouvernance et au renforcement de la direction. La nomination du chef de service ainsi que la repourvue de plusieurs postes de cadre ont permis d'assurer une meilleure continuité dans le pilotage des activités et des projets informatiques. Le SOI confirme son rôle central de service transversal au sein de l'administration communale. Il constitue le socle informatique de l'ensemble des services et accompagne directement la transformation numérique de l'administration.

Organisation des services et évolution du support.

Une évolution importante concerne la transformation du modèle de support informatique. Le service a finalisé la mise en place d'un centre de services interne, avec l'internalisation du helpdesk, remplaçant progressivement les prestataires externes pour le support de premier niveau. Cette évolution constitue un changement organisationnel significatif, visant à améliorer la qualité du service aux utilisateurs, à renforcer la réactivité et à mieux maîtriser les compétences internes.

Cette internalisation s'inscrit dans une logique plus large de professionnalisation des prestations informatiques, telle que décrite dans les orientations du service. Elle contribue également à renforcer la proximité entre les équipes informatiques et les utilisateurs internes, tout en améliorant la standardisation des processus de support.

Ressources humaines et gestion des compétences

Sur le plan des ressources humaines, le SOI a connu une augmentation du nombre de postes à la suite d'une internalisation de certaines missions externalisées. Toutefois, le service est confronté à des difficultés de recrutement dans les métiers spécialisés de l'informatique, ce qui limite sa capacité d'expansion opérationnelle.

La gestion des départs à la retraite fait désormais l'objet d'une approche plus stratégique. Ceux-ci ne sont plus traités de manière automatique, mais intégrés dans une réflexion sur l'évolution des fonctions. L'objectif est d'adapter les postes aux transformations technologiques et de rendre les profils plus attractifs, notamment dans les domaines du cloud, de la cybersécurité et de la gestion des données. Malgré cette approche, les tensions sur le marché du travail informatique restent un facteur limitant important.

Organisation des projets et recours aux ressources externes

Le SOI se caractérise par une forte transversalité et une dépendance encore importante aux ressources externes. Une part significative des prestations, notamment dans les domaines de la gestion de projet, de la data et de certaines expertises techniques, est assurée par des prestataires externes. Cette situation permet de répondre à la demande croissante, mais elle soulève des enjeux en matière de continuité des connaissances et de maîtrise interne des compétences stratégiques. L'organisation des chefs de projet illustre cette réalité hybride, avec une répartition entre ressources internes et externes. Si ce modèle apporte une flexibilité nécessaire, il constitue également un point de vigilance en termes de dépendance et de stabilité des équipes.

Enjeux financiers et évolution des modèles informatiques

Sur le plan financier, une tension est observée entre les moyens budgétaires disponibles et la capacité du service à les mobiliser pleinement. Le manque de ressources humaines qualifiées limite parfois la réalisation effective des projets, malgré des budgets alloués.

Par ailleurs, le modèle informatique évolue progressivement vers une logique de services externalisés et de location, notamment avec le développement des solutions cloud, des licences et des infrastructures en mode service. Cette évolution entraîne une augmentation des charges récurrentes et transforme la structure des coûts informatiques. Elle nécessite une gouvernance renforcée afin de maîtriser les coûts à long terme et d'assurer la cohérence des choix technologiques.

Cybersécurité et continuité des services

La cybersécurité constitue un enjeu majeur et croissant pour le SOI. L'augmentation des menaces et la complexification des systèmes d'information exigent un renforcement constant des dispositifs de protection. Le service doit adapter en permanence ses infrastructures, ses procédures et ses pratiques afin de garantir la sécurité des données et la continuité des services. Cet enjeu est pleinement intégré dans les priorités du service et s'inscrit dans une logique de gestion globale des risques informatiques, conformément aux orientations stratégiques de la Ville de Lausanne.

Perspectives et transformation numérique

Les perspectives du SOI s'inscrivent dans une dynamique de transformation continue de l'administration. Le remplacement du chef de service, puisque ce dernier partira à la retraite prochainement, constitue une étape importante pour assurer la continuité du service.

La transition numérique de l'administration se poursuit avec l'objectif de simplifier et d'automatiser les processus internes afin de gagner en efficacité. Cette transformation vise également à améliorer la relation entre la Ville, les citoyens et les entreprises grâce à des services numériques plus intégrés et plus performants capables de concurrencer le marché privé.

Sur le plan technique, les infrastructures informatiques de la Ville sont progressivement modernisées dans leur ensemble, depuis les centres de données jusqu'aux postes de travail des utilisateurs. Cette évolution vise à renforcer la cohérence des systèmes, à les standardiser et à les adapter aux nouvelles technologies.

29e observation

Le Conseil communal invite la Municipalité à renforcer durablement les ressources internes du Service d'organisation et d'informatique, en particulier dans les fonctions stratégiques et techniques, afin de consolider les compétences au sein de

l'administration, de garantir la continuité des connaissances et de limiter la dépendance aux prestataires externes.

Directrice LEA

Dans le cadre de la rencontre avec la municipale en charge du Logement, environnement et architecture (LEA), les commissaires ont abordé plusieurs thématiques, mais les sujets retenus sont la gouvernance au sein du dicastère, les relations avec la CPCL, la répartition du patrimoine immobilier entre les différents services, ainsi que les enjeux liés au projet de la Gare de Lausanne.

Fonctionnement du service et gouvernance

D'après la directrice, l'année 2025 s'est caractérisée par une stabilité bienvenue sur le plan de la gouvernance, avec une équipe de direction complète composée des chef·fes de service et de la secrétaire générale ayant travaillé ensemble durant toute l'année. Cette continuité témoigne du bon fonctionnement du dicastère et contribue à instaurer un climat de confiance propice à une collaboration fluide entre les différents secteurs, ainsi qu'à un travail transversal efficace. Cette stabilité favorise la création de synergies et contribue à instaurer un climat de travail plus serein et rassurant qu'au cours des années 2023 et 2024, lesquelles avaient été marquées ente autres par les enjeux et tensions liés notamment au dossier de la Gare ainsi qu'à celui de la CPCL.

Gérances et CPCL

Concernant le dossier de Gérances et des relations avec la CPCL, il a été indiqué que la rupture du contrat a permis de générer des économies supplémentaires, notamment à travers certaines suppressions de postes. Pour rappel, une compensation estimée à 2,7 millions de francs était initialement prévue. La directrice a précisé qu'un important travail d'équilibrage budgétaire a été entrepris. Malgré cela, des efforts d'économie demeurent nécessaires. Dans ce contexte, certains montants devront encore être compensés, notamment par le biais de suppressions de postes supplémentaires. Deux situations individuelles restent actuellement en cours de traitement. Les ressources humaines accompagnent activement ces transitions afin de limiter au maximum les impacts sur le personnel concerné.

Patrimoine immobilier

La question de la répartition du patrimoine immobilier entre différents dicastères et services a également été abordée. Il ressort des échanges qu'une centralisation relative du patrimoine bâtiment au sein d'une même entité permettrait de simplifier la gestion, en particulier dans un contexte d'assainissement financier et d'optimisation des ressources.

A ce jour, plusieurs domaines demeurent répartis entre différents services et/ou dicastères, ce qui peut complexifier la coordination ainsi que le pilotage des investissements et de l'entretien. Les commissaires relèvent dès lors que la question d'une réorganisation plus globale du patrimoine devra être réexaminée et discutée lors de la prochaine législature.

Pôle Gare de Lausanne

Les échanges ont également porté sur le projet Pôle Gare de Lausanne et sur les importants retards liés au chantier d'agrandissement de la gare. Il a été rappelé que, selon le rapport de la Commission de gestion du Conseil national publié en janvier 2025[9], la responsabilité principale

[9] Commission de gestion du Conseil national (CdG-N), *Agrandissement de la gare de Lausanne : rapport de la Commission de gestion du Conseil national du 23 janvier 2025*, Berne, 2025.

du projet incombe avant tout aux CFF et à l'Office fédéral des transports (OFT). Le rapport précise notamment que la réalisation du projet relève principalement des Chemins de fer fédéraux suisses (CFF), tandis que l'OFT assure la surveillance générale ainsi que le pilotage de sa mise en œuvre. Le rapport souligne également que le Canton de Vaud et la Ville de Lausanne occupent essentiellement un rôle indirect, principalement consultatif et de coordination territoriale. Dès lors, la part de responsabilité directe de la Ville de Lausanne dans les retards et les difficultés techniques rencontrées sur le chantier demeure limitée.

La directrice a néanmoins rappelé que la Municipalité s'efforce d'accompagner au mieux ce chantier d'envergure et d'améliorer les espaces publics aux abords de la Gare afin de rendre le secteur plus accueillant et attractif pour les usagères et usagers ainsi que pour les habitantes et habitants. Malgré un contexte particulièrement complexe et les contraintes importantes liées au chantier ferroviaire fédéral, des efforts significatifs sont entrepris afin de préserver la qualité des aménagements urbains et du domaine public.

Le dicastère LEA participe également activement à cette démarche en mettant en place différents appels à projets et interventions artistiques destinés à valoriser les espaces concernés par les travaux. Ces initiatives contribuent à améliorer le cadre visuel du secteur et à atténuer autant que possible l'impact des chantiers sur l'espace public.

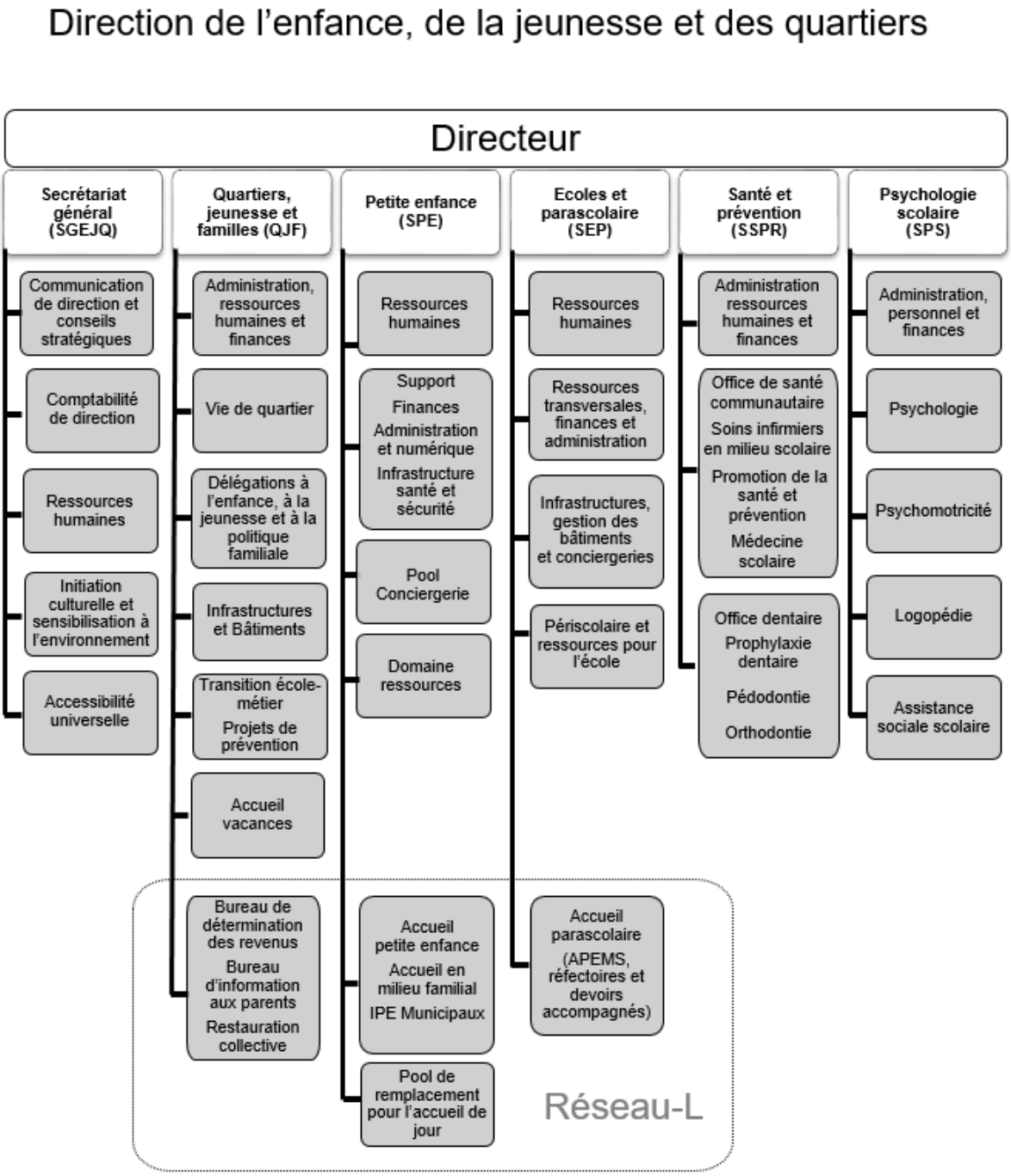
Enfin, le rapport fédéral rappelle que les difficultés rencontrées trouvent principalement leur origine dans la complexité du projet, des problématiques de gouvernance stratégique entre les CFF et l'OFT ainsi que certaines lacunes dans la gestion technique du dossier. D'après la directrice, la Ville de Lausanne demeure engagée dans une collaboration constructive avec l'ensemble des partenaires afin de permettre l'aboutissement du projet dans les meilleures conditions possibles.

Pour la sous-commission Logement, environnement et architecture

Léonie Kovaliv

Samson Yemane

Enfance, jeunesse et quartiers (EJQ)



Préambule

Afin d'analyser les fonctionnements et modalités de gestion de la Direction enfance, jeunesse, et quartiers, les représentants de la Commission de gestion ont rencontré les personnes cheffes de service regroupés sous cette direction, listées ci-dessous, ainsi que le directeur :

- Secrétariat général (SGEJQ)
- Service des écoles et du parascolaire (SEP)
- Service de santé et prévention (SSPR)
- Service de psychologie scolaire (SPS)
- Service de la petite enfance (SPE)
- Quartiers, jeunesse et familles (QJF)
- Direction

Les commissaires remercient les directions des services pour leur temps, flexibilité, et soulignent la qualité des échanges, tant en termes d'engagement, d'expertise sur les prestations et processus des entités, que de capacité à aborder de manière ouverte et constructive des thématiques potentiellement sensibles.

Remarques transversales

Approches générales pour les visites

Les commissionnaires ont adopté une approche systématique visant à passer en revue différentes dimensions pertinentes à l'analyse de l'efficacité de l'action publique notamment :

- Discussion sur les valeurs, missions, et prestations de l'entité,
- Exploration des prestations offertes et questions relatives à l'ancrage de ces prestations sur une analyse des besoins et un monitoring des résultats,
- Exploration des ressources à disposition afin de délivrer les prestations, notamment des questions relatives aux effectifs, turn-over, gestion des situations interpersonnelles problématiques,
- Relation avec les autres services de la Ville,
- Traitement des objets du Conseil communal,
- Question transverse portant sur l'externalisation des mandats.

30e observation (transversale EJQ)

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité garantisse que la mise à jour complète des processus de sécurité incendie tant dans les structures préscolaires que parascolaires soient accélérées et idéalement finalisée début 2027.

Secrétariat général (SGEJQ)

Synthèse de la visite

La sous-commission a rencontré la secrétaire générale de la Direction de l'enfance, de la jeunesse et des quartiers (DEJQ). Une partie de l'exercice 2025 a été conduite par un autre cadre de la direction en raison d'un congé maternité.

Prestations : positionnement et identité du SGEJQ

Le SGEJQ poursuit un processus de consolidation de ses missions à la fois en tant que service d'état-major en appui à la Municipalité et entité de soutien transverse aux autres services et entités, plutôt qu'en charge de prestations directes aux habitant·es. Dans cette perspective, le Pool B de remplacement éducatif a pu être consolidé en prestations, puis transféré au Service de la petite enfance (SPE).

Ressources : fonctions financières, comptables, RH de direction

En termes d'appui aux fonctions clés de la direction telles que comptabilité, finances ou RH au sein du SGEJQ, il existe de nombreux besoins. Les processus d'automatisation appellent à repenser les compétences et contributions clés des collaborateur·trices dans certains secteurs très impactés comme la comptabilité. Le focus est actuellement mis sur l'appui à la digitalisation des documents et processus, ainsi qu'à l'accompagnement humain dans ces changements de fonctions.

La fonction RH au sein de la direction a été confrontée à des départs et des renouvellements, dans un secteur dans lequel les besoins d'appui et de soutien aux services sont forts, compte tenu du nombre important de collaborateur·trices du domaine éducatif, la diversité des profils, des métiers et des types de contrats gérés dans cette direction. La fonction RH a ici un rôle d'appui aux services, notamment dans les dossiers à forts enjeux, les questions spécifiques, les recrutements et la rétention du personnel. Le SGEJQ explore en continu des modalités pour améliorer la coordination et la fluidité de ce rôle d'appui.

Il existe aussi des défis dans le recrutement de collaborateur·trices sur des postes requérant des profils très compétitifs, comme les responsables finances.[10] Le SGEJQ est encore confronté à des changements (départs) et des enjeux pour stabiliser les postes dans ce domaine d'appui important à la direction (rôle de comptabilité et contrôle de gestion, traitement salaires, supervision, et transmission au Service des finances).

Projets transverses

En termes de projets, le SGEJQ a poursuivi son soutien à la politique d'accessibilité universelle. Une formation dédiée à cette thématique pour les membres du personnel a cependant été retirée faute d'inscriptions, ce qui invite à questionner la manière dont ces formations sont proposées ou visibilisées, car l'accessibilité dans les domaines des quartiers, de la petite enfance et du parascolaire notamment reste un enjeu d'importance, tant au niveau du soutien éducatif que de l'accès à l'information aux parents. Le SGEJQ poursuit aussi son appui dans le déploiement, en collaboration avec la Direction culture et développement urbain, de prestations d'initiation culturelle pour tous les publics d'enfants scolarisés (1P à 11S) à Lausanne, leur donnant droit à trois activités culturelles par classe.

Objets parlementaires en attente

Le SGEJQ gère six à sept objets en attente de réponse au Conseil communal, dont certains postulats anciens – notamment un postulat de 2013 sur la question du handicap. Une commission sur l'accessibilité universelle est active, avec cinq axes de travail identifiés.

---

[10] Cette problématique du recrutement et de la rétention du personnel a fait l'objet de constats transverses et a donné lieu au développement d'une observation transverse relative au SPEL dans le cadre de ce rapport.

31e observation

Le Conseil communal invite la Municipalité à renforcer le déploiement et la visibilité des politiques d'inclusion tant pour les enfants en âge préscolaire et scolaire, que pour leurs parents ou les collaborateur·trices.

Thématique transverse

Concernant le thème transverse, le SGEJQ externalise différents types de prestations, notamment certaines prestations culturelles pour enfants ainsi que les modalités de transport y afférent, formations internes pour les collaborateur·trices, certains mandats de communication (graphisme). Les mandats plus lourds, notamment informatiques (tableau de bord sur le suivi de certaines catégories de personnel, par exemple) ou juridiques, sont développés avec l'appui des services de la Ville.

Service de la petite enfance (SPE)

Synthèse de la visite

La sous-commission a rencontré le chef du Service de la petite enfance (SPE) lors de sa visite annuelle. L'entretien a permis d'aborder l'évolution de l'offre d'accueil, les enjeux démographiques et politiques, la situation du personnel ainsi que la gouvernance du réseau lausannois d'accueil de jour (Réseau L).

Prestations : évolution de l'offre et atteinte des objectifs de couverture

L'année 2025 marque la poursuite du plan de développement de l'accueil de jour, avec notamment l'ouverture de trente-deux places à Grancy et l'annonce prochaine de quarante-neuf places à Montchoisi. A terme, une extension de vingt-sept places supplémentaires aux Diablerets devrait être confirmée au cours de la prochaine législature. Le service se rapproche de l'objectif municipal de couvrir 100% des besoins de conciliation (c'est-à-dire les situations où les deux parents travaillent ou se forment). Cet objectif est d'ores et déjà atteint dans les secteurs ouest et sud de la Commune ; le secteur est, à droite de la route de Berne, reste en deçà. Des ouvertures supplémentaires dans l'Est lausannois sont planifiées. La liste d'attente de conciliation (LAC) a été divisée par deux, avec environ cent enfants encore en attente de conciliation. Le taux de recours et le taux de couverture ont tous deux progressé, ce qui signifie que davantage d'enfants bénéficient d'une place d'accueil dans la population concernée.

En termes d'évolution des besoins, la population des 0-4 ans est en diminution à Lausanne depuis trois à quatre ans (-10%), tendance que l'on observe à l'échelle cantonale et nationale. Lausanne ne bénéficie pas encore d'indicateurs statistiques suffisants pour modéliser une tendance fiable à cinq ans. Cette baisse démographique ne se traduit pas mécaniquement par une réduction des besoins en places d'accueil. D'une part, le taux de fréquentation moyen a fortement augmenté : de 60% en 2019 à environ 75% aujourd'hui, les enfants étant plus souvent présents. D'autre part, le taux de recours doit encore progresser pour garantir pleinement la conciliation, notamment pour les femmes, dont le taux d'activité reste le principal levier à soutenir.

Un nouveau défi apparaît cependant : avec la diminution de la demande de conciliation dans certains secteurs (notamment à l'ouest), le taux d'occupation des structures tend à passer en dessous du seuil de 90% fixé comme référence de viabilité. Cette évolution appelle à questionner l'intérêt ou la volonté d'ouvrir l'accueil aux familles ayant des besoins de socialisation, c'est-à-dire aux enfants dont l'un des parents ne travaille pas. Environ 500 enfants seraient concernés, souhaitant bénéficier de demi-journées ou de quelques jours par semaine. Les outils de monitoring sont prêts et permettront prochainement de quantifier ce besoin avec précision. Un postulat sur la question de la socialisation et de l'encouragement à la petite

enfance, déposé il y a trois ans, est en attente de réponse. La sous-commission relève l'intérêt de se pencher sur cette question tout en s'assurant de pouvoir en priorité répondre aux besoins de conciliation.

Alignement des ressources au niveau du SPE : situation du personnel et sortie de crise

La crise institutionnelle qui avait touché le SPE en 2023, marquée par des départs importants de cadres, des arrêts de travail et une surcharge organisationnelle, semble actuellement résolue. Une réorganisation a été conduite, des processus ont été mis en place. Le travail porte désormais sur la simplification des processus administratifs et la réduction de la charge pour les cadres intermédiaires, dont le périmètre s'est élargi à des ressources demeurées constantes, par exemple lors d'ouvertures de nouvelles structures.

La sous-commission note toutefois que des préoccupations persistent sur les garderies conventionnées (institutions de la petite enfance subventionnées, IPE), traitées ci-dessous.

Ressources au sein des CVE et IPE subventionnés : pénurie de personnel éducatif qualifié

Le SPE ne recense pas, au sens strict du SECO, de postes vacants depuis plus d'un an dans les lieux d'accueil. Cependant, lors du départ d'un collaborateur ou d'une collaboratrice de niveau tertiaire (Bachelor ES ou HES en éducation), le délai de recrutement s'étend en moyenne à six mois. Ce phénomène, moins visible que l'absence de postes vacants formels, a des conséquences concrètes sur la qualité de l'accueil et sur la charge des équipes en place.

Un facteur aggravant a été identifié : l'augmentation importante des heures accordées dans le cadre de la Loi sur la pédagogie spécialisée, qui permettent à des enfants présentant des besoins particuliers de bénéficier d'un accompagnement renforcé. Ces heures sont passées de 12 000 en 2022 à 36 000 en 2023, puis à 77 000 en 2024, et se maintiendraient à ce niveau en 2025. Chaque heure accordée nécessite un·e professionnel·le spécifiquement formé·e, ce qui accentue la tension sur le marché du recrutement. L'impact de cette tendance sur la durée des postes vacants sera à surveiller en 2026.

La concurrence intercommunale pour le recrutement existe, mais Lausanne conserve des atouts en termes de sécurité de l'emploi, de mobilité interne et de conditions de travail. La Ville a engagé des actions de promotion des métiers de l'éducation, notamment en recueillant les témoignages d'éducateurs de l'APEMS. Pour autant, la fidélisation du personnel reste un enjeu. Les collaborateur·trices qui quittent le service expriment, lors des entretiens de départ, témoignent d'un attachement réel à leur métier, mais aussi d'une forme de charge mentale liée aux postes vacants et à la pression qui en résulte sur les équipes présentes. L'une des mesures développées est l'encouragement à la formation continue, soutenue par la Fondation pour l'accueil de jour des enfants (FAJE). Les initiatives portées dans le cadre du mois des fiertés (ateliers pour les collaborateur·trices) ont aussi eu beaucoup de succès et démontrent tant le besoin que l'impact de la visibilisation des mesures mises en œuvre. Enfin, la réforme du taux d'encadrement (voir ci-dessous) est une autre réponse structurelle à cette fragilité.

Révision du taux d'encadrement : une décision importante

Sur la base d'un constat partagé avec le Service cantonal de l'accueil de jour des enfants (SCAJE), le SPE a identifié un décalage croissant entre le taux d'encadrement réglementaire de référence (1,5 EPT éducatif par groupe) et les besoins réels. L'augmentation du taux de fréquentation – les enfants étant désormais bien plus souvent présents – rend insuffisante cette dotation historique, datant d'une période où les groupes comptaient rarement leur plein effectif le matin. Un nombre croissant de structures faisait l'objet de rapports de non-conformité lors des visites cantonales. Le SPE a ainsi construit en 2025 un nouveau modèle à 1,65 EPT par groupe, présenté à la Municipalité, qui est entrée en matière. La mise en œuvre est planifiée sur deux ans (2026-2027). La sous-commission salue cette décision, qui représente un

investissement substantiel à prestations égales et témoigne d'une prise de responsabilité politique face à une réalité structurelle documentée.

Exploration des disparités entre CVE municipaux et IPE subventionnées

La gestion d'un CVE ou d'une Institution de la Petite Enfance (IPE) subventionnée requiert des compétences de plus en plus avancées en matière de management. Pour les CVE, gérés directement par le SPE et la Ville, une attention particulière est portée à la formation et l'accompagnement des cadres. La situation est plus complexe dans les IPE subventionnées. Un audit externe, mandaté par le SEP, visait à analyser et cartographier les fonctions de management dans les structures du Réseau L. Il semble ressortir de cette analyse une inégalité structurelle significative entre les Centres de vie enfantine (CVE) municipaux et les Institutions de la petite enfance subventionnées (IPE). Dans un CVE, la direction bénéficie de l'appui du service RH du SPE pour les annonces, recrutements et gestion administrative du personnel. Dans une IPE subventionnée de taille comparable, la direction assume seule l'ensemble de ces fonctions, sans soutien dédié. Cette iniquité pèse sur la qualité managériale et sur les conditions de travail des responsables d'IPE, et peut avoir des répercussions sur la qualité de l'accueil proposé aux enfants.

Parallèlement, un audit du Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL) portant sur le suivi et le subventionnement des IPE est en cours et sera publié en juin 2026. La sous-commission sera attentive au suivi de ces recommandations dans le prochain exercice, et prend note de la tension entre CVE et IPE, qui rend visible une réalité largement connue des acteurs du terrain, mais insuffisamment traitée. La Ville étant engagée à assurer des ressources égales entre les différents types d'entités, la sous-commission sera attentive aux suites données par la Municipalité.

Sécurité incendie : un retard en voie de résolution

Comme présenté dans le rapport de gestion 2025, la révision des plans d'évacuation incendie dans les CVE est réalisée à environ 70%. Sept structures ne disposent pas encore du permis d'habiter en règle. Si le personnel est formé et que des investissements importants ont été consentis, des obstacles techniques et procéduraux ont retardé la mise en conformité. Un plan d'investissement, refusé lors d'un premier examen, a finalement été accepté en 2025. Le délai fixé pour la mise à jour complète est février 2027. La sous-commission prend note de cette situation et rappelle l'importance de tenir ce délai (voir observation transverse N° 30).

Thématique transverse : mandats externes

Les mandats externes contractés par le SPE concernent différents types de prestations, incluant :

1. Des mandats de rénovations et d'architecture pour les garderies
2. Des mandats RH, portant sur les recrutements (assessments, analyses de besoins et de définition des rôles pour les fonctions-cadres, ainsi que des accompagnements de gestion de situations RH complexe ; mandataires : Vicario, Strategos)
3. Des mandats informatiques (par exemple, le programme de gestion des factures, très spécifique à la petite enfance, est externalisé).
4. Elargissement du recrutement pour les CVE : mandataire Transitec

Service des écoles et du parascolaire (SEP)

Synthèse de la visite

La sous-commission a rencontré la direction du Service des écoles et du parascolaire (SEP), plus grand service de la Ville de Lausanne. Le SEP est issu de la fusion, en 2021, de l'ancien Service des écoles primaires et secondaires et du domaine APEMS, avec pour ambition de créer des synergies autour de la journée continue de l'écolier. Il couvre trois domaines : les infrastructures scolaires, le parascolaire et le périscolaire.

Organisation et pilotage

Le domaine des infrastructures couvre soixante-cinq sites répartis en cinq secteurs, chacun géré par un gérant technique supervisant trois établissements scolaires et assurant la hiérarchie des concierges. Cette organisation, mise en place il y a cinq ans, donne satisfaction. Le domaine parascolaire est organisé en quatre secteurs géographiques, chacun doté d'un directeur.

Le périscolaire désigne les prestations financées par la Ville à destination des élèves des écoles cantonales (fêtes, événements, pedibus, etc.), traduisant la couleur lausannoise dans un domaine géré par le Canton. Depuis 2025, le SEP accompagne les élèves de la 1 P à la 11P incluse, étendant ainsi la couverture parascolaire jusqu'à 15 ans, ce qui est propre à Lausanne.

L'année 2025 est décrite comme une année de consolidation : la priorité porte sur le développement qualitatif et quantitatif de l'accueil parascolaire, l'assainissement énergétique et l'accompagnement de la démographie scolaire.

Pression quantitative sur l'accueil parascolaire

Malgré la création continue de places, la demande parascolaire excède l'offre. Environ 410 enfants restent sur liste d'attente. La pression s'intensifie également en termes de taux de fréquentation : les familles demandent des placements sur plusieurs jours complets, là où une demande sur les midis et quelques demi-journées était la norme il y a quelques années. L'offre est aussi en train de se déployer pour un accueil parascolaire durant les vacances scolaires. Pour 2025, sur les périodes de vacances, 800 places sont offertes pour 5000 enfants scolarisés à Lausanne. Pour les parents, la différence entre l'offre à l'année au parascolaire et les besoins ponctuels de type centre aéré reste à expliciter. Le développement de l'offre dépend de l'évolution du budget municipal.

La réorganisation des devoirs accompagnés (DAC) porte ses fruits. Organisés sous la responsabilité des directions de structures, ils fonctionnent selon des modalités variées, telles que le retour en classe, un espace dédié dans les APEMS, ou des espaces délibérément extrascolaires pour les plus âgés, dans l'objectif de créer une continuité pédagogique. Si le dispositif est plébiscité par les familles et les attentes élevées, le personnel existant ne permet pas toujours de couvrir optimalement les besoins. Dans les secteurs à forte demande, les ressources du personnel des APEMS sont renforcées par le recrutement d'étudiant·es.

32e observation

Le Conseil communal invite la Municipalité à présenter une planification de l'offre parascolaire, intégrant l'évolution qualitative et quantitative de la demande, les besoins liés aux vacances scolaires et les ressources budgétaires nécessaires, afin de réduire durablement la liste d'attente et de garantir une couverture équitable sur l'ensemble du territoire communal.

Projets phares

Le SEP pilote nombre de projets d'infrastructures d'envergure, notamment en termes de rénovation de bâtiments, ainsi que la poursuite du développement de l'offre d'accueil dans les APEMS.

En 2025, le SEP a par ailleurs rendu public son concept d'accueil parascolaire, en réponse notamment au postulat de Paolis sur la qualité du parascolaire. Ce document constitue une avancée significative : il pose dix axes fondateurs d'une pédagogie spécifique au parascolaire, avec des principes généraux et des actions concrètes à disposition des équipes. Il contribue à consolider la prestation d'accueil parascolaire comme un espace socioéducatif à part entière, sans la résumer à une seule prestation de garde. Ce concept est aujourd'hui le fil rouge des colloques d'équipes et un levier de professionnalisation.

Alignement des ressources : pénurie de personnel qualifié et renforcement des compétences

Il existe une difficulté à recruter du personnel éducatif qualifié pour le parascolaire. L'objectif est d'atteindre 70% de personnel formé dans les structures, mais la pénurie structurelle constatée à l'échelle cantonale ralentit cet objectif, avec pour conséquence un recours accru aux auxiliaires. Cela explique le nombre de vacants sur le plan des postes et l'augmentation temporaire du nombre d'auxiliaires afin de maintenir le taux d'encadrement réglementaire, avec obligation d'informer l'autorité de surveillance en cas de tension.

Les directions de structure, au nombre de quarante-cinq, ont fait l'objet d'un important travail d'alignement et de montée en compétences en 2024 et 2025, à la suite de l'harmonisation des fonctions avec le SPE (passage de responsable à directeur·trice). Ce processus est en cours ; toutes les structures ne sont pas encore au même niveau de compétence managériale. Le SEP a pu par ailleurs être confronté à des situations interpersonnelles complexes dans certains APEMS. Si la situation est suivie de manière très attentive avec l'activation de nombreuses ressources visant à la compréhension de la situation et à l'apport de solutions, l'équilibre est encore à trouver. La sous-commission poursuivra son suivi attentif sur cette question pour les prochains exercices.

Sensible à l'importance de réduire le turn-over du personnel, le SEP note l'importance de travailler à valoriser l'image d'employeur en collaboration avec les lieux de formation, en mettant en avant les conditions de travail (sécurité de l'emploi, diversité des fonctions et mobilité interne, soutien à la formation). Il reste à noter que les conditions-cadres des APEMS – horaires fractionnés, pénibilité, reconnaissance métier à améliorer – restent un frein à l'attractivité.

Optimisation des processus RH et administratifs

La gestion de la paie est particulièrement complexe dans un service aux effectifs importants et aux nombreux événements variables (heures supplémentaires, auxiliaires). Un travail d'optimisation est en cours pour automatiser les saisies. Les processus de recrutement ont été systématisés et rapatriés au niveau du service, après une période de pratiques hétérogènes.

La numérisation des dossiers parascolaires est engagée, avec une règle simple : tout document entrant est désormais numérisé, même si le papier n'a pas encore tout à fait disparu (les parents reçoivent encore les informations par courrier postal et les renvoient par courrier électronique ou par la poste).

La coordination avec le Canton pour l'enclassement des élèves fonctionne, avec un traitement manuel pour les rééquilibrages.

Infrastructures scolaires et sécurité incendie

Le SEP gère soixante-cinq sites. La question de la sécurité incendie est traitée selon deux axes : l'axe organisationnel (exercices d'évacuation annuels sous la responsabilité des directions d'établissements scolaires) et l'axe infrastructurel (mise aux normes qui doivent être réalisées à l'occasion des rénovations majeures ou assainissements des bâtiments). Une analyse des risques a été confiée à un mandataire externe, afin de prioriser les interventions dans l'ensemble du parc scolaire et parascolaire. Un crédit-cadre (crédit cadre N° 7) est en préparation. Il permettra notamment de financer une mise à jour progressive de la prévention incendie. Pour les APEMS, plus récents et soumis à autorisation d'exploitation, la situation est jugée plus saine, avec environ 80% des structures à jour sur les protections incendie.

La sous-commission prend note de cette démarche proactive, mais relève que des mises en conformité sont encore attendues dans certains locaux, et que le financement devra être validé dans les meilleurs délais (voir observation transversale N° 30).

Installations provisoires et pression démographique

La croissance démographique – en particulier dans les nouveaux quartiers – crée une pression sur les infrastructures scolaires. Aux Bergières, des Portakabin ont été installées pour accueillir les élèves des Plaines-du-Loup en attendant la construction de la nouvelle école prévue dans quatre ans. Une situation similaire prévaut à Grand-Vennes et à Vers-chez-les-Blanc, site excentré où l'ensemble des besoins scolaires et parascolaires doit être couvert sur place. Le délai réglementaire pour les installations provisoires est de deux à trois ans, prolongeable une fois.

A Béthusy, un projet pilote visant à adapter les horaires scolaires au rythme des adolescents (en repoussant notamment l'heure du début des cours et en réduisant le temps de pause à midi) est en cours de sondage auprès des familles et élèves. Il a été rendu possible par l'ajout de Portakabin prévus pour répondre aux besoins d'assainissement du site. Ce projet, initialement bien accueilli, suscite aujourd'hui des réactions plus nuancées. La sous-commission note que la contrainte structurelle en salles de sport – le parc actuel ne permettant pas d'assurer les trois heures hebdomadaires d'éducation physique requises – est un facteur limitant indépendant du projet.

Incivilités et usage des préaux

La rénovation de vingt préaux est en cours ou achevée, avec un bilan jugé positif par les acteurs. La politique vise à ouvrir ces espaces à la population et aux quartiers, et cette approche a reçu un accueil très positif. Il manque encore toutefois à documenter plus précisément la fréquentation et l'usage de ces espaces.

En termes d'incivilités, il est toutefois à noter une augmentation des actes de vandalisme dans les écoles en 2025. Cette recrudescence semble impacter plus directement les établissements du centre-ville et être en lien avec de possibles problématiques liées à la toxicomanie. Il existe une vraie volonté de la part des établissements de maintenir l'ouverture des préaux, de rester inclusifs, tout en assurant un environnement au maximum sécurisé pour les enfants. La Ville travaille avec la Fondation ABS pour mobiliser des personnes vivant avec une dépendance à récupérer les seringues dans les espaces scolaires. Un équilibre délicat entre accessibilité et sécurité reste ainsi à consolider.

Transition 1P-2P entre SPE et SEP

Conformément à la volonté municipale de regrouper l'ensemble des prestations parascolaires dans un seul service, l'intégration des enfants transitant de la petite enfance vers le parascolaire (1P-2P) se traduisant par la bascule des places d'accueil des UAPE (SPE) vers les APEMS (SEP) a mobilisé les services sur plusieurs plans simultanément : communication aux

familles, questions de locaux, de personnel et de pédagogie. Une partie des postes éducatifs des IPE subventionnées accompagne ce passage en étant municipalisé. La gestion de cette transition a été complexe à articuler, mais est aujourd'hui jugée comme pertinente et satisfaisante, notamment du côté de l'école et des familles.

Thématique transverse : mandats externes

En proportion du volume des infrastructures et du personnel géré par le SEP, les types de mandats externalisés paraissent mesurés. Il s'agit notamment de mandats d'architecture ou de direction de travaux (environ 330K/an), des mandats de prestations informatiques (outil de gestion du temps, politique tarifaire, portail parent, outils de gestion des infrastructures) qui sont coordonnés avec le SOI et donnent lieu à des marchés publics (environ 250 KCHF), et un mandat d'estimation des projections économiques en lien avec la nouvelle politique tarifaire du Réseau-L (50 KCHF).

Service de santé et prévention (SSPR)

Les membres de la sous-commission ont rencontré la cheffe de service et son adjoint financier. Les échanges ont porté sur l'organisation du service, les difficultés traversées récemment par certaines équipes, ainsi que sur l'évolution des besoins sanitaires et psychosociaux des élèves lausannois.

Le SSPR regroupe notamment les soins infirmiers scolaires, la médecine scolaire et la médecine dentaire scolaire. La forte dimension préventive des prestations a été soulignée à plusieurs reprises.

Organisation du service

L'organisation actuelle découle de la fusion, en 2014, du Service de santé des écoles et du Service dentaire, ce qui explique notamment le maintien d'une organisation en « offices ».

La nouvelle cheffe de service est entrée en fonction au 1er octobre 2025. Le service sort d'une période marquée par plusieurs changements de direction et d'encadrement intermédiaire, ayant pu générer un manque de continuité dans certains processus de conduite. La situation apparaît aujourd'hui plus stabilisée, même si certaines fragilités subsistent.

Ressources humaines et climat de travail

Le service a traversé une période particulièrement difficile, surtout dans le secteur infirmier, marqué par plusieurs arrêts maladie de longue durée et suspensions de postes. Ces absences ont nécessité un recours important à du personnel auxiliaire afin d'assurer la continuité des prestations dans les écoles. Dans le secteur infirmier, la forte proportion de postes à temps partiel implique un important travail de coordination. Le service doit également faire face à une augmentation continue du nombre d'élèves, particulièrement dans les degrés primaires et secondaires.

Dans le secteur dentaire, plus de trois équivalents plein temps étaient simultanément absents en 2025 dans le domaine pédodontique, représentant environ la moitié des effectifs concernés. Cette situation a eu un impact direct sur l'activité clinique et le chiffre d'affaires. Aucun problème structurel ou de climat particulier n'a toutefois été mis en évidence dans ce secteur.

Le tournus du personnel médical est important : sur douze médecins scolaires, dix sont nouvellement engagés. Les médecins recrutés sont exclusivement des pédiatres, souvent engagés à de faibles taux d'activité. Le recrutement durable de ces profils demeure difficile, ce qui a conduit le service à développer une collaboration avec le CHUV afin d'encourager la formation en santé scolaire.

Malgré ce contexte, les équipes rencontrées apparaissent engagées et motivées à stabiliser progressivement le fonctionnement du service.

Santé scolaire et prévention

Les échanges ont mis en évidence une augmentation des situations de précarité psychosociale, des vulnérabilités familiales et des problématiques de santé mentale chez les jeunes. La progression du nombre d'élèves sans statut légal stable ainsi que les problématiques liées aux écrans ont également été relevées.

Le service réalise environ 15 000 consultations infirmières par année. Une part importante de cette activité concerne toutefois des situations de faible gravité, ce qui limite les ressources disponibles pour les démarches de prévention et les projets de santé publique.

Une réflexion est actuellement menée afin de rééquilibrer l'activité du service et renforcer le travail préventif. Par ailleurs, l'intérêt de la création des prestations infirmières dans le domaine préscolaire a également été évoqué.

Le service ne dispose actuellement pas d'outils consolidés de monitoring concernant la santé psychosociale des élèves, contrairement au domaine dentaire. Des réflexions sont toutefois en cours afin de développer des outils de pilotage permettant :

- d'identifier les situations de vulnérabilité ;
- de mieux objectiver les besoins selon les quartiers ;
- d'orienter les priorités de prévention ;
- et d'évaluer les effets des prestations proposées.

33e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité poursuive le développement d'outils de pilotage et d'évaluation permettant d'objectiver la situation sanitaire et psychosociale des élèves lausannois afin de mieux définir et anticiper les besoins d'orienter plus spécifiquement les actions de prévention et d'évaluer les effets des prestations et campagnes.

Santé bucco-dentaire

Une dégradation préoccupante de l'état dentaire d'une partie des enfants suivis est relevée, particulièrement dans certains contextes de précarité psychosociale. La prévalence des caries varie fortement selon les contextes sociaux et territoriaux.

Les prestations de prophylaxie dentaire rencontrent un très bon accueil auprès des enfants et restent un axe central du travail de prévention.

Les limites des dispositifs actuels de sensibilisation ont également été évoquées, notamment la difficulté d'atteindre certains parents confrontés à des situations sociales complexes ou à une forte charge quotidienne. Des réflexions sont en cours concernant le développement de nouveaux supports de prévention, notamment sous forme de vidéos multilingues.

Collaboration avec le Canton et interservices

Le secteur infirmier scolaire fonctionne dans un cadre de collaboration étroite avec le Canton de Vaud. Celui-ci finance de manière prépondérante le dispositif via une convention représentant environ CHF 2,7 millions et couvrant plus de quatorze équivalents plein temps infirmiers. La Ville complète ce financement afin d'assurer une présence renforcée dans les établissements lausannois.

Les relations avec les services cantonaux sont bonnes et aucune coupe budgétaire n'est prévue à ce stade. Il a toutefois été relevé que depuis 2021, le renouvellement annuel de la convention remplace l'ancien système de planification pluriannuelle, ce qui génère une certaine incertitude pour le pilotage à moyen terme du dispositif.

Les collaborations avec le Service de psychologie scolaire, le CHUV ainsi qu'avec les autres services de la Direction EJQ ont été décrites comme très bonnes. Le SSPR est sollicité par le SPE pour des problèmes de santé dans les CVE (gale, tuberculose).

Thème transversal

- Logiciel Disco-Dispo/AVASAD : environ 34 K/an
- Médecins scolaires : environ 93 K/an
- Convention pédiatre CHUV : 40 K/an
- Psychologues supervisions infirmières scolaires : 6,6 K/an
- Maintenance Office dentaire (logiciel, radiologie, caméra buccale) : 16,5 K/an
- Travaux odonto-techniques : environ 66 K/an

Service de psychologie scolaire (SPS)

Les membres de la sous-commission ont rencontré la cheffe de service et son adjoint administratif. Les échanges ont porté sur l'évolution des besoins des enfants et des familles, les prestations thérapeutiques et les enjeux liés à la pénurie de logopédistes.

Le SPS bénéficie d'un important financement cantonal couvrant environ 90% de la masse salariale et concernant toute la partie PPLS (psychologie, psychomotricité et logopédie). Le service compte environ 80 collaboratrices et collaborateurs fixes et une dizaine d'auxiliaires.

Fonctionnement général

La situation RH est décrite comme stable, avec peu d'absentéisme et peu de turn-over. Les métiers exercés sont exigeants, mais fortement investis par les équipes.

Les besoins augmentent fortement, notamment en lien avec les difficultés psychosociales des familles, les troubles du développement et les troubles du spectre autistique. Le SPS intervient principalement dans le cadre scolaire, mais également en soutien à d'autres services EJQ, notamment dans les structures parascolaires et de la petite enfance. Certaines prestations font l'objet de refacturations internes.

Il est souligné qu'une des forces du modèle lausannois réside dans la possibilité de développer des pôles d'expertise et des prestations adaptées aux besoins locaux. Ainsi la forte interaction avec le canton ne semble pas se traduire par une perte d'autonomie.

Evolution des besoins

On constate une augmentation des situations complexes chez les jeunes enfants. Il est notamment relevé que certains enfants arrivent à l'école avec d'importantes difficultés de développement ou de socialisation.

Les besoins augmentent alors que le périmètre global des ressources reste relativement constant, obligeant le service à prioriser certaines prestations. Le SPS concentre prioritairement ses ressources sur les situations complexes ou difficilement prises en charge dans un cadre privé.

Monitoring et pilotage

Le service dispose d'indicateurs quantitatifs concernant le nombre de situations suivies. Les outils actuels permettent toutefois difficilement d'objectiver la gravité des situations, l'évolution des besoins ou l'adéquation entre ressources et prestations. Le développement d'un monitoring plus qualitatif apparaît nécessaire afin de mieux documenter les besoins et les priorités du service.

Au plan cantonal une vision circulaire et complète semble faire défaut.[11]

34e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité poursuive le développement d'outils permettant de mieux objectiver l'évolution et la gravité des besoins suivis par le SPS, afin de faciliter le pilotage des prestations et l'adéquation avec les ressources disponibles, en intégrant la dimension Canton.

Logopédie

La pénurie de logopédistes est particulièrement importante dans l'ensemble de la Suisse romande.

Les délais d'attente varient fortement selon les situations. Pour certains enfants présentant des troubles du spectre autistique, l'attente peut dépasser deux ans, tout particulièrement pour les situations préscolaires. Le service indique toutefois que les familles ne restent pas sans soutien. Des accompagnements sont proposés aux parents et aux enseignants sous forme de conseils, de visioconférences, de capsules vidéo ou de matériel pédagogique. Des groupes de soutien pour parents d'enfants autistes sont également organisés.

Le SPS développe des réflexions avec d'autres acteurs, notamment à Genève et au niveau cantonal, afin d'améliorer la prise en charge précoce des enfants en âge préscolaire.

Non-recours et petite enfance

Les échanges ont mis en évidence la difficulté d'atteindre certaines familles ne fréquentant pas les structures d'accueil ou restant éloignées des dispositifs institutionnels. Les assistantes sociales scolaires suivent actuellement environ 1000 dossiers signalés par les écoles, souvent en lien avec des situations de grande précarité, familles sans papiers ou de non-recours aux aides existantes.

Le service souhaite en 2026 renforcer les prestations destinées à la petite enfance et améliorer la coordination entre les différents acteurs communaux et cantonaux intervenant auprès des enfants de 0 à 4 ans. Une coordination avec le Service de la petite enfance, le SSPR, les infirmières petite enfance de l'AVASAD (Canton) ainsi que différents partenaires cantonaux est nécessaire. A suivre.

Question transversale

Le recours à des mandataires externes relève du Canton.

---

[11] La santé mentale des enfants se dégrade, mais une vision d'ensemble fait défaut (24 heures, 28.3.2025) https://www.24heures.ch/la-sante-mentale-des-enfants-se-deteriore-sans-vision-globale-990900053155

Quartiers, jeunesse et familles (QJF)

Les membres de la sous-commission ont rencontré le chef de service. Les échanges ont principalement porté sur la structuration du service, la réorganisation en cours et plusieurs enjeux de politique publique.

Créé en 2023, QJF regroupe des entités auparavant rattachées au Secrétariat général EJQ. Le service couvre des domaines très divers : enfance, jeunesse, quartiers, familles, accueil vacances, transition école-métier, campagnes de prévention, BDR, ainsi que certaines fonctions techniques et infrastructurelles.

Organisation du service

L'année 2025 a été consacrée à la consolidation du service et à une importante réorganisation. L'organisation actuelle, décrite comme un organigramme « en râteau » de par son hétérogénéité est jugée difficile à piloter. Cela étant, en 2025, les missions essentielles ont été assurées.

Une réorganisation majeure, validée par la Municipalité en 2025, mieux alignée avec la vision pour le service et mettant en cohérence les différentes prestations proposées, est annoncée. Elle prévoit quatre piliers : enfance, jeunesse, quartiers et familles, ainsi qu'un domaine transversal infrastructures-finances. Elle est accompagnée par un mandataire externe et sera déployée en 2026 à effectifs constants. La sous-commission prend note de ces projets cohérents de réorganisation et suivra avec attention leur déploiement.

Prestations et projets

Le Fonds vie de quartier a été développé afin de soutenir des projets durant les années sans budget participatif (un sur deux).

Les centres aérés ont été repensés en complément des prestations vacances des APEMS, avec une approche davantage centrée sur des semaines thématiques.

La campagne transition école-métier constitue un projet phare du service. Construite avec le Canton, qui participe également à son financement, elle vise notamment à répondre à certaines problématiques spécifiques observées à Lausanne (par exemple un plus grand attrait pour les voies gymnasiales).

Le projet de Maison de quartier des Plaines-du-Loup a été géré et doit aboutir en 2026.

Le développement du travail social hors murs (TSHM) dans les quartiers nord se poursuit, notamment à Grand-Vennes et Praz-Séchaud. Sont relevées les limites d'un modèle reposant principalement sur la libre adhésion des jeunes. Une réflexion sur cette mission est en cours. Il y aurait lieu de proposer quelque chose d'un peu plus éducatif, mais néanmoins soutenant, quand il y a une occupation de l'espace public problématique. Est relevé ici un manque dans la politique jeunesse, notamment pour les jeunes complètement désinsérés. La plateforme incivilités fonctionne essentiellement de manière réactive et ne permet pas encore un suivi consolidé des situations complexes. Les indicateurs manquent encore. A suivre.

35e observation

Le Conseil communal encourage la Municipalité à développer des indicateurs précoces visant à définir les besoins de soutien éducatif pour les jeunes en visible désinsertion afin de pouvoir adapter la prise en charge.

Le futur Guichet familles, prévu pour 2026, est en préparation. Il doit constituer un guichet physique d'accueil et d'orientation destiné à simplifier les démarches des familles lausannoises.

Concernant l'animation de la place du Tunnel, le service estime que les activités mises en place ont permis d'améliorer la qualité de vie du quartier sans générer de débordements particuliers.

Le dispositif Junior Team, impliquant des apprentis cuisiniers dans la préparation et la livraison de repas dans des structures d'accueil de jour a été gelé. Le modèle s'est révélé difficilement compatible avec les exigences opérationnelles de la restauration collective. La restauration du Réseau-L fait désormais l'objet d'appels d'offres répartis en onze lots.

Ressources humaines

Deux situations ont particulièrement mobilisé le service en 2025.

La première concerne le domaine vie de quartier, pôle au sein duquel le poste de responsable est encore à stabiliser. Une solution intérimaire a été mise en place dans l'attente d'une entrée en fonction de la future personne responsable en 2026.

La seconde concerne le domaine infrastructures et bâtiments, où les exigences du poste se sont révélées importantes, conduisant à une difficulté dans la stabilisation de la mission.

Le turn-over global est toutefois décrit comme restant dans des proportions normales.

Relations avec la FASL

Les échanges ont mis en évidence des relations encore insuffisamment clarifiées entre la Ville et la FASL, notamment concernant la gouvernance, le financement des prestations et le degré d'autonomie de la fondation. La nouvelle convention, annoncée pour 2025, n'était pas finalisée au moment des entretiens. L'ancienne est implicitement prolongée. Une divergence de vues entre la Ville et la FASL est relevée. La FASL estime que les enveloppes financières actuelles ne couvrent plus suffisamment les coûts structurels et les aléas d'exploitation, alors que la Ville souhaite renforcer les exigences de suivi financier et de pilotage. Un audit du CFL est prévu en 2026.

36e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité clarifie le cadre des relations entre la Ville et la FASL, notamment concernant la gouvernance, les attentes réciproques, le financement des prestations et les mécanismes de suivi financier.

Question transversale

Le recours à des mandataires externes reste limité et concerne principalement l'accompagnement de la réorganisation, l'assistance à maîtrise d'ouvrage, certaines prestations de graphisme ainsi que des prestations liées aux lieux de culte.

- Triaspect accompagne la réorganisation, environ 20K en 2025
- Paroisses catholiques environ 1 mio/an (obligations légales)
- Bureau d'assistance à la maitrise d'ouvrage, pour pallier l'absence de l'architecte
- Graphistes (l'équipe communication interne ne fait pas de graphisme)

Entretien conclusif avec le directeur EJQ

Les membres de la sous-commission ont rencontré le directeur EJQ afin d'aborder plusieurs enjeux transversaux concernant l'organisation de la direction, les relations avec le Canton ainsi que les réorganisations en cours dans différents services.

Organisation générale de la direction

L'année 2025 a principalement été consacrée à la stabilisation de plusieurs services et à la poursuite des réorganisations engagées, en particulier au SSPR et au QJF. Le directeur estime que EJQ présente une forte cohérence entre ses services et une culture de collaboration développée. Plusieurs prestations sont partagées entre services, notamment dans les domaines de la santé, de la psychologie scolaire ou de la petite enfance. Ces synergies restent parfois inégales selon les niveaux hiérarchiques ou les secteurs.

A la question de comprendre pourquoi SPS n'est pas intégré dans/avec SSPR (mêmes missions santé), il est rappelé que le SPS avait été autonomisé du Service de santé dans le cadre d'ETACOM afin de correspondre à l'organisation cantonale. Le maintien d'une structure distincte est lié aux relations conventionnelles avec le Canton et aux spécificités des métiers.

Au sein du QJF, la restructuration se poursuit. Elle est menée en associant les collaboratrices et collaborateurs concernés tout en maintenant les prestations.

Des réflexions sont également en cours concernant l'organisation des fonctions financières et comptables de la direction, notamment en lien avec le Secrétariat général et l'implémentation d'ABACUS. La stabilisation de certaines fonctions RH reste en cours.

37e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité mène une réflexion sur l'opportunité de regrouper à nouveau SSPR et SPS en vue de renforcer les synergies entre ces deux services.

Relations avec le Canton

L'importance des interfaces avec les services cantonaux dans plusieurs domaines de compétences partagées, notamment la santé scolaire, la psychologie scolaire et l'accueil de jour est soulignée.

Le directeur relève que le Canton tend parfois à considérer Lausanne comme une commune parmi d'autres, alors que la taille de la ville et la complexité des situations rencontrées sont spécifiques.

Concernant le SSPR, l'implémentation de l'outil Discodispo (logiciel soins infirmiers) a fait l'objet d'un avenant à la convention avec le Canton. A noter en 2025 le départ du médecin cantonal. La vision de son successeur aura une influence. A suivre.

Le directeur indique également qu'une réflexion a été initiée en 2025 concernant la création d'un futur Réseau santé, inspiré du modèle du Réseau-L. Des réflexions sont également en cours concernant la santé mentale des jeunes, ainsi que le rôle des communes dans ce domaine, notamment à l'échelle de Lausanne Région.

Question transversale

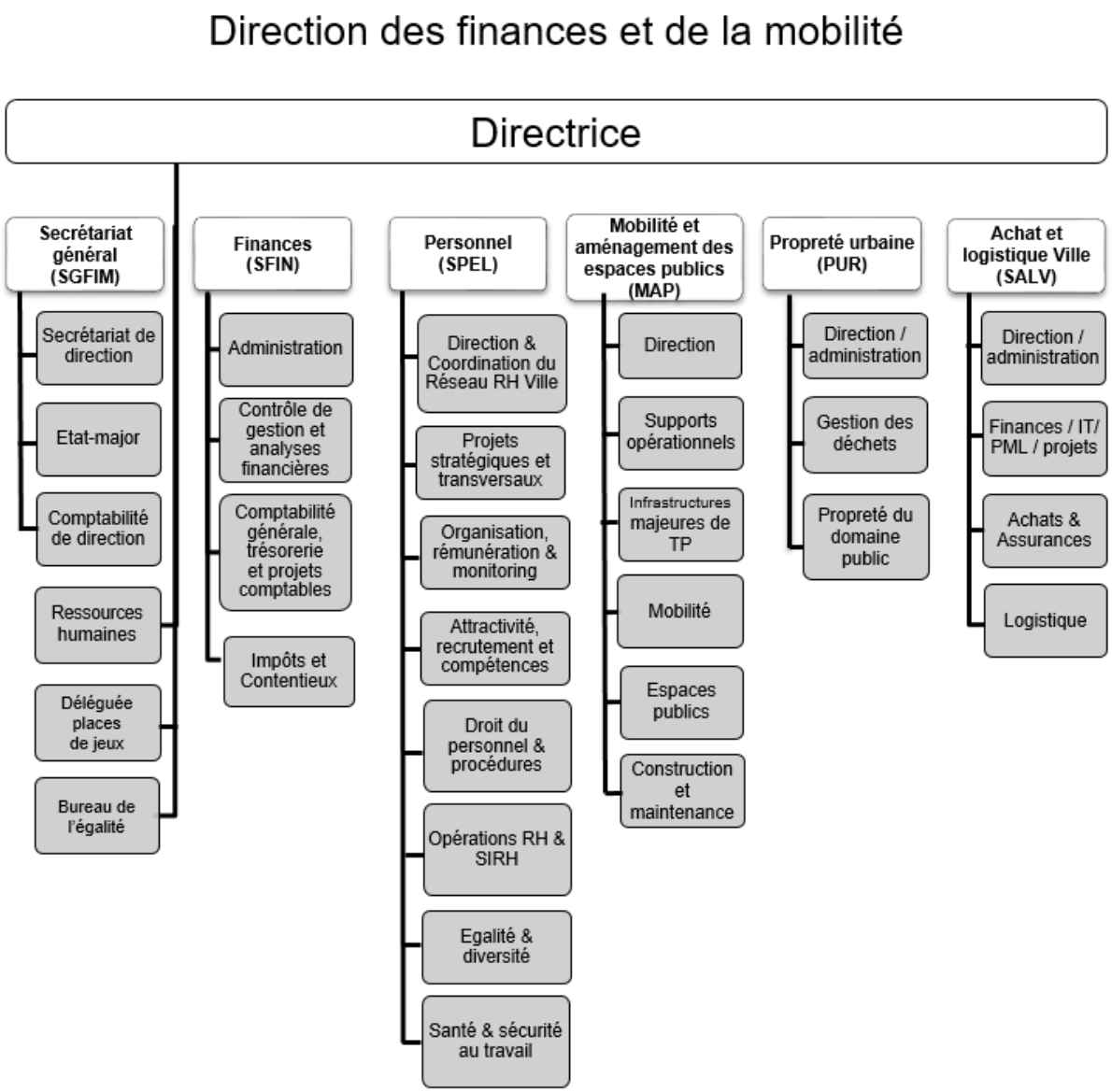
Le directeur a rappelé que plusieurs montants comptabilisés sous les prestations de tiers correspondent à des missions spécifiques clairement définies, notamment : structures privées subventionnées dans le domaine de la petite enfance (33 millions), prestations de restauration, financement d'activités culturelles scolaires ainsi que les obligations légales liées aux lieux de culte catholiques (1 million).

Pour la sous-commission Enfance, jeunesse et quartiers

Olivier Marmy

Christelle Rigual

Finances et mobilité (FIM)



Préambule

Les commissaires se sont entretenu·es avec les directions des six services rattachés à la Direction des finances et de la mobilité (FIM), ainsi qu'avec la directrice. Ces sept entretiens ont eu lieu le 3 mars 2026.

La direction FIM est composée des six services suivants :

- du Secrétariat général (SGFIM),
- du Service des finances (SFIN),
- du Service du personnel (SPEL),
- du Service de la mobilité et de l'aménagement des espaces publics (MAP),
- du Service de la propreté urbaine (PUR), et
- du Service achat et logistique Ville (SALV).

Les commissaires remercient les directions des six services ainsi que la directrice pour le temps et l'énergie qu'elles ont consacré à la rédaction de leurs rapports, pour leur disponibilité pour les entretiens, et surtout pour la motivation et l'engagement avec lequel elles se dédient à leurs missions.

Lors de chaque visite, les commissaires ont tout d'abord posé des questions générales communes à tous les services, qui ont porté sur les thèmes suivants : les premiers constats tirés de l'introduction du nouveau référentiel des compétences et de son utilisation lors des entretiens de collaboration, le suivi de l'enquête de satisfaction du personnel de la Ville, d'éventuels changements dans l'organigramme, la gestion de conflits, l'évolution de la charge de travail et sa correspondance avec le budget et le personnel en place, d' éventuels décalages entre les intentions exprimées dans le budget et les dépenses réellement effectuées (délais sur des achats ou embauches, etc.), d'éventuels audits, ainsi que les relations avec le Conseil communal (état de traitement des initiatives concernant le service en question, rapports avec la COGES et la COFIN). Des questions ont ensuite été posées sur l'appel à des prestations effectuées par des tiers (question transversale), notamment pour quel genre de prestation le service a fait appel à des tiers en 2025, les procédures et critères pour mandater des prestataires externes plutôt qu'internes, et s'il y avait des réflexions pour réduire le nombre de mandats passés à des prestataires externes. Enfin, les commissaires ont posé des questions spécifiques à chaque service, inspirées du rapport de gestion fourni par la direction correspondante et des observations formulées par la COGES dans son rapport 2024.

Constats transversaux

Le nouveau référentiel de compétences, élaboré par le SPEL et introduit en 2025, est unanimement salué et très apprécié par tou·tes les chef·fes de service, qui affirment que l'utilisation de ce nouvel outil a transformé les entretiens de collaboration et qu'il en a amélioré la qualité, les modalités d'échanges et renforcé l'aspect collaboratif. Même dans les cas où il y avait des appréhensions initiales, la restructuration des entretiens de collaboration avec ce nouvel outil a finalement été positivement reçue.

Plusieurs services font appel à des prestataires externes pour de grandes campagnes de communication, alors que pour des plus petites campagnes, les ressources internes à la Ville sont généralement utilisées. Les services semblent avoir une bonne vue d'ensemble des prestations de communication que peuvent fournir les chargé·es communication de la Ville et le SMUN, mais apprécient la possibilité d'avoir la possibilité de faire des appels d'offres pour de grandes campagnes, qui en outre dépasseraient les capacités des entités compétentes au sein de la Ville.

Trois services font recours à des services de buanderie pour laver des habits de travail (le SALV, MAP et PUR). La question se pose s'il ne serait pas judicieux d'établir un service de buanderie interne à la Ville qui servirait également aux services d'autres directions (par exemple,s Police, SPSL, SPADOM).

38e observation (transversale)

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité analyse la pertinence de créer les capacités à l'interne pour l'entretien des habits de travail qu'elle met à disposition du personnel de certains services.

En outre, deux services ont mentionné comme prestations externes l'entretien et la mise à jour de logiciels, notamment Abacus et SAP. Cela en partie parce que les compétences n'existent pas au sein de la Ville, mais aussi, et surtout, parce que les prestataires qui vendent ces logiciels ne donnent pas toutes les capacités aux entités qui achètent les logiciels de les entretenir et les mettre à jour.

39e observation (transversale)

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité mise davantage sur des logiciels qui ne créent pas une dépendance structurelle à des prestations fournies par des tiers.

Secrétariat général (SG)

L'enquête de satisfaction avait relevé deux enjeux : un souhait qu'il y ait davantage un esprit d'équipe dans ce service où les équipes travaillent relativement indépendamment les unes des autres, ainsi que des plages horaires de travail sans dérangement ou sollicitation par des collègues ou supérieur·es hiérarchiques. Pour répondre au premier enjeu, des ateliers communs sont organisés quatre fois par an, avec chaque fois une équipe qui présente ses missions, ainsi qu'une sortie commune annuelle pour visiter un site où un projet du service a été mené. Aussi, les échanges directs de vive voix sont désormais privilégiés par rapport à la communication par message. Pour répondre au deuxième enjeu, la possibilité pour demander et instaurer des moments de travail concentré a été créée. Cette possibilité est maintenue malgré le fait qu'elle est très rarement utilisée.

La charge de travail en 2025 a été stable par rapport à l'année précédente et les ressources à disposition en adéquation avec le travail nécessaire. Le préavis sur l'octroi de cautionnements aux tl pour les métros m2 et m3 et celui sur la 5e étape de réaménagement des places de jeux ont été présentés au Conseil communal.

Un des projets marquants du service a été le projet Vélobox, qui a été déclaré une priorité par la directrice FIM, mais pour lequel le service MAP n'avait pas la capacité suffisante pour le mener en 2025 étant donné ses nombreux autres projets en cours. Cependant, MAP assurera les suivis du projet, qui nécessiteront des compétences en ingénierie.

Un grand défi a été la communication autour du chantier de la Riponne, où le service a dû monter un concept en très peu de temps, et qui doit constamment être adapté à de nouvelles réalités de terrain avec un chantier très évolutif. Puisque le chantier n'est pas géré par la Ville, il n'est pas toujours évident d'anticiper les suites du projet et les besoins de communication.

Le service dit faire appel à des prestataires externes notamment pour la location de WC pour les places de jeux (mobiles), mais également pour des projets de communication dépassant la capacité du Bureau de la communication du SMUN, ou afin d'avoir un projet créatif original (par exemple, la brochure sur les places de jeux). Le service privilégie autrement les ressources à l'interne.

Service des finances (SFIN)

Le service a poursuivi son travail de révision et de réorganisation entamé entre autres en réponse à des enjeux identifiés lors de l'enquête de satisfaction du personnel de la Ville, notamment en définissant mieux les missions de chaque unité, notamment pour éviter les redondances dans les activités. Le service est aussi toujours dans le processus de réduire le nombre des auxiliaires qui avaient été engagé·es dans le contexte de l'introduction d'Abacus (le nouveau système informatique), ce qui crée toujours de l'instabilité dans les équipes.

L'introduction d'une intelligence artificielle pour l'analyse des factures permettra d'augmenter l'efficacité de l'écriture comptable et de libérer du temps pour des tâches plus complexes, notamment l'analyse, ce qui est aussi plus intéressant pour les collaborateur·trices en question.

Le service a eu un audit CFL au contentieux, avec des recommandations jugées pertinentes et qui vont être mises en œuvre, et qui concernent notamment la formalisation de certains éléments l'étant insuffisamment. Le service a également eu un audit sur l'analyse de l'indexation des revenus au sein de la Ville.

Le service compte les banques comme prestataires externes, avec les frais bancaires, l'entreprise Deloitte, ainsi que les frais liés à l'entretien du logiciel Abacus, car tous les travaux d'entretien ne peuvent pas se faire à l'interne, en partie parce que les compétences ne sont pas réunies, mais aussi parce que certaines prestations doivent nécessairement être faites par le propriétaire du logiciel.

Tout comme les commissaires, le chef de service a également constaté que le nombre de procédures engagées pour vérifier le domicile fiscal était en baisse constante. Cependant, cela est attribué au fait qu'il y avait un grand retard à rattraper lors de la mise en place de ces procédures en 2020 environ, et en (moindre) partie au fait que les contrôles ont un effet dissuasif.

Service du personnel (SPEL)

Le service est toujours en train de mettre en œuvre les éléments qui sont ressortis de l'enquête de satisfaction. Les processus à l'interne, les flux de communication, et le turnover élevé constituent des enjeux particuliers. Les efforts pour identifier les causes du turnover élevé sont joints au mandat de conseil externe qui a été mis en place en réponse à l'observation formulée par la Commission de gestion dans son rapport 2024. En ce qui concerne la communication, l'accueil des nouveaux·elles collaborateur·trices est une priorité. Pour les processus internes, il y a une nécessité d'améliorer les Workflows. La responsabilité des processus n'est pas toujours claire et le service travaille à améliorer cela.

Les commissaires constatent que le service est toujours confronté à un turnover élevé et que, notamment, les deux collaborateur·trices de l'Unité égalité et diversité sont parti·es. Les commissaires expriment leur espoir que cela ne nuise pas au bon accomplissement des missions de cette unité.

Le service pilote beaucoup de projets prioritaires d'intérêt qui ont lieu en parallèle, comme l'élaboration de parcours pour les cadres, pour permettre au personnel d'évoluer à l'interne, le travail avec les répondant·es de sécurité, ou bien la gouvernance des apprentissages. Le service a les ressources nécessaires pour assurer ses missions de base, mais n'a pas beaucoup de marge pour le développement de projets.

Le mandat de conseil externe mis en place pour répondre à l'observation faite par la Commission de gestion dans son dernier rapport a pour but d'analyser les dysfonctionnements et de mieux cerner la stratégie de la fonction RH, ainsi que les relations entre le SPEL et le réseau RH au sein de la Ville, avec une priorité sur les missions qui en découlent. La cheffe de service estime que les conflits au sein des équipes ont pu être résolus, mais que des tensions persistent à cause de la charge de travail liée aux différents projets. Les commissaires saluent

le grand intérêt des projets élaborés, mais s'inquiètent de la surcharge qu'ils sont susceptibles d'occasionner auprès des équipes. Sur la base de leur entretien avec la directrice à la fin des visites, les commissaires formulent l'observation suivante :

40e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité poursuive le travail mené au sein du SPEL avec un conseil externe, avec un focus sur les métiers d'informatique (SIRH), pour réduire le turnover et augmenter la satisfaction du personnel.

41e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité s'assure que les projets élaborés au sein du SPEL soient priorisés de manière à ce que leur mise en œuvre soit en adéquation avec les ressources humaines à disposition.

Le service fait appel à des prestataires externes notamment pour des mandats de conseil pour le développement organisationnel, par exemple pour le développement du référentiel de compétences, des campagnes internes, par exemple le spectacle de Caméléon pour sensibiliser le personnel aux enjeux de harcèlement, des études de benchmarking, ou des mandats de graphisme. Le DSST fait également recours à des prestations en médecine du travail, et il y a des mandats de médecin de conseil, par exemple pour avoir un deuxième avis sur des certificats médicaux. Il y a en outre les crèches pour le personnel communal.

42e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité soutienne la direction du SPEL dans une démarche de clarification des relations et des missions respectives du SPEL et des unités RH des différentes directions et services.

Service de la mobilité et de l'aménagement des espaces publics (MAP)

Par rapport au suivi de l'enquête de satisfaction, l'année 2025 a été dédiée à la mise en œuvre des mesures identifiées dans des ateliers qui avaient été organisés en 2024 pour clarifier les besoins et les traduire en solutions concrètes. Les mesures suivantes ont été développées : la mise en place de formations pour des métiers complémentaires, l'amélioration du partage d'expériences, le relancement de la formation en gestion de projet, la mise en place d'ateliers interdivisions pour favoriser la collaboration, l'amélioration de la coordination des chantiers, le renforcement des divisions de soutien (formations, finances, etc.), la mise en place d'une boîte à idées.

Le service a adapté la ligne managériale de sa Division mobilité, en créant une nouvelle ligne managériale qui coordonne trois unités : chantiers, accessibilité, et exploitation.

En 2025, il y a eu un conflit interpersonnel au sein du service qui a nécessité une intervention de la Cellule ARC, qui, elle, a mandaté un audit externe pour éclairer la situation et assurer le suivi. La situation a pu être maîtrisée. A aucun moment le bon fonctionnement de l'unité en question ou du service n'était mis en cause.

La charge de travail du service est restée élevée, mais maîtrisable ; notamment, le service peut désormais compter sur des profils qui sont très en adéquation avec ses missions. Concernant le plan des investissements, globalement, le service concrétise les intentions exprimées, avec toutefois des phases de mise à l'enquête et d'opposition pouvant régulièrement retarder la mise en œuvre de projets. Les retards ne seraient jamais un problème de ressources humaines ou financières.

Les démissions qu'a comptées le service en 2025 étaient principalement dues à des fluctuations habituelles dans un service où travaillent des personnes aux profils très compétitifs et qui manquent parfois de possibilités d'évoluer à l'interne.

Pour ce qui concerne les vélos partagés, pour mieux répondre à la demande, le service a décidé de passer du système stations au système « free floating », avec un autre prestataire. Des critères liés à des contributions sociales et écologiques ont figuré dans l'appel d'offres.

Pour ce qui concerne la mise en œuvre de la Loi sur l'égalité pour les personnes handicapées (LHand), qui entrait en vigueur en 2002 et qui prévoyait un délai jusqu'à fin 2023 pour l'adaptation de tous les bâtiments, installations et véhicules des transports publics pour qu'ils soient adaptés aux personnes handicapées, les commissaires constatent un échec à la Ville de Lausanne. Bien que 94% des arrêts tl sont accessibles, la grande majorité l'est seulement avec l'assistance du personnel ; seulement 17% des arrêts sont accessibles de manière autonome, et vingt-quatre arrêts ne sont pas du tout accessibles en fauteuil roulant. Les commissaires soulignent et saluent le travail effectué par le service pour identifier les arrêts prioritaires pour des réaménagements, et pour en inclure une partie – 77% des quais identifiés comme étant prioritaires – dans les projets de réaménagement qui sont prévus dans les dix prochaines années. Cependant, les commissaires soulignent également que la LHand répond aux articles de la Constitution fédérale qui interdisent toute discrimination fondée sur un handicap (art. 8, al. 2) et qui prévoient des mesures en vue d'éliminer les inégalités qui frappent les personnes handicapées (art. 8, al. 4). Dès lors, une mise en œuvre partielle et/ou retardée de la LHand viole les droits fondamentaux et constitutionnels des personnes handicapées. Les commissaires estiment qu'il s'agit dès lors de prioriser la mise en œuvre de la LHand dans les plus brefs délais, et donc de réaménager tous les quais non conformes.

43e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité priorise la mise en conformité des arrêts des transports publics avec la LHand dans les plus brefs délais, et qu'elle soumette dans le courant de l'année 2026 un rapport-préavis pour ce projet au Conseil communal.

44e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité lui communique le calendrier de mise en conformité des arrêts de transports publics avec la LHand.

Le service fait appel à des prestataires externes pour de multiples tâches qui n'existent pas au sein de l'administration communale, notamment les études et les comptages de trafic (nécessitant un bureau spécialisé), l'inspection et l'analyse des ouvrages d'art, des revêtements de route, le relèvement de l'état des chaussées, ou encore des frais de notaire pour le foncier. Le service estime avoir une bonne vue des prestations disponibles à l'interne.

Service de la propreté urbaine (PUR)

Dans son travail de suivi suite à l'enquête de satisfaction du personnel de la Ville, le service a identifié comme priorités l'amélioration de la communication interne, ainsi que la santé, notamment concernant des métiers physiquement exigeants que compte le service. Le premier enjeu reste un défi avec environ 80% du personnel qui est sur le terrain. Pour répondre à ce deuxième enjeu, le service renforce les possibilités de mutation du personnel à l'interne.

Un événement marquant du point de vue de l'organigramme était la reprise par Tridel S.A. de la gestion en direct du personnel y travaillant, expliquant la majorité des cinquante-trois démissions.

Le volume de travail du service reste élevé, avec le nouveau quartier des Plaines-du-Loup ayant demandé des soins particuliers, y compris de sensibilisation et prévention auprès des habitant·es et le renforcement de la répression, en raison de mauvaises pratiques de recyclage et de gestion des déchets. La Fête fédérale de gymnastique a également généré un volume de travail conséquent, en plus en période de vacances, ce qui a nécessité l'engagement d'auxiliaires. L'Espace de consommation sécurisé conduit également à une présence accrue de déchets en voirie. La diminution du nombre d'amendes d'ordre infligées en 2025 (330) par rapport à 2024 (750) est expliquée en partie par une mobilisation accrue du personnel dédié dans le quartier des Plaines-du-Loup.

Le service fait beaucoup appel à des prestataires externes pour ce qui est lié à ses missions fondamentales : les repreneurs des déchets sont des entreprises externes, y compris TRIDEL S.A. Pour l'entretien et les réparations de véhicules, le SALV est toujours sollicité, hormis pour certaines machines pour lesquelles il n'y pas de compétence, ou lors de pannes et que le SALV n'est pas disponible immédiatement. En ce qui concerne la communication, la seule chose qui est donnée à l'externe est le calendrier remis annuellement à tous les ménages, et pour un montant de quelques milliers de francs seulement.

Le chef de service est convaincu de l'efficacité et du bien-fondé des caméras de surveillance mobiles dont dispose désormais le service. Celles-ci sont installées de manière aléatoire, mais aussi stratégique. Cela nécessite une autorisation communale et cantonale, avec des données stockées septante-deux heures. De même, il estime que les amendes d'ordre ont permis de baisser l'incidence du littering.

Le service mène un travail pour se former à l'identification et la gestion des presque-accidents – donc de situations qui ne sont pas des accidents, mais où des accidents auraient pu arriver. Le projet a pris un léger retard suite au départ du responsable sécurité, mais sera relancé avec le nouveau responsable de la sécurité. Les commissaires saluent cet effort, mais rappellent également l'observation transversale N° 19 de son dernier rapport, notamment :

45e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité évite que des compétences clés ne soient détenues par une seule personne, en assurant que chaque rôle puisse être effectué par plusieurs personnes afin d'augmenter la résilience de l'administration communale et de réduire la pression que peuvent ressentir les personnes placées dans des rôles clés.

Ainsi que l'observation transversale N° 15 de son dernier rapport, notamment :

46e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité prenne des mesures pour améliorer la continuité de l'information lors du renouvellement du personnel.

Pour ce qui concerne l'électrification du parc de véhicules du service, le chef de service constate que les règles du marché public ne permettent pas de tenir compte des expériences qui ont déjà pu être faites avec certains constructeurs, ce qui l'oblige parfois, par les règles d'attribution fixées par les marchés publics, d'acheter des véhicules de constructeurs dont il sait d'expérience qu'ils seront moins adaptés et fiables que d'autres marques.

47e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité analyse la possibilité de valoriser davantage les expériences existantes et les expériences d'autres collectivités publiques dans la sélection de nouveaux véhicules.

Service achats et logistique de la Ville (SALV)

Le service travaille toujours à mettre en œuvre tous les constats tirés de l'enquête de satisfaction du personnel de la Ville. La journée d'accueil pour les nouveaux·elles collaborateur·trices a bien marché. Il reste aussi un esprit d'équipe et une culture commune à construire au sein du service, qui est marqué par des corps de métiers très variés. Dans ce sens, une séance plénière annuelle a été instaurée et une stratégie autour du thème transversal de la durabilité est en cours d'élaboration. La communication interne est également un enjeu persistant, mais des projets sont prévus pour 2026. Aussi, un projet pilote sur la pratique du feedback a été initié au sein de la filière garage, le manque de retours étant un des points relevés lors de l'enquête.

Au niveau de l'organigramme, il y a eu quelques petits changements pour revenir sur certaines réattributions qui avaient été faites dans la grande réattribution de missions au SALV. Cela s'est fait à la grande satisfaction de tout le monde.

Le volume de travail du service reste relativement constant, avec cependant certaines unités plus chargées en lien avec le plan de mobilité. De plus, la gestion des plaintes contre la Ville et les contacts avec les assurances suite à des accidents ou dégâts génèrent toujours plus de travail. Le budget alloué au service est estimé très adéquat permettant notamment de renouveler le parc automobile en propulsion électrique.

Les prestations externes sollicitées par le service comptent le courtier en assurances engagé en complément de l'activité de l'unique collaboratrice de l'Unité assurance choses et patrimoine, mais aussi des formations, par exemple sur la culture du feedback, des mandats de recrutement de personnel si les mises au concours échouent après deux tentatives, des mandats informatiques pour SAP (logiciel de gestion du stock), et des technicien·nes de bâtiments pour les immeubles dont le service est propriétaire (Malley, C-FOR, halle de Boussens, etc.).

Le service s'efforce toujours de féminiser son personnel, mais ne réussit pas, malgré le fait que beaucoup de mesures ont été mises en place. Le service a recruté des femmes pour des positions de cadre, mais n'a pas réussi à féminiser les ateliers, malgré des arrangements sur le temps partiel, la possibilité du télétravail, des campagnes, etc.

Le service compte également de nombreux·euses auxiliaires, ce que le chef de service explique par la nécessité de combler des absences fréquentes, mais qui ne sont pas liées à des problèmes structurels. A cause de l'âge moyenne élevée, le service compte également un nombre important de personnes qui ont droit aux jubilaires.

Le PML (Plan de mobilité lausannois) a montré ses effets, il y a un report modal avéré dans les déplacements professionnels.

Direction FIM

La directrice constate que les procédures d'autorisation auprès du Canton, notamment auprès de la DGMR (direction générale de la mobilité et des routes) sont devenues plus complexes, ce qui peut ralentir des projets, notamment concernant la mise en œuvre de zones 30 km/h.

Pour ce qui concerne les problèmes persistants au sein du service SPEL, la directrice se montre très satisfaite du bureau de conseil qui a été engagé en réponse à l'observation faite par la COGES dans son rapport 2024. Mis à part les métiers d'informatique, toutes les unités ont pu être stabilisées et le turnover a pu être réduit. Dans les métiers informatiques, un travail reste à faire pour mieux clarifier les missions et adapter les cahiers des charges aux attentes et profils recrutés. La directrice reconnaît que les projets menés pourraient être trop nombreux au sein du service.

Les commissaires ont constaté que les rapports-préavis élaborés en réponse à des initiatives du Conseil communal qui concernent le service MAP regroupent souvent une multitude

d’enjeux très différents, ce qui complique leur traitement par le Conseil communal, car ils manquent de cohérence interne. La directrice estime que le thème commun de la mobilité suffit pour justifier le regroupement d’initiatives du Conseil communal, un avis que les commissaires ne partagent pas, en particulier au regard de rapports-préavis récemment traités par le Conseil communal.

48e observation

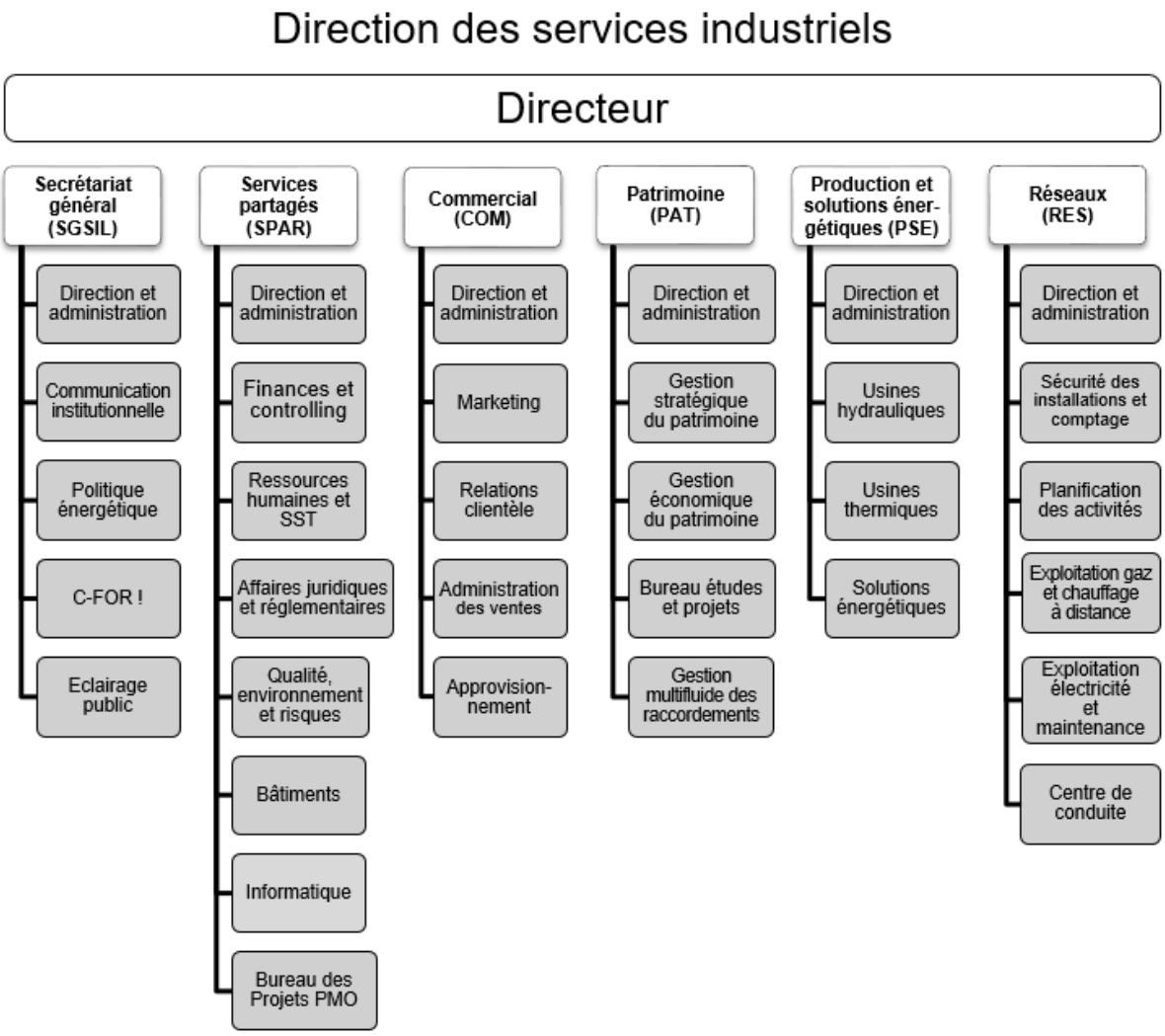
Le Conseil communal souhaite que la Municipalité veille à la cohérence interne des rapports-préavis qu’elle élabore, notamment en réponse à des initiatives du Conseil communal, et qu’elle évite de répondre en bloc à des initiatives qui poursuivent des objectifs très différents, voire contradictoires, et qui concernent des domaines très variés.

Pour la sous-commission Finances et mobilité

Franziska Meinherz

Olivier Thorens

Services industriels Lausanne (SIL)



Préambule

Les deux commissaires ont rencontré chacun des chefs de service, parfois accompagné d'un collaborateur·trice, le secrétaire général, puis, pour terminer, le municipal et directeur, M. Xavier Company, entre le 23 mars et le 1er avril 2026.

Les directeurs des sociétés Si-Ren et de LFO ont également été rencontrés lors des entretiens avec les chefs de service.

Les commissaires tiennent à exprimer leurs remerciements aux personnes rencontrées pour l'excellent accueil reçu ainsi que pour la clarté et la transparence des réponses fournies aux questions. Ils remercient également toutes les personnes de l'administration qui ont contribué à la bonne marche des entretiens.

Depuis la réorganisation des SIL, chaque service n'a plus la responsabilité d'un fluide (gaz, électricité, chauffage à distance, multimédia), mais d'un angle d'action spécifique (production et acquisition, réseaux, commercialisation, facturation). En conséquence, ils travaillent de concert sur les grands dossiers.

Le choix d'écriture a été de suivre l'ordre du rapport de gestion municipal et ainsi de rendre compte des entretiens service après service, ce qui conduira à quelques répétitions.

De plus, il importe aux deux commissaires de préciser qu'ils ont eu des discussions dont certaines données confidentielles ne peuvent être publiées, que ce soit en raison de la concurrence du secteur ou de négociations actuellement en cours. Ils tiennent à signaler qu'ils ont reçu toutes les précisions demandées lors des entretiens, même s'ils ne peuvent pas en rendre compte dans le détail ici.

Secrétariat général (SGSIL)

Suivi des objets du Conseil communal

Le Secrétariat général coordonne les rapports et les réponses au Conseil communal pour les Services industriels de Lausanne (SIL).

Il faut constater qu'un certain nombre d'objets ont du retard dans leurs réponses.

Pour les postulats déposés sur le solaire, ainsi que le développement du thermique, le traitement est en cours avec l'objectif, au moment de l'entretien à fin mars, de transmettre des rapports-préavis au Conseil communal autant que possible pour la fin de la législature.

Formation et apprentissage

L'inclusion des jeunes issus de la migration demeure un défi important. Les métiers proposés par les SIL étant exigeants, ils restent difficilement accessibles aux jeunes disposant d'une faible base scolaire. Les SIL restent également très exigeants quant au niveau de réussite des apprentis, ce qui exclut de fait un certain nombre de jeunes qui ont des difficultés. Questionné sur les pourcentages de réussite très élevés aux examens finaux, de 100% même, il est répondu que c'est le souci de ne pas avoir d'échec en fin de parcours, c'est-à-dire de jeunes mal orientés, qui justifie cette grande exigence dès l'admission, avec une sélection rigoureuse.

Les SIL se défendent d'une vision élitiste et expliquent engager des jeunes qui ont les moyens de réussir leurs certificats et qui sont motivés, et non seulement les meilleurs. Ils engagent en priorité les Lausannoises et Lausannois. La difficulté principale n'est pas l'apprentissage aux SIL, mais les cours professionnels. En cas de difficulté au cours, il leur est proposé différents types d'appui. Si cela ne suffit pas, un changement de filière dans une version moins exigeante est encouragé (par exemple, passer de polymécanicien à mécanicien de production, avec des cours professionnels moins exigeants). La rupture de contrat est rare.

Deux évolutions positives sont néanmoins à relever : une augmentation du nombre total d'apprentis, et une progression, encore modeste, de la part des filles.

Le nombre d'apprenti·es semble toutefois atteindre un plafond, situé autour d'une soixantaine.

Par ailleurs, les questions de promotion de l'apprentissage pour toucher l'ensemble des jeunes est plutôt du ressort du SPEL. Pour les SIL, la collaboration avec la transition école-métier par la promotion du C-FOR directement dans les écoles lausannoises permet d'assurer un canal de recrutement très efficace.

Les deux commissaires estiment qu'un engagement plus prononcé du SPEL serait souhaité.

Infrastructures de formation

Un projet d'agrandissement du centre de formation (C-FOR) a été engagé, alors que son déménagement est prévu à terme (projet de Vidy). Cette décision s'imposait compte tenu des délais importants liés à la mise en service du futur site, qui ne sera pas opérationnel avant plusieurs années. Le montant de cet investissement est estimé à environ 250 000 CHF.

Recrutement

Il a été constaté que le recours à des agences de recrutement spécialisées permet, dans certains cas, d'atteindre un public plus spécifique et d'améliorer l'efficacité des processus d'engagement. Cette procédure a été retenue pour le recrutement de la nouvelle responsable des partenariats institutionnels. Un poste qui requiert un mélange de compétences techniques, commerciales et stratégiques.

C'est une justification du recours à des prestataires externes à la Ville.

Eclairage public

Concernant l'éclairage des passages piétons, les communes ont la possibilité de ne pas les éclairer. En revanche, lorsqu'un éclairage est installé, selon la recommandation de la branche qui n'est pas contraignante légalement, celui-ci doit être maintenu de manière permanente toute la nuit. La Municipalité et le Conseil communal ont décidé pour le nouveau Plan lumière d'éteindre l'éclairage dans les zones à faible activité et trafic nocturne, y compris sur les passages piétons. Le Canton, pour sa part, applique strictement la recommandation. L'éclairage de couleur rouge, moins nocive pour la biodiversité, choisie sur la route cantonale aux abords du Chalet-des-Enfants, a été retenu parce que le Canton tenait à éclairer le passage piéton de ce nouvel arrêt de bus situé en pleine forêt. Les SIL, qui ne voulaient pas de cet éclairage en pleine nature, ont obtenu de la conseillère d'Etat que l'éclairage soit éteint après le dernier bus.

Dans certaines zones isolées, l'éclairage est supprimé.

Ces changements dans les zones foraines ont suscité de nombreuses réactions de la part des habitant·es. Une enquête de satisfaction sera réalisée cet été 2026, afin d'évaluer ces mesures et d'apporter, si nécessaire, des ajustements.

Développement des bornes de recharge électriques

Il existe actuellement cinquante-huit bornes en service (cinquante avec macarons, huit « historiques » libres). Le développement des infrastructures de recharge pour véhicules électriques se poursuit, avec une planification de deux ans en deux ans. Environ quarante nouvelles bornes par année sont planifiées pour 2027 et 2028. Un préavis de financement pour la durée de la législature doit être présenté au Conseil communal avant fin 2026.

Depuis le 1er mars 2026, un système de macarons spéciaux permettant d'accéder uniquement aux places avec bornes a été introduit pour les détenteurs de véhicules électriques disposant déjà d'une place de parc et ne souhaitant pas de macarons de stationnement.

Il est à noter que l'accès à ces bornes est réservé aux usagers lausannois, les utilisateurs externes n'y ayant pas accès.

Services partagés (SPAR)

Il est relevé une charge de travail importante. Une évolution notable concerne le recours accru à des avocats en cas de litige, devenu plus fréquent qu'auparavant.

Cybersécurité et risques numériques

Les risques liés à la cybersécurité connaissent une transformation majeure. Les cyberattaques ne relèvent plus uniquement d'individus isolés, mais de groupes organisés, parfois soutenus par des Etats, constituant ainsi une véritable arme politique.

Par ailleurs, le développement de systèmes industriels connectés accroît la vulnérabilité face à la cybercriminalité. Une prise de conscience significative est observée à tous les niveaux. La Confédération a établi des normes minimales en technologies de l'information et de la communication (TIC), incluant l'identification des gestionnaires d'infrastructures critiques, dont font partie les SIL. Ces normes sont de caractère obligatoire et soumettent les entités concernées à des exigences strictes. Des audits aléatoires seront mis en place dès cette année.

Dans ce contexte, la Ville a recours à des tests de pénétration, réalisés par des hackers éthiques mandatés. Ces tests représentent un coût annuel estimé entre 50 000 et 70 000 CHF (environ 10 000 CHF par test). Cette externalisation est nécessaire en raison du manque de compétences internes et du volume insuffisant de mandats pour justifier les postes dédiés. A ce jour, aucune faille majeure n'a permis de contourner les défenses de la Ville lors de ces tests.

Une campagne de sensibilisation à la cybersécurité est également menée à l'interne dans l'ensemble de l'administration communale.

Protection des données

Un registre de protection des données a été établi et transmis au préposé cantonal. Le processus de mise en conformité est en cours avec d'une part la correction des pratiques non conformes identifiées et d'autre part l'adoption du principe de conformité dès la conception pour les nouvelles pratiques.

Formation et management

Une formation interne en leadership est proposée aux cadres (deux niveaux). Malgré une réceptivité variable selon les individus, cela permet de développer au sein des SIL une culture managériale minimale commune, plaçant cette direction en avance par rapport à d'autres dicastères de la Ville. En 2025, un module complémentaire portant sur l'accompagnement au changement a été introduit.

Au niveau du SPEL, la réflexion sur une formation pour les cadres est en cours, mais aucune mesure concrète n'a encore été mise en œuvre. Les SIL contribuent en partageant leurs expériences.

Il est relevé que les valeurs de la Ville (respect, intégrité et loyauté, professionnalisme, transparence, ouverture) devront être déclinées en pratiques managériales comme l'ont été celles des SIL qui ont servi de socle au changement de la formation « passeport leadership » : *Proximité – Ouverture – Efficience - Durabilité*.

Il est également constaté que le SPEL reste centré sur une logique d'administration du personnel, sans véritable politique RH structurée.

Projet de site unique à Vidy

Le projet de site unique n'est pas abandonné. Un emplacement a été identifié à Vidy (La Romaine).

Les réflexions portent désormais sur le montage financier, pour un bâtiment estimé à environ 130 millions CHF. Un autre enjeu majeur concerne la valorisation des sites actuels.

L'objectif est une présentation à la Municipalité d'ici fin juin 2026.

Enjeux stratégiques - Bilatérales III

L'accord sur l'électricité, qui fait partie des accords dits Bilatérales III, est identifié comme un risque important, pouvait entraîner un démantèlement partiel des activités des SIL. Cet accord n'est pas lié aux accords principaux et pourrait être refusé sans effet sur l'ensemble du paquet en cas de référendum.

Infrastructures et investissements

C-FOR : Son agrandissement a été réalisé malgré la perspective du futur site unique. Ce choix est justifié par un besoin urgent, bien que la question de sa pertinence à long terme soit posée.

Mandats externes : Ils concernent principalement les domaines de l'informatique et de la gestion des bâtiments.

Pour l'estimation de la valeur des sites libérés après le regroupement dans un nouveau site unique, c'est sur le conseil des spécialistes au sein de l'administration que le prestataire externe a été choisi.

Service commercial (COM)

Développement des projets Lazur

Lazur, créé avec l'entreprise zurichoise ewz pour la Vaudoise Arena, est en pleine expansion avec plusieurs projets en cours, notamment au Mont-sur-Lausanne, à Belmont, et à Vernand. Ces développements s'accompagnent de solutions de chauffage à distance (CAD), intégrant principalement des centrales à bois.

Ressources humaines et pérennisation des postes

L'effectif évolue avec une pérennisation de certains postes, une diminution des auxiliaires, et une augmentation des EPT (équivalent plein-temps). Malgré ces efforts, des postes manquent encore pour assurer un fonctionnement optimal.

Situation économique du multimédia

Le nombre de clients continue de baisser dans un marché toujours très concurrentiel. Une Task force a été mise en place pour rectifier cette tendance.

La sous-commission devra rester particulièrement attentive à l'évolution de la situation du multimédia.

Chez net+, une volonté d'introduire des offres plus dynamiques a été exprimée, avec des promotions en permanence. L'offre « jeune Sweez » rencontre des difficultés, tout comme l'offre pour les seniors qui n'a pas été suffisamment promue. Les SIL envisagent de collaborer avec des organismes tels que Pro Senectute pour mieux faire connaître cette offre.

Energies renouvelables et défis tarifaires

Un changement de paradigme est observé dans le secteur photovoltaïque, avec une baisse des tarifs de reprise, qui pousse au développement de l'autoconsommation. Les SIL proposent un tarif de reprise garanti de 10 ct/kWh pour soutenir le développement du solaire. Le projet EolJorat demeure essentiel, tout comme le projet de renouvellement de la concession vaudoise de Lavey, où un accord final n'est pas encore établi, mais qui revêt une grande importance pour l'approvisionnement électrique et le lissage des prix.

Le tarif CAD, associé à l'augmentation de l'énergie renouvelable, entraînera une hausse des prix pour financer ces développements.

Les SIL participent à la société MBR (Massongex-Bex-Rhône), qui devrait apporter une augmentation de production électrique.

Rôle du sponsoring et valorisation.

Le sponsoring constitue un mécénat de la Ville via les SIL. Un exemple est le raccordement électrique gratuit pour des événements, qui permet une valorisation à travers la publicité, notamment pour le multimédia. Le retour sur investissement est difficile à quantifier.

Service patrimoine (PAT)

Lavey

Les négociations pour les retours de concession sont toujours en cours.

Un accord se fait, comme base de travail, pour confirmer la volonté de poursuivre la collaboration, ainsi que pour acter également les désaccords existants sur le montant de l'indemnité équitable.

Les discussions sont complexes pour le renouvellement des concessions, également en raison d'intérêts parfois divergents, notamment avec les FMV (Forces motrices valaisannes).

Gestion des chantiers

A noter la création par les SIL d'un poste de médiatrice de chantiers qui a pour rôle la coordination et l'amélioration de l'information. L'effet observé est un apaisement significatif et le constat que ce dispositif très favorable aurait dû être mis en place plus tôt.

Ressources humaines

Un cas de licenciement pour justes motifs, avec un recours déposé auprès de la COPAR.

Mandats externes

Télécommunications

Externalisation complète de l’exploitation télécom :

- Transition vers la fibre optique.
- Forte réduction des besoins internes de maintenance.

Organisation actuelle :

- Neuf personnes gèrent le réseau LFO (contre environ soixante auparavant).
- Gestion confiée à un prestataire externe.

Optimisation des coûts

Recours à du personnel auxiliaire externe utilisé pour couvrir les pics de travail dans les domaines de l’électricité et du chauffage à distance.

Service production et solutions énergétiques (PSE)

Mandats externes

Des mandats techniques partiellement sous-traités aux FMV, notamment pour des missions techniques à Lavey.

Usine hydraulique Lavey

Des travaux majeurs de vidange et de révision, sur une durée de huit semaines, ont eu un impact direct sur la production, qui est plus basse en 2025.

Une intervention a été rendue nécessaire sur la conduite de gaz Swissgaz (problème d'enfouissement insuffisant).

Retour des concessions

Les discussions sont toujours en cours, il n'y a toujours pas d'accord définitif, mais les négociations se poursuivent avec un bon espoir d'aboutir à temps.

Lausanne cherche à lisser les prix de son portefeuille d'approvisionnement via la production de Lavey, qui a un prix de revient qui varie peu et qui est prévisible, contrairement au marché, qui peut devenir très volatile en cas de crise.

Projet de Malley

Ce projet est en cours de développement. Il doit permettre d'ajuster la température du réseau (175 °C/130 °C/75 °C) pour mieux gérer les flux.

Le gaz est actuellement la seule solution permettant de respecter les délais ainsi que d'assurer la production de chaleur nécessaire.

La transition vers du gaz renouvelable est envisagée d'ici 2035 grâce à des contrats signés à l'étranger.

TRIDEL

Une interrogation a intrigué la sous-commission : la production de Tridel semble considérée comme 100% renouvelable. Or, selon une norme cantonale, seulement 50% seraient reconnus comme renouvelables.

En fait, après discussion avec M. Company, il apparaît que la production de chaleur de Tridel est considérée comme 100% renouvelable (on parle ici de chaleur fatale), mais que la production d'électricité issue de Tridel (produite surtout en été), n'est considérée, selon la norme cantonale, qu'à 50% renouvelable, puisque la biomasse compose environ 50% des déchets incinérés.

Le mix futur du chauffage à distance sera donc composé de la chaleur de récupération de Tridel et de la STEP, de chaleur renouvelable locale (pompes à chaleur sur eau du lac, sur eaux usées, sur géothermie et chaufferie à bois) et gaz renouvelable, soit un mix quasiment exempt de CO_2. D'autre part, si la chaleur retirée de l'incinération des déchets est considérée comme renouvelable, quelle que soit la composition des déchets incinérés, il faut être prudent

sur les mots et garantir par ailleurs que l'attrait calorique ne conduise pas à incinérer certains déchets, comme des plastiques qui pourraient être recyclés.

PAC Ouchy

Ce projet de pompes à chaleur (PAC) lacustres constitue une solution plus coûteuse, mais durable.

La couverture des besoins est assurée jusqu'en 2035, avec possibilité de développement ultérieur selon les besoins.

Service réseaux (RES)

Problèmes de recrutement

Le secteur des réseaux, notamment pour les contrôles OIBT, fait face à des problèmes de recrutement de personnel. En effet, de nombreux spécialistes choisissent de se mettre à leur compte, ce qui pousse le service à recourir à des entreprises externes. Bien que cela permette d'assurer les prestations nécessaires, cela engendre des coûts plus élevés qu'un service interne. En conséquence, plusieurs postes restent vacants, et le service peine à trouver des candidats qualifiés.

Cette difficulté de recrutement se retrouve aussi pour les techniciens réseaux depuis plusieurs années. Pour remédier à ce problème, les formateurs tentent d'attirer de jeunes talents en mettant en place des campagnes de promotion des métiers des réseaux dans les écoles de formation et lors des salons de métiers, y compris pour l'apprentissage.

L'année dernière, il a fallu « acheter » 10 000 heures de travail à des entreprises pour répondre aux besoins en techniciens réseaux, ce qui représente environ cinq à six équivalents plein-temps (EPT), soit 10% des effectifs dans ce domaine. En cas d'externalisation totale, ce qui n'est pas envisagé, il y aurait un risque de diminuer la maîtrise des connaissances internes.

Un autre facteur incitatif à quitter les SIL a été identifié : le manque de places de parking pour les employés. Beaucoup habitent à l'extérieur de Lausanne et, davantage que les attraits du poste, un aspect pratique comme avoir à disposition une place de parking peut être décisif. Et dans ce domaine, la Ville de Lausanne n'est pas attractive. Dans le projet de site unique, aucune place de parc ne sera disponible, et même le nombre de places actuelles sera réduit.

Evolution des réseaux et incidents sur les chantiers

Le réseau de gaz est en légère diminution et sera progressivement remplacé par le CAD. Toutefois, une simultanéité est nécessaire, car le réseau de gaz devra être maintenu pendant la transition vers le CAD, qui est encore en déploiement. Concernant les travaux à Boisy, ceux-ci sont presque terminés, mais le développement dans d'autres quartiers n'est pas encore déterminé.

Les incidents sur les chantiers demeurent préoccupants. Des séances de sensibilisation ont été organisées pour les entreprises, accompagnées d'un programme d'information prévu pour 2026, bien que cette formation ne soit pas obligatoire. Lorsque des entreprises sont reconnues responsables d'incidents, elles sont abordées pour des sensibilisations supplémentaires et des formations au CEF. De plus, les coûts engendrés par les fautes leur sont facturés. Mais cela reste un problème.

Gestion du réseau CAD

Précision relative au réseau CAD dans la région des Fiches-Nord : il était précédemment géré par la SILL dès la construction de ce nouveau quartier. La SILL a demandé aux SIL de

reprendre la gestion du réseau, qui a été mis aux normes, les coûts ayant été pris en charge par la SILL.

>> SI-REN SA

La sous-commission a rencontré le nouveau directeur en poste depuis novembre 2025, ainsi que le chef du service PSE, qui a assuré l'intérim de mars à début novembre.

Cette nouvelle direction fait suite à une situation inquiétante de SI-REN, mise en évidence par le rapport d'audit 2024 du CFL.

Parmi les mesures déjà mises en place, la restructuration des équipes d'exploitation et de maintenance, ainsi que l'introduction d'objectifs de rendement.

Les actions qui se poursuivent actuellement consistent au renforcement des relations avec les services de la Ville (SPADOM, Sports, Gérances, Ecoles), avec l'objectif de rétablir la confiance et relancer les projets.

Les priorités de développement identifiées sont les sociétés partenaires de la Ville (FLCL, SILL, SCHL, etc.), ainsi que les communes limitrophes (discussions en cours).

Les investissements prévus seront d'environ 120 millions CHF dans les prochaines années, solaire et éolien cumulés.

Objectif solaire

D'ici 2030, l'objectif confirmé est de 30 MW installés d'ici 2030, ce qui représente un rythme nécessaire d'environ 2,4 MW/an.

En comparaison, cela représente environ le double du rythme moyen des dix dernières années.

Cet objectif est jugé ambitieux, mais atteignable.

Projet éolien (EolJorat)

C’est un projet structurant pour SI-REN, avec un impact important sur le développement durable et le positionnement stratégique de SI-REN.

Perspectives financières

Un retour de dividendes à la Ville est envisagé à l’horizon 2032-2033.

Positionnement stratégique

Devenir un pôle de compétence pour la Ville et les partenaires externes.

Intégration accrue de SI-REN dans les projets des autres dicastères.

Etre considéré comme un levier essentiel pour accélérer les projets.

Pour les mandats externes, pour SI-REN :

- Collaboration avec le SPADOM pour les toitures végétalisées.
- Collaboration avec le Service du patrimoine pour les projets éoliens.
- Activités de support : finances, marketing, relations clients et aspects juridiques en lien avec les SIL.

Avec l’intérim, puis l’arrivée du nouveau directeur, SI-REN semble sur d’excellentes voies tant au niveau managérial que des objectifs stratégiques. Les deux commissaires tiennent à souligner la qualité des échanges que nous avons eus.

>> LFO (Lausanne Fibre Optique)

Situation stratégique du multimédia vis-à-vis de LFO

Des scénarios sont à l'étude sur l'évolution stratégique de LFO.

Définir le prix de location des prises afin d'assurer la viabilité commerciale de LFO.

Audit et aspects financiers

L'audit réalisé par le CFL identifie des pistes d'amélioration.

Un point critique relevé, le financement de la dette, notamment la problématique des swaps.

Situation opérationnelle

L'une des mesures en cours est un travail sur la réduction des coûts.

Nécessité de prendre des décisions structurantes dans un horizon proche.

La situation financière revient aux chiffres noirs pour LFO.

Entretien conclusif avec M. le municipal

Au terme des entretiens dans les services, ainsi qu'avec les dirigeants de SI-REN SA et LFO-SA, la sous-commission a rencontré M. le municipal.

Situation du multimédia et incidence sur LFO

L'alliance net+ permet des mutualisations importantes, mais reste un acteur local de petite taille dans un marché très concurrentiel. Il est estimé qu'il y a encore quelques années pour décider de l'avenir du multimédia.

LFO a redressé la barre, et est maintenant dans les chiffres noirs.

Il serait judicieux que les différents partenaires net+ tirent à la même corde et mutualisent par exemple leur call center… Le produit jeune Squeez, par exemple, pourrait bénéficier d'un meilleur soutien de l'ensemble des partenaires.

D'autre part, le système informatique SAP des SIL ne permet pas de faire des actions ciblées, comme le rabais de 20% pour les AVS, qui ne reçoivent pas d'offre systématique, ou pour des échéances d'abonnements.

49e observation

Le Conseil communal souhaite que la Municipalité mette tout en œuvre pour informer personnellement les bénéficiaires d'une amélioration de leur offre tarifaire pour le multimédia, notamment les bénéficiaires de la réduction AVS.

A propos du projet de Lavey

Il y a une avancée récente dans cette négociation rude.

Il faut être conscient qu'après la rétrocession des concessions, il pourrait manquer environ 120 GWh. Il faudra cas échéant se tourner vers le marché.

A propos des pourcentages de gaz et de chaleur renouvelables

La question de la chaleur renouvelable de TRIDEL a été brièvement abordée (voir ci-dessus au Service production et solutions énergétiques). Il est précisé que l'objet ambitieux pour le gaz tient compte d'une baisse de la consommation, qui permettra une baisse de l'achat de gaz non renouvelable.

Le versement de la subvention de 80 CHF par une réduction de facture des SIL est-il adéquat ?

Une étude a été faite il y a quelques années, qui concluait qu'il s'agissait de la moins mauvaise solution.

Pour la sous-commission Services industriels

Jean-Marc Béguin

Jacques-Etienne Rastorfer