



### Réponse de la Municipalité à l'interpellation de Mme Françoise Piron et consorts déposée le 7 mai 2019

« Pourquoi un tel taux record d'absentéisme pour cause de maladie à la Ville de Lausanne ? »

Lausanne, le 8 juillet 2021

#### Rappel de l'interpellation

*« Le rapport d'Avenir Suisse publié en octobre 2018 et intitulé « Portrait des 10 plus grandes villes de Suisse » fait ressortir que les employé·e·s de la Ville de Lausanne prennent en moyenne 13.2 jours de congé par an pour des raisons de maladie. Il s'agit de 5 jours de plus que la moyenne de l'ensemble des administrations publiques en Suisse. Ce chiffre paraît à première vue étonnant. L'administration communale de Lausanne fragiliserait-elle ses employé·e·s? Nous souhaiterions en savoir plus sur le calcul de ce taux. Si ce chiffre s'avère effectivement aussi élevé, il nous faudrait urgemment tout mettre en œuvre afin d'améliorer la qualité de vie des employé·e·s de la Ville ».*

#### Introduction

La Municipalité est particulièrement attentive aux conditions de travail des collaboratrices et collaborateurs de la Ville. En tant qu'employeur public d'importance, la Ville de Lausanne s'efforce de se montrer exemplaire, dans tous les domaines. La bonne santé (physique, psychique et sociale) du personnel communal et la sécurité au travail sont une préoccupation constante de la Municipalité, qui s'est engagée à travailler sur la promotion de comportements sains, des conditions de travail saines, ainsi que sur la conservation de la capacité de travailler à long terme afin non seulement de réduire de manière importante les impacts négatifs sur la santé de ses employé·e·s mais aussi d'améliorer ses performances.

Consciente de la problématique liée à l'augmentation des absences du personnel, elle a présenté à votre Conseil un projet visant à améliorer le bien-être au travail et à accompagner le retour au travail après une absence de longue durée<sup>1</sup>. Suite à l'adoption de ce préavis par votre Conseil, en 2015, la Municipalité a mis en place des mesures organisationnelles et structurelles et déployé le projet BEST « Bien Etre et Santé au Travail » au sein de l'administration afin d'améliorer la gouvernance et de se conformer pleinement aux principes de Gestion de la santé en entreprise (GSE).

Elle a, de plus, mis en place une nouvelle structure, le Domaine santé et sécurité au travail (DSST)<sup>2</sup> et regroupé ainsi toutes les prestations en lien avec la santé, la sécurité et le bien-être au travail afin

---

<sup>1</sup> Rapport-préavis N° 2015/02 « Bien-être au travail et gestion des absences ».

<sup>2</sup> Le DSST couvre quatre domaines d'action soit :

- les prestations de médecine du travail, assurées par notre partenaire Unisanté ;
- la gestion des absences et la réinsertion professionnelle (case management et suivi des absences de longue durée, y compris l'accompagnement professionnel pour le retour au travail des collaborateur·trice·s) ;
- la sécurité au travail (prestations en soutien et accompagnement des services dans le renforcement du dispositif de sécurité en accord avec les principes du MSST la gestion des sinistres LAA ;



de mettre à disposition des directions un ensemble de moyens intégrés permettant de suivre l'évolution de la santé au travail du personnel et de prévenir les absences de longue durée.

Le déploiement du projet BEST a permis de former et sensibiliser les cadres et les responsables des ressources humaines à la gestion des absences et d'introduire notamment les outils suivants :

- le management préventif des absences de courte durée par les cadres, avec la formation de l'ensemble des cadres sur le processus de gestion des absences et leurs rôles, la sensibilisation aux facteurs de risques d'absence et la détection des signes précoces : à ce jour, près de 900 cadres et responsables des ressources humaines des services ont été formés ; une demi-journée est également organisée à l'issue de six mois de pratique afin de conduire des retours d'expériences et d'ancrer la gestion des absences dans les postures managériales ;
- le suivi des absences de longue durée (dès le 21<sup>e</sup> jour d'absence) et la mise en place systématique d'un processus de réintégration au travail : une équipe de conseiller·ère·s en insertion professionnelle offre un accompagnement individuel systématique afin de faciliter le retour à l'emploi ou de mettre en place des démarches de concert avec l'assurance invalidité (quelque 500 cas annoncés en moyenne au DSST, avec un pourcentage de reprise qui varie entre 70 et 80 %) ;
- le pilotage des absences : la centralisation des données permet de livrer aux services des indicateurs d'absentéisme afin, d'une part, de déclencher les entretiens de santé selon le nombre d'occurrences d'absences sur 12 mois roulant et, d'autre part, de suivre leur taux d'absentéisme consultable en tout temps.

## Réponse aux questions posées

La Municipalité répond comme suit aux questions posées :

### **Question 1 : La Municipalité est-elle au courant de ce résultat et s'en inquiète-t-elle ?**

Comme indiqué en préambule, la Municipalité attache une grande importance à la santé de son personnel. Consciente de l'évolution négative du taux d'absentéisme, elle a mis en place le projet BEST, qui permet aux cadres et responsables RH de rechercher des solutions concrètes, afin de maintenir ou de retrouver rapidement le bien-être au travail, d'être attentifs aux signes d'inconfort ou de mal-être au travail, d'instaurer le dialogue afin de dépister les premières atteintes à la santé et de prévenir l'absence, la dégradation de l'état de santé, voire d'éventuelles incapacités prolongées.

Le regroupement et le développement de prestations en lien avec la santé, la sécurité et le bien-être au travail au sein du DSST vient consolider les mesures déjà prises avec le projet BEST. Cette nouvelle entité a, pour mission principale, de :

- renforcer le management des absences suite au retour d'expériences du déploiement du projet BEST et réflexions en cours pour développer de nouvelles prestations ;
- renforcer la politique de sécurité au travail ;
- mettre en œuvre un pilotage adapté aux travers d'indicateurs complémentaires et de collaboration avec des institutions partenaires (best practices) ;
- développer le partenariat avec Unisanté.

- 
- la consultation sociale et la gestion du fonds de secours ouverte aux collaboratrices et collaborateurs en cas de difficultés sociales, socio-professionnelles ou financières.

**Question 2 : La Municipalité est-elle en mesure d'expliquer la manière dont il a été calculé ?**

Les données de base ont été fournies par la Ville de Lausanne et se réfèrent uniquement au mois de mars 2018 ; les calculs ont été effectués par l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP).

A la Ville de Lausanne, le nombre de jours d'absence moyen par ept (équivalent temps plein) comprend les absences liées aux accidents professionnels et non professionnels, à la maladie (y compris les maladies sans certificat) ainsi qu'à la maladie liée à la grossesse (jours hors congé maternité). Le calcul correspond donc au nombre de jours total d'absences divisé par le nombre d'ept. Cette approche globale permet de répertorier l'ensemble des absences, indépendamment de leur cause. Comme ces métriques peuvent différer d'une collectivité publique à une autre, il convient de connaître les variables intégrées dans leur méthode de calcul afin d'établir une comparaison fiable.

S'y ajoute le fait que la Ville a souhaité protéger et soutenir les employé·e·s concerné·e·s par des situations de santé critiques en accordant un droit au traitement de deux ans, pratique qui n'est pas nécessairement adoptée par l'ensemble des collectivités publiques et qui peut donc expliquer que le nombre de jours d'absence moyen par ept à la Ville de Lausanne soit plus important que dans d'autres collectivités publiques.

Utiliser le nombre de jours d'absence moyen par ept comme comparaison entre les différentes collectivités publiques est donc délicat, puisque les jours comptés comme absence ne sont pas définis de la même manière et que cette variable dépend de la politique sociale (durée du droit au traitement en cas d'absences longue durée).

**Question 3 : Quelle est l'évolution du taux d'absentéisme pour maladie ces dix dernières années ?**

La Municipalité présente les chiffres à partir de 2017, date à laquelle les outils RH de suivi ont été mis en place ainsi qu'une méthode et des moyens d'extraction des données d'absence harmonisés. Ainsi, seules les données enregistrées depuis 2017 permettent d'établir des comparaisons valables et fiables ; la Municipalité renonce à présenter les taux d'absentéisme pour l'année 2020, car ils ne sont pas représentatifs pour l'activité de suivi des absences de longue durée, vu la crise sanitaire. Cette méthode de calcul du taux d'absentéisme<sup>3</sup> permet d'établir un suivi et des comparaisons objectivées.

Le tableau ci-dessous reprend l'évolution du taux d'absentéisme pour maladie et pour accident entre 2017 et 2019 :

Tableau 1 : Evolution du taux d'absentéisme pour maladie et accident à la Ville de Lausanne (2017-2019)

	2017	2018	2019
<b>Maladie</b>	4.59 %	4.96 %	5.36 %
<b>Accident</b>	0.99 %	1.08 %	0.96 %
<b>Taux global</b>	<b>5.58 %</b>	<b>6.04 %</b>	<b>6.32 %</b>

Source : Service du personnel (SPEL), Ville de Lausanne

<sup>3</sup> Taux d'absence = (heures d'absences / 1968) / ept affectés

Ces taux se situent dans la moyenne des administrations publiques romandes, qui enregistrent un taux d'absence de 6% selon le Baromètre indicateurs RH<sup>4</sup>, contre 3,6% en Suisse alémanique et 4,5% de taux d'absence en moyenne en Suisse (entreprises et collectivités publiques).

Tableau 2 : Taux d'absences maladie et accident, par secteur d'activité et région linguistique

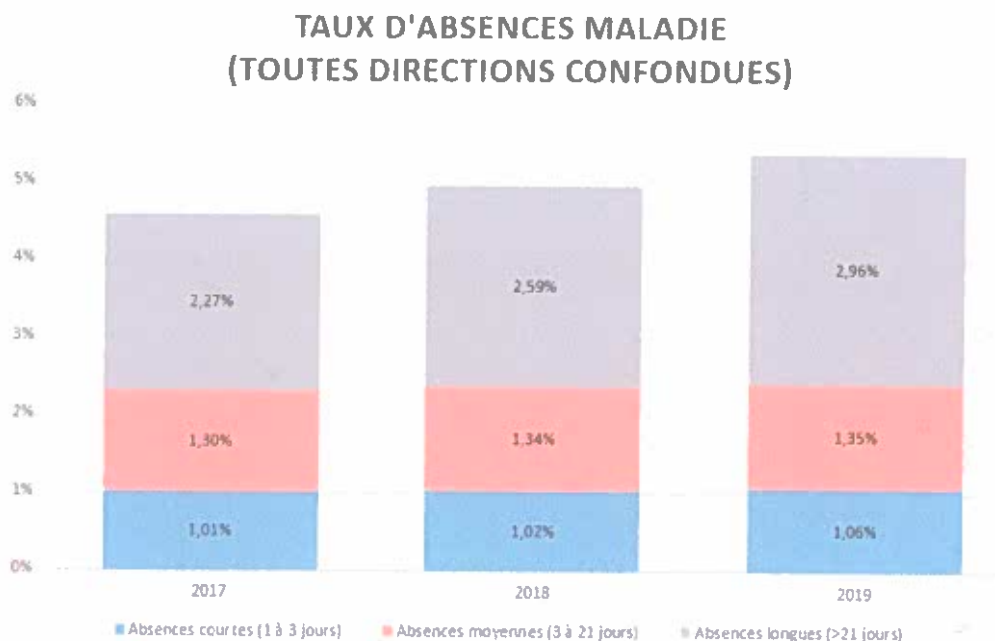
HR Bench		2016-2017		SWISS RISK CARE	
Répartition par secteur d'activité et région linguistique					
TAUX D'ABSENCES MALADIE ET ACCIDENT					
	Nb entreprises	CH Allemande	CH Romande	Total	
Banque, finance, assurance, négoce, immobilier	86	3.4%	4%	3.7%	
Industrie manufact. chimie, pharma, horlogère, agro-al., autre ind.	135	5.7%	3.7%	4.7%	
Informatique, télécom, audiovisuel, médias, communication	45	3.1%	3.9%	3.4%	
Construction, énergie, activités techniques	57	4.1%	4.9%	4.4%	
Distribution, commerce, transports, logistique	58	3.8%	4.4%	4.2%	
Hôtellerie, restauration, tourisme	15	4.7%	3.6%	3.8%	
Administrations et services publics, associations, ONG	112	3.6%	6%	5.2%	
Santé, social, formation, écoles	94	5.4%	5.9%	5.8%	
Autres	96	3.1%	3.4%	3.3%	
Total	698	4.2%	4.8%	4.5%	

Source : Baromètre indicateurs RH, p. 9

En analysant de plus près l'évolution du taux d'absentéisme pour cause de maladie selon les durées d'absences (tableau 3), nous pouvons constater que grâce à la mise en place du management préventif du programme BEST, les absences de courte durée (considérées par les études comme un indicateur d'insatisfaction professionnelle) et moyenne durée se sont stabilisées. Les absences de longue durée, quant à elles, font l'objet d'une prise en considération renforcée par la nouvelle organisation du domaine santé et sécurité au travail (DSST).

<sup>4</sup> BENCHMARK RH, Les pratiques et l'engagement RH des entreprises sous la loupe, BAROMETRE INDICATEURS RH, SWISS RISK CARE, Suisse, 2016-2017, HR Bench Institute et Swiss Risk Care. [https://www.swissriskcare.ch/sites/default/files/barometre\\_indicateurs\\_rh\\_swiss\\_risk\\_care.pdf](https://www.swissriskcare.ch/sites/default/files/barometre_indicateurs_rh_swiss_risk_care.pdf)

Tableau 3 : Evolution du taux d'absentéisme maladie selon les catégories de durées (courtes, moyennes, longues)



Source : SPEL, Ville de Lausanne

Les causes de l'absentéisme sont souvent multifactorielles. Il n'existe pas de situations problématiques caractérisant un service ou une direction, mais des cas individuels qui, lorsque le service est de taille réduite, et l'arrêt de longue durée, peut peser sur les chiffres totaux. Au-delà des pathologies lourdes, liées à l'état de santé personnel des collaboratrices et collaborateurs ou de leurs contraintes privées, d'autres facteurs peuvent également expliquer les multiples raisons des arrêts de longue durée (pénibilité des tâches, modifications de l'organisation, relations au travail, etc.). Des procédures d'examen par un médecin-conseil externe peuvent être diligentées si un doute subsiste sur la nature de l'absence ou si le personnel refuse un accompagnement par le DSST (entre 8 à 10 cas par an).

**Question 4 : Quelles sont les mesures envisageables en vue d'améliorer la situation ?**

Comme indiqué en préambule, la Municipalité a mis en place des mesures organisationnelles et structurelles et déployé le programme BEST, qui commence à déployer ses effets (cf. réponse à la question 3). Les démarches de Gestion de la santé en entreprise (GSE) s'inscrivant sur le long terme et faisant l'objet d'ajustements réguliers, il convient d'attendre encore quelques années pour pouvoir se prononcer sur l'efficacité des instruments mis en place.

**Question 5 : Des moyens supplémentaires ont-ils été prévus pour la cellule ARC ?**

Comme indiqué en préambule, toutes les prestations en lien avec la santé, la sécurité et le bien-être au travail ont été regroupées au sein du DSST afin d'améliorer la gouvernance et de se conformer

pleinement aux principes de Gestion de la santé en entreprise (GSE). Des ressources ont été affectées à cette nouvelle mission, conformément à l'effectif présenté dans le préavis y afférent<sup>5</sup>.

La Municipalité estime avoir ainsi répondu aux questions de Mme Françoise Piron.

Ainsi adopté en séance de Municipalité, à Lausanne, le 8 juillet 2021.

Au nom de la Municipalité

La vice-syndique  
Florence Germond



Le secrétaire  
Simon Affolter



---

<sup>5</sup> Rapport-préavis N° 2015/02 « Bien-être au travail et gestion des absences ».