

Lausanne, juillet 2024

# Rapport de la Commission permanente de gestion pour l'exercice 2023

## Organisation de la Commission permanente de gestion

Présidence	Mme Anna CROLE-REES (PLR)
1 <sup>re</sup> vice-présidence	Mme Anaïs TIMOFTE (EàG)
2 <sup>e</sup> vice-présidence	Mme Patrizia MORI (UDC)
Secrétaire	Mme Patricia PACHECO DELACOSTE
CULTURE ET DÉVELOPPEMENT URBAIN	Mme Anaïs TIMOFTE (EàG) Mme Audrey PETOUD (soc.)
SÉCURITÉ ET ÉCONOMIE	M. Yusuf KULMIYE (soc.) Mme Patrizia MORI (UDC)
SPORTS ET COHÉSION SOCIALE	Mme Diane WILD (PLR) M. Roland PHILIPPOZ (soc.)
LOGEMENT, ENVIRONNEMENT ET ARCHITECTURE	Mme Léonie KOVALIV (EàG) M. Samson YEMANE (soc.)
ENFANCE, JEUNESSE ET QUARTIERS	M. Oleg GAFNER (Les Verts) M. Olivier MARMY (PLR)
FINANCES ET MOBILITÉ	Mme Franziska MEINHERZ (EàG) Mme Ariane MORIN (Les Verts)
SERVICES INDUSTRIELS	Mme Karine ROCH (Les Verts) M. Jean-Marc BEGUIN (Vert'libéraux)

## Table des matières

<b>Préambule</b> .....	4
Exercice 2022-2023 de la Commission de gestion .....	4
1 <sup>re</sup> observation .....	4
2 <sup>e</sup> observation .....	5
3 <sup>e</sup> observation .....	5
Visite au Secrétariat du Conseil .....	5
<b>Culture et développement urbain (CD)</b> .....	7
Introduction .....	8
Secrétariat général .....	8
4 <sup>e</sup> observation .....	10
Commission immobilière .....	10
Service de la culture .....	10
5 <sup>e</sup> observation .....	13
Service de l'Urbanisme .....	13
6 <sup>e</sup> observation .....	15
Service des bibliothèques et archives .....	15
7 <sup>e</sup> observation .....	16
Secrétariat municipal .....	16
Contrôle des finances de la Ville de Lausanne .....	18
Cellule ARC .....	18
8 <sup>e</sup> observation .....	20
9 <sup>e</sup> observation .....	20
Entretien avec M. le syndic .....	20
<b>Sécurité et économie (SE)</b> .....	22
Préambule .....	23
Secrétariat général (SGSE) .....	23
Corps de police (CP) .....	23
10 <sup>e</sup> observation .....	24
Service de protection et sauvetage (SPSL) .....	24
11 <sup>e</sup> observation .....	25
Contrôle des habitants (CH) .....	25
Service de l'économie (ECO) .....	25
Service de l'eau (EAU) .....	25
Direction SE .....	26
<b>Sports et cohésion sociale (SCS)</b> .....	28
Préambule .....	29
Secrétariat général .....	29
Service des sports (SPORTS) .....	30
Service social (SSL) .....	31
Service du travail (ST) .....	32
Service de l'inclusion et des actions sociales de proximité (SISP) .....	33
Entretien avec la directrice .....	34
<b>Logement, environnement et architecture (LEA)</b> .....	35
Préambule .....	36
Secrétariat général (SGLEA) .....	36

Service du cadastre (CADA) .....	37
Service des gérances (GER).....	38
12 <sup>e</sup> observation.....	38
13 <sup>e</sup> observation.....	39
Service architecture et logement (ARLO).....	39
Service parcs et domaines (SPADOM) .....	40
14 <sup>e</sup> observation.....	42
Service d'organisation et d'informatique (SOI) .....	42
Direction de LEA.....	43
<b>Enfance, jeunesse et quartiers (EJQ)</b> .....	44
Préambule .....	45
Secrétariat général (SGEJQ) .....	45
Service des écoles et du parascolaire (SEP) .....	45
Service de santé et prévention (SSPR).....	47
15 <sup>e</sup> observation.....	47
16 <sup>e</sup> observation.....	47
Service de psychologie scolaire (SPS).....	48
Service de la petite enfance (SPE).....	49
Service quartiers, jeunesse et familles (QJF) .....	50
Rencontre avec le municipal de la Direction EJQ.....	51
17 <sup>e</sup> observation.....	51
<b>Finances et mobilité (FIM)</b> .....	52
Préambule .....	53
18 <sup>e</sup> observation.....	53
19 <sup>e</sup> observation – observation transversale .....	54
20 <sup>e</sup> observation – observation transversale .....	54
Secrétariat général (SG) .....	54
21 <sup>e</sup> observation – observation transversale .....	55
22 <sup>e</sup> observation – observation transversale .....	55
Service des finances (SFIN).....	55
Service du personnel (SPEL) .....	56
Service de la mobilité et de l'aménagement des espaces publics (MAP) .....	56
Service de la propreté urbaine (PUR) .....	57
Service achat et logistique de la Ville (SALV).....	57
Direction FIM .....	58
<b>Services industriels Lausanne (SIL)</b> .....	59
Préambule et mode opératoire des visites .....	60
Structure et organisation .....	60
Thème transverse / ressources humaines.....	61
Traitement des initiatives du Conseil communal.....	62
Produits et prestations .....	63
23 <sup>e</sup> observation.....	64
24 <sup>e</sup> observation.....	66
Politique énergétique & plan climat .....	66
Discussion avec le municipal .....	67

## Préambule

### Exercice 2022-2023 de la Commission de gestion

La Commission de gestion (COGES) s'est réunie régulièrement durant l'année parlementaire 2023-2024. Elle a siégé à neuf reprises à l'Hôtel de Ville. Après avoir reçu les rapports des sept directions, les membres de la COGES travaillent en sous-commissions, au nombre de sept, pour préparer les visites des différents services et rédiger leur rapport. Les séances plénières permettent de

- Organiser la COGES : cette année, elle a fait face à un taux de rotation élevé
- Faire le point sur les visites
- Echanger sur des points précis relevés par les sous-commissaires, comme par exemple pour cette année, la question des délais de réponse aux questions écrites
- Répondre à des demandes, comme des lettres anonymes (une en 2024)
- Valider les sous-rapports

Dans le cadre de son mandat, la COGES a un droit d'investigation illimité, droit qu'elle a utilisé.

Les membres de la COGES souhaitent remercier tou·te·s les intervenant·e·s qui ont reçu les sous-commissions et répondu à leurs questions. La présidente de la COGES souhaite relever l'engagement des commissaires et remercier en particulier, la première vice-présidente, qui a remplacé la présidente selon les besoins.

Pour l'année 2023, la COGES a choisi comme thème transversal les méthodes d'évaluation et de suivi du travail du personnel de la Ville. Certain·e·s employé·e·s ont des objectifs quantifiables dans l'exercice de leur travail, d'autres non. Les indicateurs de performance sont fréquemment utilisés dans le secteur privé, mais aussi dans les administrations publiques. Il s'est agi, dans le cadre des visites effectuées, de s'intéresser aux différentes manières dont ces méthodes sont utilisées (ou non), et à quelles fins, ainsi que d'avoir une image claire des relations entre les services et le SPEL.

### Communications de la Ville

Les membres du Conseil communal ont régulièrement remarqué que certaines communications officielles de la Ville peuvent porter à confusion quant au processus décisionnel, aussi pour la population et les usagers·ères de la Ville. En effet, il arrive parfois que des communiqués de presse n'indiquent pas clairement qu'une décision finale devra encore être prise par le Conseil communal.

#### *1<sup>re</sup> observation*

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité veille à ce que les communications de décisions concernant les préavis, diffusées sous forme de communiqués de presse par le Bureau de la communication, soient formulées de manière à refléter fidèlement le processus décisionnel, en indiquant clairement que les décisions doivent encore être validées par un vote au Conseil communal.***

### Réponses municipales aux objets du Conseil

Il arrive que des réponses municipales à des objets émanant du Conseil communal prennent passablement de retard. Les raisons sont diverses, et il serait souhaitable qu'elles soient précisées dans le rapport de gestion.

## 2<sup>e</sup> observation

**Le Conseil communal souhaite que, dans le rapport de gestion, les directions de services expliquent d'éventuels dépassements des échéances des objets du Conseil communal (regroupement de plusieurs objets, attente d'un objet municipal, comme PACom, modification d'une loi par le Grand Conseil...).**

### Effectifs des directions

Pour mieux suivre les turn-overs dans les services, les membres de la COGES pensent qu'il serait utile d'avoir les données agrégées concernant les effectifs par direction, tout en gardant les tableaux des données par service. Cela permettrait de mieux suivre les changements dans les services d'une direction.

## 3<sup>e</sup> observation

**Le Conseil communal souhaite que la Municipalité édite, dans le rapport de gestion, en plus des tableaux fournis par les services, un tableau général présentant les effectifs par direction.**

Concernant les effectifs de certains services de terrain, dont certains aux SIL, la COGES a pris note que certains EPT ont été alloués, mais n'ont pas pu être affectés, faute de candidats à ces postes.

### Enquête du personnel

Une enquête de satisfaction du personnel a été menée en 2023, la première depuis 1997. De manière générale, les chef·fe·s de service ont été contents de l'outil et sont favorables à reconduire l'expérience. A ce sujet, la COGES a formulé deux observations, les observations 19 et 20.<sup>1</sup>

## Visite au Secrétariat du Conseil

La présidente de la Commission de gestion a rencontré les membres du Bureau le mardi 18 juin 2024 pour évoquer les principaux événements de l'année présidentielle.

### Secrétariat des commissions

Par la révision de son règlement, adopté par le Conseil en décembre 2021, celui-ci a décidé de charger le Secrétariat du Conseil de prendre les notes de séances. La personne engagée est entrée en fonction en novembre 2022. Elle a donné sa démission pour le 31 octobre 2023. Elle a été remplacée par un pool de cinq étudiantes et un étudiant de l'Université de Lausanne. Cette nouvelle organisation a été testée jusqu'à mars 2024, puis reconduite une première fois à fin juin 2024. Lors de sa séance du 04.06.2024, le Bureau a décidé de reconduire les contrats jusqu'à la fin de l'année puis d'engager les personnes en tant qu'auxiliaires pendant une année, avec des contrats renouvelables.

Le recours à des auxiliaires est motivé par deux arguments :

1. Au printemps 2024, le Bureau du Conseil a pris la décision de répondre favorablement à plusieurs demandes de membres du Conseil. Le souhait était que des tranches horaires étalées sur toute la journée soient proposées pour organiser les séances de commissions. La conséquence est que la secrétaire de commission est susceptible d'intervenir pour des

---

<sup>1</sup>Voir page 54 du présent rapport

séances de 8 h à 10 h, de 12 h à 14 h, de 16 h à 18 h, voire après 18 h. Une telle disponibilité n'est pas compatible avec un engagement à 50%.

2. Il est fréquent d'avoir deux ou trois commissions en même temps, ou d'avoir une commission juste avant une séance du Conseil. Le secrétaire du Conseil ou la secrétaire adjointe du Conseil – qui assument la prise de notes lorsqu'aucun auxiliaire n'est disponible – ne peuvent se libérer dans les situations évoquées.

## Demandes de remboursement de frais juridiques et révision du Règlement des indemnités du Conseil

Des membres anciens et actuels du Conseil ont adressé au Bureau, entre 2021 et 2023, des demandes de remboursement de frais d'avocats pour des procédures juridiques ouvertes à leur rencontre suite à des propos tenus dans le cadre de leur fonction d'élu·e·s. En 2021, Le Bureau avait pris la décision de répondre favorablement à la demande sans mettre de plafond au montant remboursé. Il a suivi la même pratique pour les trois demandes reçues durant l'année présidentielle 2022-2023.

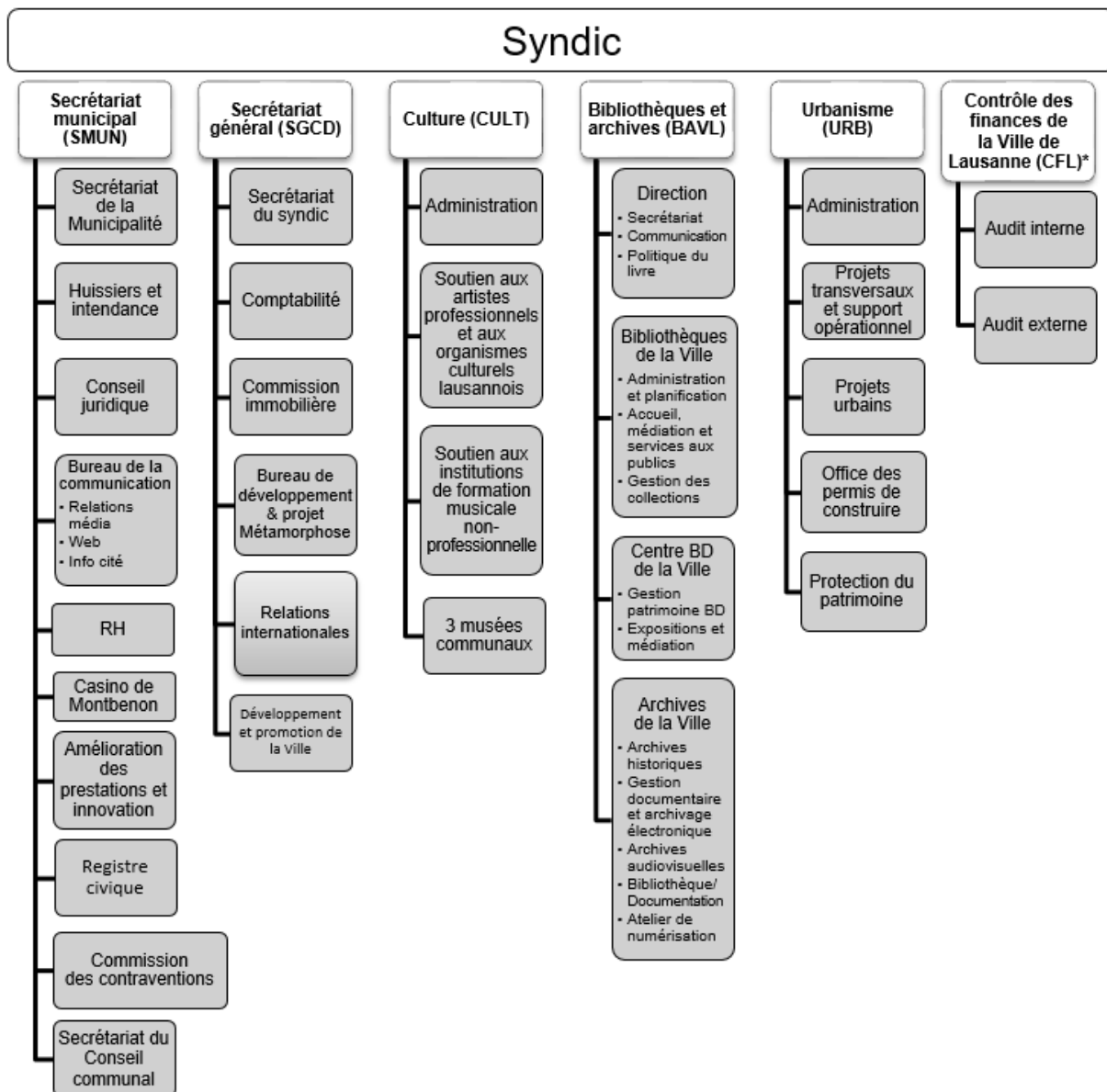
La commission N° 1 a été nommée pour réviser le Règlement sur les indemnités du Conseil et, notamment, préciser la question du remboursement des frais juridiques. Cette commission a délégué la charge de rédiger un règlement du remboursement des frais juridiques à une sous-commission composée d'une représentante ou un représentant par groupe politique. Les six membres de cette sous-commission se sont réunis quatre fois entre le 27.09.2023 et le 07.12.2023 pour discuter des principes. Ils ont ensuite chargé trois de leurs membres de finaliser la rédaction du règlement. Ceux-ci se sont réunis trois fois, ont soumis les résultats de leurs travaux au premier conseil juridique de la Municipalité pour des vérifications formelles, puis se sont vus une dernière fois au mois de juin pour valider les propositions et remarques, avant de renvoyer le texte à la commission N° 1.

## Supervision des travaux de rénovation de la salle du Conseil communal

Le Conseil communal a adopté le rapport-préavis N° 2022/32 pour la rénovation de la salle du Conseil. Ce préavis contient deux volets. L'un matériel pour le remplacement des équipements informatiques, l'autre concerne la diffusion des séances du Conseil sur internet, de même que la consultation des archives par le même canal. La salle est fonctionnelle depuis le 12.09.2023. Quelques problèmes persistent : le système se montre parfois instable, et il n'est pas possible d'imprimer une liste des personnes présentes en deuxième partie de soirée. Pour y remédier, le président procède à un vote de présence.

# Culture et développement urbain (CD)

## Direction de la culture et du développement urbain



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

## Introduction

Les commissaires en charge de la sous-commission Culture et développement urbain (CD) ont effectué 9 visites entre le 1<sup>er</sup> mars et le 19 mars 2024. Les chef-fe-s de service et responsables des unités suivants ont été rencontrés :

- Secrétariat général (SG)
- Service de la culture (CULT)
- Service de l'urbanisme (URB)
- Service des bibliothèques et archives (BAVL)
- Secrétariat municipal (SMUN)
- Contrôle des finances (CFL)
- Commission immobilière (CI)
- Cellule d'accompagnement et de résolution des conflits (Cellule ARC) L'entretien avec M. le syndic a eu lieu le 19 mars 2024.

Se basant sur l'expérience des années précédentes, les commissaires ont maintenu des plages horaires plus longues pour ces entretiens. Ceci a permis aux chefs-fe-s de service de pouvoir faire une présentation générale de leur service à la nouvelle commissaire. Les commissaires tiennent à relever la motivation des chefs-fe-s de service, à les remercier pour leur temps et les échanges ouverts et très enrichissants.

Les chef-fe-s de service ont été interrogés notamment sur les aspects suivants : les éventuels changements internes en termes organisationnel ou structurel, la capacité du service et des unités à accomplir leurs missions avec les ressources à disposition, les absences de longue durée, la collaboration avec d'autres services ou directions, et le suivi des traitements des préavis et les réponses au Conseil communal.

Cette année, les commissaires ont effectué pour la première fois une visite auprès de la Cellule ARC, rattachée administrativement à la direction CD bien qu'indépendante. En rencontrant les deux responsables de cette unité, cette visite a été l'occasion de mieux connaître les missions et le fonctionnement de cette cellule, ainsi que le type de dossier traité.

Le thème transversal commun aux différentes sous-commissions de la Commission de gestion portait cette année sur les indicateurs de performance. Un certain nombre de questions a donc été posé aux chef-fe-s de service et responsables d'unités à ce sujet. Globalement, le constat est que les indicateurs de performance sont peu utilisés pour évaluer et qualifier le travail des collaborateurs dans cette direction, avec quelques différences en fonction des services.

## Secrétariat général (SGCD)

### Unité de développement et promotion de la Ville

L'Unité de développement et promotion de la Ville (UDPV) a été principalement affairée en 2023 au développement de la stratégie touristique de la Ville, ainsi que du site de Beaulieu. L'aboutissement du développement de Beaulieu permet d'améliorer significativement la capacité de la Ville à organiser des événements de grande envergure. Toutefois, le manque d'hébergement dans la ville (hôtels, notamment) constitue un obstacle majeur pour l'organisation d'événements de grande envergure, comme des congrès.

### Bureau Métamorphose

En 2023, le Bureau Métamorphose s'est occupé du développement des grandes parcelles, et ce, en différentes phases. Les Plaines-du-Loup, d'abord, puis Malley et la Pontaise. Enfin,



finalement, le développement des Prés-de-Vidy. Fin 2023, se situant des phases intermédiaires, les collaborateurs du Bureau Métamorphose ont pu apporter un soutien aux missions de développement de Beaulieu UDPV.

## Traité de Lausanne

L'organisation de la commémoration des 100 ans du Traité de Lausanne a constitué une tâche ardue, mais celle-ci s'est globalement bien déroulée, malgré une fréquentation relativement modeste du public. En plus d'un dispositif policier conséquent, l'organisation de conférences et expositions a nécessité la mise en place d'un dispositif important piloté par l'Unité des relations internationales.

Un certain nombre d'auxiliaires ont été engagé·e·s pour cet événement, notamment pour assurer la traduction et l'accueil. En outre, des conférencier·ère·s invité·e·s sont comptabilisé·e·s comme auxiliaires dans le rapport de gestion : il est expliqué à ce sujet que, administrativement, la Ville ne peut rémunérer des externes seulement s'ils et elles disposent d'un compte bancaire en Suisse. Ainsi les conférencier·ère·s provenant de l'étranger ont donc été « engagé·e·s » comme auxiliaires seulement afin de pouvoir garantir leur rémunération. Dans la mesure où l'engagement d'auxiliaires pour cette nature d'activité (au lieu de les rémunérer simplement comme cela se pratique pour d'autres mandats externes) peut non seulement induire des problèmes au niveau des comptes de la Ville, mais aussi induire une certaine distorsion du statut d'auxiliaire à la Ville de Lausanne, une observation est élaborée à ce sujet.

## Médiation administrative

En réponse à un postulat, un projet pilote de médiation administrative a été mis en place. Celui-ci est pris en charge exclusivement par la cheffe de service, qui traite un nombre significatif de dossiers. Il est constaté que la médiation administrative est surtout sollicitée en cas de mécontentement avec l'administration de la Ville. Les demandes concernent principalement le thème du logement (par exemple, lorsque les administrés ont reçu un refus d'attribution de logement), mais aussi les transports publics. Il est constaté que la médiation administrative permet de désamorcer des conflits et d'assurer une fonction « pédagogique » pour expliquer les décisions et le fonctionnement de certains services et prestations.

En 2023, une évaluation externe du projet pilote avec un médiateur indépendant a été réalisée. Un certain nombre de recommandations ont été émises, qui devraient aboutir à une amélioration de l'organisation (notamment une amélioration de la communication et une éventuelle mise en place d'un accueil ayant pignon sur rue). Pour améliorer le dispositif, un renforcement en termes de ressources humaines devrait être envisagé.

## Thème transversal : indicateurs de performance

Au sein du Secrétariat général, il n'est pas fait usage en tant que tel d'indicateurs de performance. Les principaux instruments pour évaluer la qualité du travail des employé·e·s de la Ville sont les entretiens de collaboration annuels, qui permettent de fixer des objectifs et répondre aux besoins de formation. Il s'agit donc d'une logique plus qualitative plutôt qu'une mesure quantitative du travail des collaborateurs·trices. Pour la comptabilité, bien que le logiciel Abacus ait été introduit pour une meilleure mesure des activités, il est noté qu'il n'est pas utilisé à des fins de contrôle.

Des séances régulières avec le directeur permettent d'évaluer rapidement les performances de chaque unité ou service, en mettant l'accent sur les aspects qualitatifs. Les entretiens de collaboration sont également menés par le syndic en collaboration avec les chef·e·s de service.

#### 4<sup>e</sup> observation

**Le Conseil communal souhaite que la Municipalité trouve le moyen de rémunérer des prestations d'intervenants externes sans avoir à les engager en tant qu'auxiliaires.**

### Commission immobilière (CI)

#### Ressources humaines

La Commission immobilière (CI) a maintenu son effectif de trois équivalents plein temps (EPT) au cours de l'année 2023 et n'a signalé aucune absence prolongée. Les besoins en termes de formation sont assurés en interne.

#### Activités principales

En 2023, la CI a principalement travaillé sur la préparation des préavis pour la vente d'immeubles. Elle a également été impliquée dans la préparation de l'assainissement énergétique du parc immobilier conformément aux objectifs du Plan climat. Malgré une période d'incertitude due à l'augmentation des taux hypothécaires et la fragilité du secteur bancaire, les activités de la CI se sont stabilisées vers la fin de l'année.

#### Transactions et crédits d'acquisition

La CI a examiné un total de 89 transactions en vue de l'application du droit de préemption. Bien que leur effectif soit limité, ils ont géré efficacement ces transactions. La Commission a également traité douze dossiers lors de séances plénières et a suivi les crédits d'acquisition et les rachats de biens immobiliers, y compris le parking Montbenon. De plus, elle a fourni un soutien à d'autres communes pour garantir le respect des procédures liées à l'application du droit de préemption.

#### Développement numérique

La CI a travaillé en collaboration avec les archives pour numériser les actes notariés afin de les rendre accessibles à l'administration. Cependant, il reste un retard à combler pour les documents signés il y a plusieurs années relatifs au droit de superficie. Le soutien d'auxiliaires des archives et du SMUN a été précieux pour accomplir ces tâches.

### Service de la culture (CULT)

#### Contexte culturel et sortie de crise COVID

Le domaine culturel se trouve toujours dans une phase de sortie de crise, marquée dans certains secteurs par une baisse de la fréquentation du public en Suisse et ailleurs. Malgré ces enjeux, la Ville de Lausanne a maintenu une position relativement stable en 2023, notamment avec le succès continu de certaines grandes institutions culturelles comme l'Opéra de Lausanne, l'OCL et le Théâtre de Vidy, qui a rouvert ses portes. En 2023, les effets de la sortie de crise du COVID ont toutefois continué à se faire sentir, notamment en matière de rémunération et de disponibilité du personnel dans le secteur culturel.

#### Événements marquants

La période 2023-2025 est caractérisée par la concrétisation de nouveaux projets, marquant une phase dynamique pour le Service de la culture. En 2023, le chantier du Théâtre de Vidy a été achevé, avec un retour du public et l'introduction d'une nouvelle politique tarifaire. Le projet

Pyxis, une Maison de la culture avec une forte dimension numérique, progresse et est en voie de trouver sa « vitesse de croisière ».

Le projet de club de Jazz, ainsi que des salles de répétition dans le bâtiment Les Jumeaux a abouti. Ce projet s'inscrivait dans un partenariat public-privé assez inédit dans le montage financier, la conception du projet et l'ancrage dans le domaine musical pour le Service de la culture. Le service envisage de reproduire la forme d'un tel partenariat si l'opportunité se présente et si elle s'inscrit dans la logique de la politique culturelle menée.

## Ressources humaines

Quelques mouvements ont eu lieu dans le service en termes de ressources humaines, notamment dans les musées. Des démissions ordinaires ont été enregistrées, et des ajustements sont effectués dans la répartition des tâches au sein de l'unité administrative.

Concernant les collaborateurs engagés au statut d'auxiliaire par le service, ceux-ci travaillent essentiellement dans les musées, notamment pour des missions d'accueil et de surveillance. Un certain nombre de régularisations avaient déjà été opérées pour des collaborateurs·trices travaillant à ces postes depuis longtemps. Le service considère que ces postes d'auxiliaires constituent un emploi temporaire intéressant notamment pour les jeunes. Par ailleurs, un processus d'homogénéisation des conditions de travail dans les musées est en cours. Enfin, on dénombre des effectifs d'auxiliaires engagés par le service pour le montage d'expositions, ou encore quelques conférenciers invités. Afin que les efforts soient poursuivis dans le sens de la réduction d'effectifs des auxiliaires et d'une meilleure régularisation de ceux-ci, en particulier dans les musées, une observation est rédigée à ce sujet.

La répartition des charges de représentation dans les conseils de fondation est en cours de révision, en lien avec l'entrée en fonction d'un nouvel adjoint spécialisé dans les musiques actuelles et les nouveaux médias.

## Subventions ordinaires et casuelles

En 2023, le service a maintenu sa politique de soutien aux initiatives culturelles, par le biais de subventions ordinaires et casuelles.

Concernant les subventions ordinaires, le service n'a pas opéré de changement particulier.

Quelques subventions extraordinaires ont été octroyées en lien avec le développement de projets d'envergure portés par le service, compensées par d'autres lignes budgétaires, notamment : les Jumeaux, Pyxis, le bureau culturel (doublement de la surface), et la mise en place de salles de répétition pour les arts de la scène.

Concernant les subventions casuelles, le service estime que 80% des bénéficiaires sont des réguliers. Les 20% restant changent chaque année. Selon les domaines, environ un tiers à une moitié des demandes de subventions étudiées sont honorées. En 2023, il y a eu moins de demandes dans le domaine musical, ainsi que dans les arts de la scène. Ce fait est aussi lié au contexte de certaines salles actuellement en travaux ou en phase de transformation (notamment le Bourg, le Bleu Léopard, et le Romandie). En outre, en lien avec le contexte de sortie de crise COVID, bon nombre d'artistes ont fait le choix de partir dans d'autres villes, ceci s'est donc répercuté dans le nombre de demandes de subventions à traiter par le service.

A noter que le service est désormais plus strict sur les critères d'attribution des subventions : la question de l'ancrage territorial à Lausanne des compagnies ou associations subventionnées est prise en compte de manière plus précise et restrictive.

Un logiciel de gestion des subventions a récemment été mis en place par le service. En plus de la mise à disposition d'une plateforme accessible en ligne pour les demandeurs, ceci permet d'améliorer le suivi et la qualité des réponses.

Enfin, deux systèmes de soutien financier ont été mis en place par le service en lien avec l'industrie culturelle. Le premier pour les galeries d'art, le second sous la forme d'une aide à la prise de risque entrepreneuriale : si les structures productrices entrent dans leurs frais et connaissent un succès commercial, le montant de l'aide est remboursé ; si le succès n'est pas au rendez-vous, la subvention n'est pas remboursée.

## Représentation dans les conseils de fondation et conventions de subventionnement

Un processus de répartition des tâches est encore en cours au sein du service pour mieux gérer la représentation dans les conseils de fondation. Un nouvel adjoint spécialisé dans les musiques actuelles et nouveaux médias a été engagé, ce qui a permis de restructurer l'unité administrative. Ce sont désormais quatre personnes qui auront une charge de représentation dans des conseils de fondation. Ces ajustements permettront de mieux répartir la charge de représentation auparavant concentrée sur un plus petit nombre de collaborateurs.

Concernant quelques institutions où la Ville est représentée, il est à noter qu'après des années de remous et de conflits au niveau de la révision des écolages et des salaires des enseignants, la situation à l'HEMU, au Conservatoire et à l'EML s'est apaisée.

Le travail d'élaboration des conventions constitue également une charge importante pour le service. Les collaborateurs·trices devraient en faire une trentaine par année, mais n'arrivent à en faire que la moitié, car certaines sont complexes et parfois tripartites. Ceci est davantage lié à la complexité des dossiers de conventionnement qu'à une question de ressources humaines.

## Personne de confiance dans le domaine culturel romand

Le Service de la culture a été moteur dans le lancement du projet d'une personne de confiance dans le domaine culturel pour la Suisse romande, en collaboration avec le canton et les villes romandes et associations. Il s'agissait de mettre en place un service mutualisé de personne de confiance pour répondre aux problématiques des acteurs du domaine culturel touchés par un environnement de travail dysfonctionnel ou répondre à des problèmes individuels. Le projet a désormais abouti par la mise en place de l'Association Safe Space Culture, déjà opérationnelle. Le projet comporte deux volets. Le premier, visant surtout les toutes petites structures culturelles, propose un prix réduit subventionné par les collectivités partenaires pour la mise à disposition d'une personne de confiance. Le deuxième propose une cellule ressource pour l'ensemble du milieu culturel, avec la possibilité de bénéficier de conseils spécifiques.

## Réponse aux objets du Conseil communal

La charge est importante pour le service, en raison d'un nombre important de dépôts du Conseil communal auxquels il faut répondre, notamment les interpellations. La réponse à une demi-douzaine de postulats demande également un travail important. Parmi ceux-ci, certains requièrent un travail de fond qui était déjà en cours d'élaboration à l'interne du service. La charge est donc importante en raison de l'intensification de l'activité du Conseil communal, mais gérable en l'état.

## Thème transversal : indicateurs de performance

Les indicateurs principalement utilisés pour mesurer l'activité du service sont prioritairement relatifs à la réalisation de projets : le service est ainsi plus attentif à ce que le public vienne aux spectacles, que les expositions se réalisent, et que les musées ouvrent leurs portes. Des indicateurs qualitatifs sont intégrés dans les entretiens de collaboration, la qualité des projets de l'année écoulée faisant partie de l'entretien avec le chef de service. Si des restructurations internes ou des changements dans l'attribution des tâches doivent être opérés, le service ne s'appuie pas sur des indicateurs de performance en tant que tels, mais plutôt sur des constats

qualitatifs sur la base de l'expérience interne au service et de la qualité des prestations fournies.

#### 5<sup>e</sup> observation

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité poursuive ses efforts à réduire le nombre de postes d'auxiliaires pour des tâches récurrentes et régulières, notamment dans les musées.***

### Service de l'urbanisme

Les commissaires se sont entretenues avec M. le chef du Service de l'urbanisme, accompagné par le nouveau responsable de l'Office des permis de construire.

### Planification urbaine

L'année 2023 a été marquée par une intense activité dans le domaine de la planification urbaine. En premier lieu, la finalisation des premières phases de la révision du Plan général d'affectation a occupé une partie des équipes. Les aspects de stratégie et les premiers secteurs et étapes de mise à l'enquête ont pu être gérés durant l'année écoulée. En deuxième lieu, divers concours architecturaux ont commencé à être menés, notamment pour les places de la Riponne et du Tunnel. Les rénovations de ces places vont donc continuer à occuper les équipes du service pour l'année 2024.

### Office des permis de construire

Le nombre de demandes de permis de construire est en forte croissance, dans un contexte de complexification du cadre légal, notamment avec l'introduction en 2023 d'une nouvelle Loi sur la protection de la nature et du paysage. Des efforts ont été déployés pour améliorer les processus de travail, notamment avec la mise en place d'un système en ligne pour le dépôt numérique des demandes permis de construire, en parallèle de l'ancien système toujours opérationnel. Ceci a permis d'améliorer surtout la qualité des demandes traitées et l'équité des demandes plutôt que la vitesse de traitement en tant que telle. En parallèle, les mesures de simplification des procédures commencent à porter leurs fruits ; un nombre croissant de projets de minime importance peut maintenant être traité avec une procédure simplifiée (sans permis de construire).

Si les années précédentes le nombre de demandes de permis de construire fluctuait selon les périodes de l'année, avec des périodes « d'accalmie », désormais, le service constate un afflux permanent et une croissance exponentielle des demandes, en plus d'un cadre légal de plus en plus complexe qui ne permet pas d'améliorer la rapidité du traitement des demandes. Ceci implique que les collaborateurs·trices de l'OPC fonctionnent le plus souvent en flux tendu, et bénéficient de peu de flexibilité dans leur travail. Afin d'apporter un soutien aux équipes dans le traitement des demandes de permis de construire, des auxiliaires ont été engagé·e·s.

La restructuration récente de l'Office des permis de construire a eu impact sur la rotation du personnel et sur le nombre total de démissions au sein du service. Des collaborateurs·trices au profil plutôt de technicien ou dans le corps administratif n'ont pas forcément adhéré aux demandes de responsabilité accrue, à un fonctionnement en « flux tendu », ainsi qu'à la transformation de certains postes impliquant une dimension plus importante de négociation.

L'augmentation significative de la charge de travail s'est également répercutée sur certain·e·s collaborateurs·trices. L'OPC comptabilise quelques absences de longue durée pour cette raison. Ceci impactant en retour les collaborateurs·trices en poste, devant gérer les demandes de permis de construire qui continuent d'affluer en plus de celles devant être traitées par les collaborateurs·trices absent·e·s.

Afin d'améliorer l'efficacité des équipes, une transformation des processus a été mise en place entre le travail des architectes et des techniciens. A cet égard, la disposition des espaces de travail a été revue afin de faciliter la coordination et le travail en commun sur les dossiers.

## Formations des équipes.

Faisant suite aux différents changements organisationnels internes et à la transformation de certains profils de poste, plusieurs formations ont été mises en place pour les collaborateurs·trices en 2023 :

- Formation à la négociation pour défendre les intérêts communaux face à des privés ;
- Formation à la culture du feedback, et formations visant à l'amélioration de la collaboration entre les unités.
- Formations internes, notamment en vue d'acquérir des compétences juridiques spécifiques

Les formations internes avaient également pour but de souder les liens entre les collaborateurs·trices.

## Unité du patrimoine

La charge de travail liée à la gestion du patrimoine augmente, avec une révision en cours du recensement des bâtiments classés (+25% de bâtiments recensés, sous responsabilité communale en trois ans). Des ajustements ont été mis en place pour pallier les absences et répondre aux demandes croissantes, notamment par le recours à des auxiliaires.

## Réponses aux objets du Conseil communal

Les réponses aux postulats accusent un certain retard, mais font partie des réflexions de réorganisation en cours.

## Thème transversal : indicateurs de performance

Chaque collaborateur·trice bénéficie d'un entretien de collaboration annuel. Chaque responsable d'unité procède à une évaluation de l'année écoulée et établit des objectifs pour l'année à venir. En cas de difficultés, des objectifs intermédiaires sont définis, et des objectifs individuels peuvent être établis si nécessaire. L'équipe du Service de l'urbanisme est relativement jeune, avec un nombre conséquent de collaborateurs·trices en première année avant la titularisation, ou récemment recrutés. Ainsi des entretiens de suivi réguliers sont menés par les ressources humaines.

Depuis plusieurs années, un système de travail en binôme pour les grands projets urbains est en place.

Pour l'OPC, la charge de travail est déterminée en fonction du taux de chaque collaborateurs·trices, ce qui permet d'estimer le nombre de dossiers qu'il ou elle peut prendre en charge. Cependant, les objectifs ne sont pas fixés par dossier en raison de la variabilité de leur nature. Ainsi, des objectifs globaux sont définis pour l'équipe dans son ensemble afin de favoriser la collaboration plutôt que la compétition individuelle. Les bilans sont discutés annuellement avec pour objectif d'améliorer constamment l'efficacité. Le système Goéland est utilisé pour recueillir ces informations.

En collaboration avec l'UAPI en vue de la restructuration de l'OPC, une réflexion avait été entamée pour attribuer un nombre spécifique de dossiers à chaque collaborateur·trice, mais cette approche a finalement été abandonnée, car elle contredisait les objectifs de responsabilisation et ne tenait pas compte de la nature des dossiers.

## 6<sup>e</sup> observation

**Le Conseil communal souhaite que la Municipalité accorde une attention particulière à la charge de travail importante au sein du Service de l'urbanisme, en particulier de l'OPC, et prenne des mesures promptes en vue d'assurer des conditions de travail plus soutenables pour ses collaborateurs·trices.**

## Service des bibliothèques et archives (BAVL)

### Développement de l'offre culturelle

L'année 2023 a été l'occasion pour le BAVL de développer un certain nombre de projets. Le Service des bibliothèques a notamment poursuivi le développement de son offre culturelle « hors les murs » en proposant par exemple des activités estivales dans les piscines et les parcs.

Les projets « Empruntez un musée » ou « Empruntez une collection », ou encore « Empruntez un cinéma », en collaboration avec plusieurs partenaires culturels de la Ville, lancés en 2023, ont bien fonctionné. Ceux-ci seront reconduits en 2024, avec de nouveaux partenaires.

Le Service des bibliothèques s'est également investi de manière notable en collaboration avec des associations d'aveugles et malentendant·e·s afin d'obtenir le label Inclusif. Ce travail sur l'inclusion universelle a impliqué tout le service, qui a notamment participé à des formations relatives à ce sujet.

Il est à relever que le manque de personnel à plein temps pose des défis pour la réalisation de certains nouveaux projets, notamment en ce qui concerne la médiation culturelle.

### Sites des bibliothèques et fréquentation

La fréquentation des sites du BAVL est en hausse, notamment après la période difficile du COVID. L'offre numérique a été fortement augmentée pour répondre à une demande croissante, notamment concernant les prêts de liseuses et les collections de livres numériques. De nouveaux projets, tels que le prêt de jeux vidéo en bibliothèque, sont en cours de préparation pour répondre aux besoins changeants du public.

Si la fréquentation est en hausse, de plus en plus d'incivilités de la part du public ont été constatées en 2023, en particulier sur les sites de Chauderon, et dans une moindre mesure d'Entrebois. Des améliorations internes ont pu être mises en place par le Service des bibliothèques pour assurer un « rôle social » vis-à-vis du public, notamment par le biais de l'organisation de séances hebdomadaires pour les collaborateurs·trices à ce sujet.

Concernant le site d'Entrebois, le projet de fusion entre le site de la bibliothèque de la Ville et la bibliothèque scolaire, gérée quant à elle par le Canton, a avancé en 2023. Toutes deux situées dans le même bâtiment, le projet de fusion est en cours malgré des obstacles quant à l'harmonisation des profils de poste des bibliothécaires et du système informatique.

### Ressources humaines

Les conditions de travail, en particulier dans les locaux de Chauderon, posent problème. Les locaux présentent un taux d'humidité inconvenant en raison de leur vétusté et de l'impossibilité d'aérer convenablement les bureaux en ouvrant les fenêtres. Ce problème est connu de longue date par la direction, qui est à la recherche d'une solution durable pour le déplacement du Service des bibliothèques à Chauderon, mais celle-ci est à ce jour encore incertaine. En attendant, des solutions temporaires sont mises en place pour permettre des journées de télétravail pour les postes adaptés au travail à distance. Toutefois, les collaborateurs·trices devant travailler sur site sont nettement impacté·e·s par la mauvaise qualité de l'environnement

de travail, ce qui peut également amener des tensions au sein des équipes. Les effectifs du service ont connu quelques changements en 2023, avec un certain nombre de démissions. Le service fait parfois face à des difficultés de recrutement et de rétention du personnel en raison de salaires plutôt bas et du temps partiel, qui induit une certaine rotation du personnel.

Pour pallier le manque de personnel sur les sites des bibliothèques, notamment pour les cas d'absence, certain·e·s auxiliaires sont engagé·e·s, mais seulement dans une moindre mesure : la nécessité de connaître le fonctionnement du système informatique, ce qui rend le remplacement des collaborateurs·trices fixes par des auxiliaires plutôt difficile.

## Politique du livre

Le BAVL a fait l'objet en 2023 de changements organisationnels importants dans la politique du livre, avec la nomination d'une nouvelle déléguée du livre. Cette nomination ayant eu lieu après l'événement du Prix du livre, qui fêtait ses dix ans d'existence, Mme la cheffe de service a assuré l'intérim à cette occasion.

## Centre BD

Le centre BD a désormais été transféré aux Archives de la Ville, permettant ainsi la mise à disposition d'une salle d'accueil et de consultation. Le Centre BD constitue désormais une véritable unité patrimoniale. Une partie des collections se situe toutefois encore dans des locaux insalubres à Chauderon, dont les problèmes de fuites d'eau et d'odeurs malodorantes persistent. Une étude de faisabilité est en cours pour trouver une solution durable dans un autre bâtiment.

## Thème transversal : indicateurs de performance

Les indicateurs principalement utilisés pour mesurer l'activité du service sont qualitatifs et essentiellement relatifs à la réalisation de projets et à la fréquentation des sites. Les entretiens de collaboration annuels constituent le principal outil utilisé par le service pour faire le point sur le suivi du travail des collaborateurs·trices.

## 7<sup>e</sup> observation

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité prenne sans délai des mesures autres que le télétravail pour garantir de bonnes conditions de travail pour les collaborateurs·trices des bibliothèques du site de Chauderon, conformément aux normes légales sur le climat de travail et la ventilation des locaux.***

## Secrétariat municipal (SMUN)

### Organisation interne

Suite au rattachement du Bureau de la communication en 2021, le secrétariat de la Municipalité englobe désormais les fonctions de protocole d'intendance, de communication et d'appui juridique, jouant ainsi un rôle d'Etat-major complet de la Municipalité. Des initiatives de réorganisation devront se poursuivre, notamment avec la nomination de nouveaux·lles chef·fe·s d'équipe ces prochaines années suite aux départs à la retraite des titulaires. Enfin, l'UAPI appuie les directions et services dans le cadre de leurs réorganisations et d'amélioration de processus.



## Dépouillement

Le dépouillement des élections fédérales 2023 s'est bien déroulé. Les nouveaux scanners à disposition ainsi que la mise en place des nouveaux bulletins ont permis de faciliter la logistique. De plus, la possibilité de travailler le samedi est beaucoup plus agréable et facilite grandement l'organisation et l'efficacité du dépouillement. Les effectifs en termes de personnel pour cette tâche sont restés les mêmes en comparaison de l'année précédente.

## Ressources humaines

Le Secrétariat municipal est confronté à plusieurs départs à la retraite qui nécessitent une transformation des postes pour réorganiser le service. Par exemple à InfoCité, ce qui va induire une réorganisation interne en vue d'améliorer notamment les prestations d'accueil et la visibilité de l'administration de la Ville.

## Réponses aux objets du Conseil communal et Secrétariat du Conseil communal

Le Secrétariat municipal et l'administration dans son ensemble sont confrontés à la gestion d'un flux important d'objets déposés au Conseil communal, ce qui rend difficile la gestion des délais de réponse. Des réflexions sont en cours pour améliorer les flux de travail, la gestion des tâches administratives et les prestations avec le Secrétariat du conseil.

Le profil de poste des auxiliaires engagé·e·s pour le travail relatif aux commissions est également en voie de réorganisation : actuellement, ces tâches administratives pour le Conseil communal sont assurées par un pool de six auxiliaires au profil d'étudiant·e·s.

## Commission des contraventions

Afin de clarifier la nature de sa fonction vis-à-vis de la population concernée, la « Commission de police » a changé de nom pour devenir la « Commission des contraventions ».

## Bureau de la communication

La problématique de la communication de décisions lors de la publication de préavis sous forme de communiqué de presse par le Bureau de la communication a été soulevée par les commissaires. De fait, à plusieurs reprises, la formulation de certains communiqués de presse ne mentionnait pas le fait que la décision devait encore être validée par un vote au Conseil communal, et laissait ainsi entendre aux médias et au public que la décision était d'ores et déjà actée.

Pour le chef de service, il s'agit avant tout de développer au sein même des directions une culture de la prudence vis-à-vis des communications au sujet de préavis, puisque ce sont elles qui sont en charge des communiqués de presse.

En outre, les conseillers·ères communaux·ales et plus largement la population ont la possibilité de s'abonner aux actualités municipales, permettant ainsi de se tenir informé·e·s avant d'apprendre certaines informations par voie de presse.

## Thème transversal : indicateurs de performance

Le service se concentre principalement sur des indicateurs qualitatifs, avec les entretiens de collaboration comme principal outil d'évaluation. Des évaluations d'objectifs peuvent avoir lieu en dehors des entretiens de collaboration, mais cela dépend du management d'équipe.

Le SPEL envisage une révision de l'échelle de performance dans le cadre des EC, avec une possible transition vers l'abandon des notes et une plus grande place accordée à l'auto-évaluation.

Les collaborateurs·trices notamment de la Commission des contraventions ont tout de même dans le cadre de leur travail un certain nombre d'indicateurs quantitatifs. En particulier, il est attendu qu'ils et elles effectuent un certain nombre de prononcés par année. Cependant les prononcés sont simplement comptabilisés et une baisse du nombre n'entraîne pas de décision disciplinaire.

## Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL)

### Ressources humaines

Le Service du contrôle des finances a connu quelques changements en 2023, notamment avec le mouvement d'un adjoint vers le Service des finances et l'arrivée d'un nouvel adjoint au CFL.

L'équipe a été renforcée par l'arrivée d'un nouvel auditeur informatique et d'une auxiliaire pour pallier un congé maternité. Le nombre d'auxiliaires au sein du CFL est faible et reste stable.

Les compétences de l'équipe ont été élargies avec l'engagement d'un auditeur spécialiste du domaine informatique, permettant de mener à bien les audits nécessaires.

### Plan d'audit

Le plan d'audit a été suivi dans l'ensemble, à l'exception de quelques audits en raison de contraintes de temps dans d'autres services. Pour ces cas, le report a été avalisé par le comité d'audit.

Les audits internes et externes ont été réalisés avec succès, et un contrôle qualité requis par Expert Suisse a été effectué avec succès. La révision des comptes annuels pour l'année 2024 a nécessité des adaptations en lien avec les nouveaux processus mis en place suite à l'introduction du logiciel Abacus.

Des discussions sont en cours avec le SOI pour obtenir des licences logicielles nécessaires à l'amélioration des processus d'audit.

### Outils et formation

Les ressources pour mener à bien les audits informatiques sont considérées comme adéquates, notamment avec l'engagement d'un auditeur informatique compétent. Cependant, des discussions sont en cours pour obtenir des licences logicielles pour améliorer les outils d'audit, actuellement limités à l'utilisation d'Excel.

Les formations continues sont principalement offertes par la Confédération, garantissant que les collaborateurs restent à jour dans leur domaine.

### Thème transversal : indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont principalement liés à la planification et à l'exécution des audits, dont le volume est adapté à la taille de l'équipe, avec un suivi régulier de l'avancement par le biais de tableaux de monitoring.

Les feedbacks sont également régulièrement donnés après chaque audit, et des formations sont proposées aux collaborateurs·trices au besoin pour améliorer leurs compétences organisationnelles et techniques. Les entretiens de collaboration sont aussi l'occasion de discuter plus en détail d'éventuels besoins en termes de formation.

### Cellule ARC

Les deux commissaires à la gestion ont rencontré les deux responsables de la Cellule d'aide à la résolution de conflits (ARC). Bien que rattachée à la Direction culture et développement

urbain pour des raisons administratives, la cellule fonctionne de manière indépendante et confidentielle. La cellule étant rencontrée pour la première fois par les commissaires à la gestion, les responsables ont présenté leurs principales missions, le fonctionnement de la cellule et quelques chiffres relatifs à leurs activités pour l'année 2023.

## Approche et objectifs

La Cellule ARC adopte une approche proactive en tentant d'anticiper et de résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent des conflits majeurs. Elle est disponible pour être contactée en amont par la hiérarchie ou les employé·e·s. Elle privilégie la recherche de solutions collaboratives plutôt que la conduite d'enquêtes internes.

## Ressources humaines

L'équipe de la Cellule ARC est composée de deux membres co-responsables, qui ont tous deux augmenté leur temps de travail de 75% à 85% (1,7 EPT au total) afin de pouvoir mieux répondre à la charge de travail. Pendant une période de près de deux ans, un·e des responsables a travaillé seul·e, ce qui a représenté un défi en termes de gestion de la charge de travail.

L'équivalent genevois de la cellule ARC emploie une petite douzaine de collaborateurs·trices (8,95 EPT en 2023). Ainsi, les ressources limitées de la cellule limitent les possibilités de mener des projets ou des campagnes auprès des services de la Ville, en plus de la gestion courante des situations individuelles ou collectives, qui sont en augmentation. En outre, bien qu'il s'agisse d'un domaine appelant à une mise à jour régulière des compétences par le biais de formations continues, ces formations sont difficiles à planifier en raison de la petite taille de l'équipe.

Enfin, la charge de travail importante et le petit effectif de l'équipe ne permettent que peu de moments de débriefing au sujet des situations pour lesquels la Cellule ARC est consultée.

Pour ces différentes raisons, une observation est rédigée à ce sujet.

## Campagne de prévention du harcèlement

En 2023, la Cellule ARC a été impliquée dans la conception et la mise en œuvre d'une campagne de prévention du harcèlement, en collaboration avec le SPEL. Des demi-journées de théâtre forum destinées à l'ensemble du personnel sont organisées pour illustrer les subtilités des différentes dimensions du harcèlement sexuel. Cette campagne vise également à sensibiliser et à former tous les responsables d'encadrement, par le biais de journées de sensibilisation dédiées, par groupe de douze cadres au maximum. Cette campagne est en déploiement depuis 2022 et s'achèvera au plus tôt en 2026.

## Observations générales

La Cellule ARC a observé une augmentation des situations pour lesquels elle a été consultée. Ceci n'implique pas nécessairement que les rapports de travail se soient dégradés globalement au sein des services. Cela peut s'expliquer par le fait que la cellule a mené un certain nombre de campagnes la faisant gagner en visibilité, ainsi qu'en raison d'une sensibilisation accrue au sein de la société à certains enjeux comme le harcèlement sexuel.

Il a également été constaté que les collaborateurs·trices contactent plus tôt la cellule dans le processus de résolution des conflits, alors que précédemment la cellule avait plutôt tendance à être contactée seulement en cas de conflit majeur.

La plupart des situations pour lesquelles la cellule est consultée concernent soit des conflits d'individu à individu, soit d'individu à organisation ; les cas « d'hyperconflit » (plusieurs groupes

en conflit au sein d'une organisation), ainsi que les cas de conflit d'individu à un groupe sont plus rares. Ces tendances sont restées stables entre 2022 et 2023.

## Visibilité de la cellule ARC

La visibilité de la cellule auprès des services pourrait être améliorée, en particulier pour les nouveaux·lles collaborateurs·trices. Des pistes de réflexion sont en cours afin d'améliorer leur visibilité et leurs modes de communication.

Auparavant, les responsables de la cellule ARC avaient l'occasion de se présenter lors des journées d'accueil des nouveaux·lles collaborateurs·trices. La pratique ayant changé et celle-ci n'étant désormais plus dépendante des directions, des besoins accrus pour améliorer la visibilité et la connaissance de la cellule auprès de certains services et certains profils de poste au sein de la Ville sont constatés. En effet, si certains profils de collaborateurs·trices de la Ville en raison d'un certain capital socio-éducatif disposent de facilités à faire appel à la cellule ou à solliciter d'autres ressources pour se faire aider en cas de conflits, ce n'est pas le cas de tous et toutes les collaborateurs·trices ou types d'unités.

Un flyer est toutefois à disposition des employé·e·s informant du fonctionnement de la cellule, des ressources à disposition et de la garantie de la confidentialité.

Afin de rendre attentive la Municipalité à l'impact de la modification du format des journées d'accueil sur la visibilité et la connaissance de l'existence de la Cellule ARC pour les (nouveaux·elles) collaborateurs·trices, une observation est rédigée à ce sujet.

Enfin, la Cellule ARC intervient dans le cursus de formation de tous les nouveaux·elles membres du réseau RH.

## Thème transversal : indicateurs de performance

La Cellule ARC n'a pas été contactée dans le cadre d'indicateurs de performance spécifiques.

### *8<sup>e</sup> observation*

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité dote sans délai la Cellule ARC en moyens humains nécessaires à l'accomplissement de sa mission.***

### *9<sup>e</sup> observation*

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité rétablisse une opportunité pour la cellule Arc de se présenter et expliquer son fonctionnement aux nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs.***

## Entretien avec M. le syndic

### Développement de la ville

L'année 2023 a été l'occasion de poursuivre un certain nombre de projets immobiliers d'envergure pour la Ville dans le cadre du projet Métamorphose, ainsi que d'œuvrer plus largement au développement du tourisme et de l'attractivité de la ville.

Concernant le projet Métamorphose, les appels à investisseurs ont ainsi pu être lancés pour la réalisation de la prochaine parcelle du site des Plaines-du-Loup, et le projet de développement des Prés-de-Vidy est en bonne voie.

La stratégie touristique de Lausanne et sa région a été adoptée à la fin de l'année écoulée, en fixant notamment le périmètre de la taxe de séjour.

Le développement du site de Beaulieu a été poursuivi, notamment sous l'angle de la vocation stratégique accordée au site pour les années futures, et a connu en 2023 une amélioration notable au niveau de ses comptes.

## Événements internationaux et collaborations intervilles

Plusieurs événements internationaux et fonctions de représentations de la Ville à l'international et en Suisse ont marqué l'année 2023 :

- Organisation du centenaire du Traité de Lausanne : Malgré une organisation complexe avec le Canton, la Confédération et certains milieux diplomatiques, l'événement s'est bien déroulé, même si la fréquentation était moins importante que prévu.
- Congrès de l'Association des maires francophones (MAIF) : le congrès 2023 a eu lieu à Cotonou au Cameroun et a permis de renforcer la coopération décentralisée, notamment sur des thématiques environnementales et de gestion des déchets compostables. Le congrès 2024 sera organisé à Lausanne.
- Congrès de l'Union des Villes Olympiques : Le congrès a eu lieu à Paris en 2023 et se tiendra à Lausanne en 2024.
- Congrès de l'Union des Villes Suisses : La Ville de Lausanne a participé au congrès en 2023.

## Fonctionnement des services de la direction CD

Les éléments suivants relatifs à la gestion par les services ont été abordés :

- Service de la culture : L'année 2023 a été une année chargée marquée par la réalisation de nombreux projets aboutis et une réorganisation interne du service avec la mise en place de chef·fe·s de domaine.
- Service des bibliothèques et archives : Les risques et les conditions de travail au sein du Service des bibliothèques à Chauderon ont été abordés. Des réflexions sont en cours en vue de réunir sur un même site la bibliothèque, le centre BD et la Maison du Livre.
- Service de l'urbanisme : Le niveau de charge de travail au sein du Service de l'urbanisme et en particulier de l'Office des permis de construire a été abordé. Une réflexion sur l'amélioration des processus est en cours.

## Indicateurs de performance

L'usage d'indicateurs de performance au sein de l'administration de la Ville et de la Direction CD a été abordé. Si ceux-ci peuvent présenter un intérêt pour quantifier le travail des services et unités administratives, l'évaluation des collaborateurs·trices n'est pas principalement axée sur les indicateurs de performance. En outre, les indicateurs de l'activité concernent peu la Direction CD.

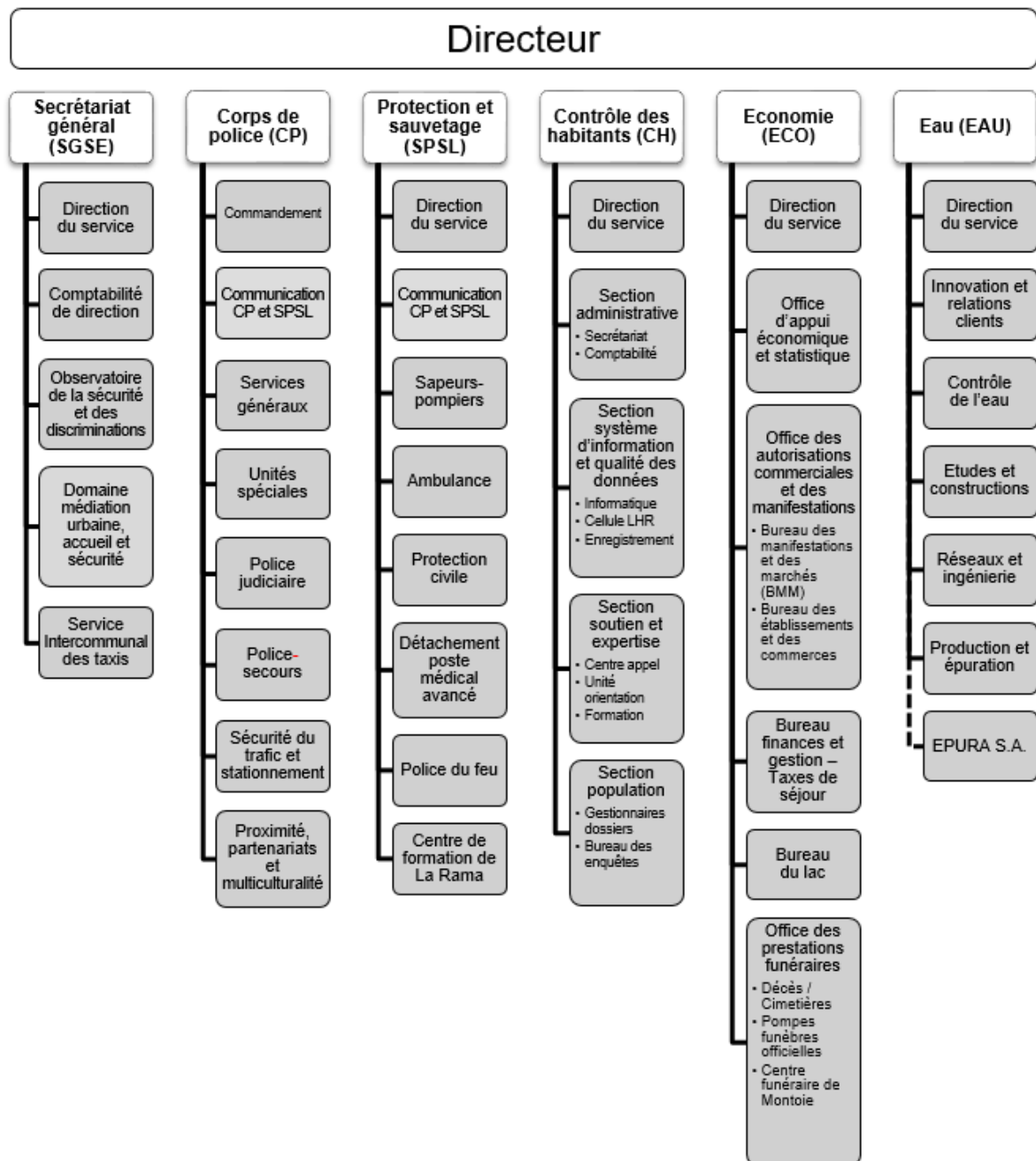
Pour la sous-commission Culture et développement urbain

*Anaïs Timofte, rapportrice*

*Audrey Petoud*

# Sécurité et économie (SE)

## Direction de la sécurité et de l'économie



## Préambule

Du 19 avril au 8 mai 2024, la sous-commission a effectué des visites auprès des chef·fe·s de service suivant·e·s :

- 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 municipal et sa secrétaire générale. Les commissaires remercient vivement les différents intervenants pour leur disponibilité et leur accueil.

Les visites se sont faites avec la suppléance de trois commissaires.

En ce qui concerne la thématique transversale de cette année, la sous-commission souligne l'absence de processus formalisé dans la direction. De plus, en relation avec cette thématique, elle remarque que la moyenne des enquêtes de satisfaction est inférieure à celle de la Ville.

## Secrétariat général (SGSE)

Le Secrétariat général a procédé à d'importants recrutements pour des postes clés, notamment celui de responsable de la communication pour la direction et de responsable de la stratégie LGBTIQ+. Parallèlement, plusieurs départs ont été enregistrés au sein du service en raison de départs à la retraite.

Les indicateurs de performance relatifs au Secrétariat général sont principalement d'ordre administratif, avec une faible formalisation des mesures de satisfaction. En ce qui concerne le personnel, une attention particulière a été accordée au recrutement du nouveau RRHD.

Les bains d'hiver lausannois, gérés par l'association « Bains des Rives » suite à un appel à projets, ont rencontré un franc succès lors de leur première édition de février à avril 2023. Cette réussite a conduit à la confirmation de l'association « Bains des Rives » pour les cinq prochaines années et au lancement de la procédure de mise à l'enquête publique en vue d'obtenir un permis de construire pour une exploitation hivernale régulière.

La stratégie communale LGBTIQ+ s'est poursuivie avec diverses actions, notamment l'adhésion de la Ville au réseau des villes arc-en-ciel, faisant de Lausanne la quatrième Ville de Suisse à rejoindre cette initiative. De plus, la Ville de Lutry a décidé de rejoindre l'Association de communes de la région lausannoise pour réglementer les services de taxis, portant le nombre total de communes membres à 13.

## Corps de police (CP)

Suite à notre entrevue avec le commandant du Corps de police, nous avons obtenu des informations complémentaires concernant les événements survenus au cours de l'année 2023 à Lausanne.

Au cours de cette année, Lausanne a connu une augmentation significative de 12,6% du nombre d'infractions au Code pénal, portant le total à 15 047. En juin, le procès concernant le décès de M. Mike Ben Peter a été jugé, aboutissant à l'acquittement des policiers impliqués. Toutefois, une nouvelle audience est prévue en juillet 2024 suite à un appel déposé par la partie plaignante.

En juillet, des troubles ont éclaté dans le secteur du Flon, provoqués par des incidents similaires en France. En réponse à un appel sur les réseaux sociaux, des centaines de jeunes ont causé des dommages, mais une action rapide de la police a permis d'arrêter les auteurs et de prévenir d'autres incidents.

L'été a été caractérisé par une augmentation des activités de deal de rue et de consommation de drogue dans l'espace public, ce qui a incité la police à renforcer ses efforts de prévention et de répression. Pour répondre à cette crise sociosanitaire, de nouvelles collaborations ont été initiées avec les partenaires des domaines sociaux et sanitaires, dans le but de revitaliser une approche selon la politique des quatre piliers.

En octobre, une nouvelle entité composée de 50 policiers a été déployée pour apaiser la situation dans l'espace public, tandis que le déménagement de la Centrale Vaudoise Police dans de nouveaux locaux a eu lieu en décembre.

Pour la première fois, trois équipes de football vaudoises, dont deux de Lausanne, ont participé à la saison de Super League 23/24, nécessitant une coordination accrue des dispositifs de sécurité en raison du comportement agressif de certains supporters. En novembre, lors de la visite du président français Emmanuel Macron, une mobilisation policière importante a été organisée pour assurer sa sécurité.

Des tentatives ont été faites pour visiter les cellules de l'Hôtel de Police, en réponse aux préoccupations précédemment soulevées concernant la détention non conforme à la législation. Malheureusement, ces tentatives n'ont pas abouti.

En résumé, l'année 2023 a été marquée par une série d'événements variés, exigeant une réponse rapide et coordonnée des forces de l'ordre de Lausanne.

## 10<sup>e</sup> observation

***Le Conseil communal souhaite 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.***

## Service de protection et sauvetage (SPSL)

Des changements organisationnels importants sont à noter avec l'entrée en fonction du nouveau chef de service le 1<sup>er</sup> septembre 2023. Toutes les missions ont été menées à bien durant cette transition. Le manque chronique d'effectifs chez les ambulanciers a été souligné, aggravé par la charge de travail générée par la crise de la Covid-19. La planification de la reprise des heures a été mal gérée, entraînant un pic d'absentéisme durant l'été dernier, où un tiers de l'effectif était absent. Une intervention de l'inspection du travail durant cette période a conduit à un avertissement, suivi d'un mandat pour un rapport interne. Plusieurs solutions ont été envisagées, notamment l'ouverture de CDD, le recrutement d'auxiliaires et d'étudiants en fin de formation. Une collaboration avec Unisanté pour les examens médicaux a été initiée.

Des indicateurs RH tels que le taux de vacance et l'absentéisme, ainsi que les interventions, sont suivis de près. Des points sont également établis pour chaque corps en cas d'éléments particuliers.

De plus, l'année écoulée a vu la conclusion d'un contrat de droit administratif avec les municipalités de Bussigny, Crissier et Villars-Sainte-Croix dans le cadre de la vision intégrée de la défense incendie et de secours 2020–2025. Les partenariats avec divers partenaires ont été renforcés, notamment avec l'ECA et la Direction générale de la santé, ainsi que les instances dirigeantes de la protection civile.



## 11<sup>e</sup> observation

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité entame des discussions avec le Canton afin d'obtenir plus d'autonomie dans la gestion du personnel ambulancier, et ainsi améliorer leurs conditions de travail et d'embauche.***

### Contrôle des habitants (CH)

A partir de juin, une nouvelle entité, la Section population, a été mise en place, fusionnant les anciens secteurs Suisses et Permis C avec le Bureau des étrangers. Cette réorganisation a été motivée par une évolution légale cantonale, transformant ainsi le Contrôle des habitants en Service population, avec un point d'accueil centralisé à Port-Franc 18. Le personnel a été formé pour cette transition, conformément aux pratiques initiées depuis 2019. Le 31 août, après trente-six ans de service, dont quinze en tant que chef de service, le titulaire précédent a pris sa retraite, laissant la place à une nouvelle cheffe de service à partir du 1<sup>er</sup> octobre.

Depuis l'arrivée de la nouvelle cheffe de service, des améliorations significatives ont été observées, notamment une atmosphère de travail plus agréable, une réduction des départs et des absences pour maladie, ainsi qu'une gestion plus efficace des demandes. Pour optimiser les opérations, des indicateurs de performance, comme le volume de courrier et les délais de traitement, ont été introduits. Une réorganisation des tâches administratives a également été entreprise pour une meilleure répartition des responsabilités entre les sections, tandis que des cours d'anglais ont été proposés au personnel.

En parallèle, une augmentation des entretiens aux guichets a été constatée, attribuable à l'augmentation du nombre de nouveaux résidents lausannois. Enfin, l'agent recenseur est revenu fin 2023 pour soutenir les activités de collecte de données.

### Service de l'économie (ECO)

L'année 2023 a été caractérisée par le dépassement du seuil des 5000 autorisations. L'Office des funérailles a accompli un travail administratif significatif. De manière générale, les chiffres de la comptabilité montrent des résultats encourageants, notamment en ce qui concerne la taxe sur le divertissement. En 2023, l'Office d'appui économique et statistique (OAES) de Lausanne a fourni des données statistiques cruciales, soutenu les entreprises locales et participé à la planification urbaine pour favoriser le développement économique de la ville.

En ce qui concerne le personnel et les indicateurs de performance, aucun critère spécifique n'est actuellement en place. Les entretiens et les objectifs sont fixés en fonction des sujets et des dossiers, avec une approche pratique et centrée sur les cas concrets. Une évaluation périodique et un suivi ont été instaurés. Chaque matin, la cheffe de service organise une séance Skype pour assurer la coordination. Malgré les défis posés par la pandémie de Covid, l'année 2023 a été très positive, marquée par un retour à la normale et une charge de travail accrue.

La Municipalité de Lausanne a étendu son offre de zones de baignade et de terrasses au bord du lac après le succès des installations précédentes. Trois nouveaux emplacements de buvettes saisonnières ont été attribués, et le nombre de terrasses dans les rues de Lausanne a augmenté.

### Service de l'eau (EAU)

Le projet de l'usine de Saint-Sulpice revêt une grande importance, avec le permis de construction en attente suite à l'enquête en cours. Globalement, le service, il y a un changement de paradigme dans la gestion de l'eau, motivé par les défis posés par le changement climatique, notamment la sécheresse et les fortes précipitations en fin d'année.

Cette évolution demande une prise de conscience collective et pourrait marquer un tournant dans les pratiques.

Concernant le smart metering, une étude a été mandatée et la réflexion est engagée sous la coordination du SIL. Le service est toujours dans la phase de réflexion, d'autant plus qu'il n'y a pas d'exigences légales contraignantes. Ainsi, une logique de ne pas simplement suivre les SIL est envisagée. Des discussions sont en cours pour optimiser la cohérence technique du réseau, avec la reprise du travail de quelques communes.

En ce qui concerne le personnel, un équilibre a été maintenu, avec vingt-et-un départs et vingt-trois embauches, malgré quatorze démissions. Les raisons de ces départs ne sont pas entièrement expliquées, mais la compétitivité du marché et d'autres facteurs sont évoqués. Aucune inquiétude n'est exprimée par le chef de service, qui adopte une approche de marketing RH pour recruter les talents. Chaque membre du service dispose d'un descriptif de poste, suivi d'une revue annuelle des tâches et d'un bilan de satisfaction des deux parties.

En 2023, la question des PFAS est devenue un sujet majeur, avec l'analyse de 24 substances hautement recherchées par le laboratoire. Il est à noter que la norme suisse accuse un retard sur cette problématique. Parallèlement, le service a intensifié ses efforts pour renforcer la protection des ressources en eau contre la pollution et pour lutter contre les rejets contaminés. Des points de situation réguliers ont été réalisés sur la qualité de l'eau, mettant particulièrement en lumière les produits chimiques PFAS et confirmant la qualité de l'eau lausannoise.

De plus, la Commune de Cugy a signé une concession pour son réseau et l'alimentation en eau potable par le Service de l'eau, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2025. L'introduction de SEMAplus, un outil novateur dédié aux prévisions de détérioration des réseaux d'évacuation et d'eau potable, marque une étape majeure dans la gestion de l'eau. Enfin, le lancement d'un concours d'architecture et d'ingénierie civile pour la construction d'un nouveau bâtiment en extension de la Station d'épuration (STEP) de Vidy constitue une avancée significative pour le service.

## Direction SE

En 2023, des changements importants ont été observés au sein de la direction, notamment avec la nomination de nouveaux chef·fe·s du Service de protection et sauvetage, ainsi qu'au Contrôle des habitants.

Le Service de l'eau a signé un accord avec la Commune de Cugy, garantissant la fourniture d'eau conforme aux normes lausannoises depuis la source jusqu'aux habitants, tandis que la participation de la Commune de Lutry à l'association intercommunale des taxis a étendu son champ d'action, offrant ainsi des ressources supplémentaires à l'association.

Au Service de l'économie, l'année a également été marquée par un nombre important de manifestations organisées à Lausanne, reflétant la diversité et la vitalité de la vie sociale de la ville.

Pour le Service du contrôle des habitants, les premiers résultats de la réorganisation ont été positifs, avec une diminution du taux d'absentéisme et une accélération du traitement des demandes. La nouvelle cheffe de service apporte une expérience terrain précieuse et bénéficie du soutien de l'ensemble de la hiérarchie. Les changements organisationnels, tels que la fusion d'équipes et la mise en place du télétravail, ont permis une meilleure répartition des tâches et une amélioration des services. De plus, la digitalisation de certaines prestations, comme le e-déménagement, a optimisé les processus et réduit les délais. La population de Lausanne a franchi le seuil de 150 000 habitants, ce qui a nécessité un travail continu de documentation et de soutien de la part de l'Office d'appui économique et statistique pour les unités municipales impliquées dans la planification démographique, notamment l'unité responsable du projet Métamorphose

Au sein du Service de protection et sauvetage, la nomination d'un nouveau chef de service a amélioré le fonctionnement du SPSL, mais les conditions de travail demeurent difficiles pour les

ambulanciers, notamment en raison de l'augmentation des incivilités. La période post-COVID a également entraîné un taux élevé d'absentéisme, malgré une sollicitation accrue des équipes. Des discussions sont en cours avec le Canton pour améliorer les conditions de travail et répondre aux besoins, notamment en matière de temps de repos entre les missions. Pour pallier le manque de ressources humaines, un pool d'auxiliaires est mobilisé et de nouveaux stagiaires pourraient être engagés.

Pour le Corps de police, des discussions sont en cours avec le Canton pour résoudre les problèmes de détention non conforme à l'Hôtel de Police, tandis que des améliorations ont été apportées au dispositif de rue pour perturber les transactions illicites. L'affaire du « pouce levé » d'un policier a été gérée en interne.

Pour la sous-commission Sécurité et économie

*Yusuf Kulmiye, rapporteur*

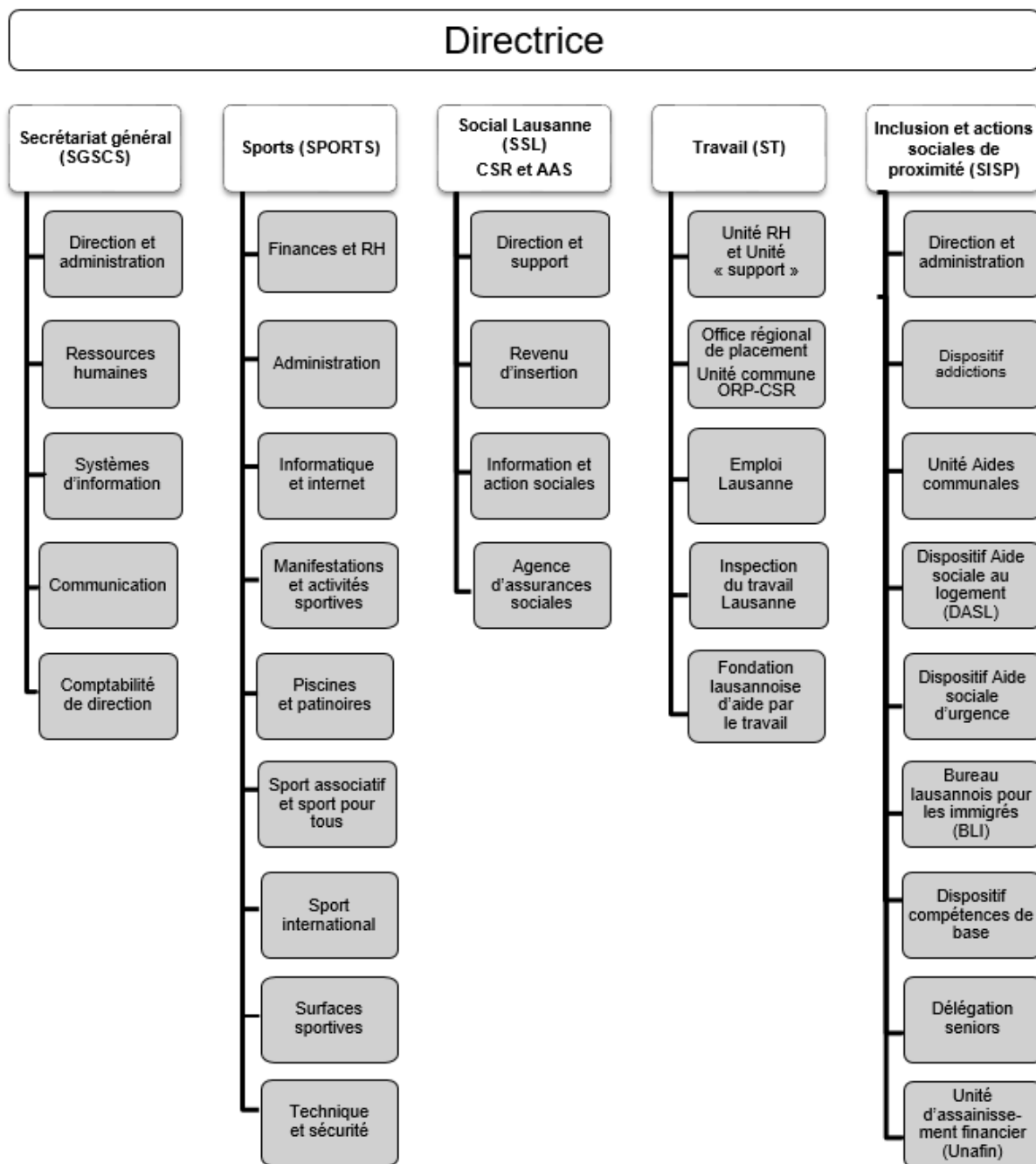
*Anna Crole-Rees*

*Karine Roch*

*Anaïs Timofte*

# Sports et cohésion sociale (SCS)

## Direction des sports et de la cohésion sociale



## Préambule

Les visites auprès des cinq services rattachés à la Direction sports et cohésion sociale se sont déroulées du 11 au 13 mars. Les commissaires ont rencontré les cheffes et chefs de service de

- Secrétariat général
- Service social de Lausanne
- Sports
- Service de l'inclusion et des actions sociales de proximité (SISP)
- Service du travail

L'entrevue avec la directrice a eu lieu le 18 avril.

Les commissaires ont rencontré l'équipe sociale de rue et les collaboratrices et collaborateurs de l'Inspection du travail. Une visite des espaces de consommation et la rencontre des collaborateurs aura lieu dans le courant de l'automne.

Les commissaires remercient chaleureusement la direction, les cheffes et chefs de services et leurs collaboratrices et collaborateurs pour leur disponibilité et la qualité des réponses apportées à leurs questions.

### Question transverse : Indicateurs des performances des collaborateurs

Il n'y a pas d'indicateurs de performance suivis régulièrement en raison du fait que les activités ne s'y prêtent pas. Les mises à jour des compétences techniques, de sécurité ou informatiques sont suivies et les attestations obtenues sont des indicateurs de l'activité des services et des personnes.

Dans les services où le nombre de dossiers par collaborateur pourrait être un indicateur, il est utilisé comme support pour évaluer la charge de travail et pour rechercher une meilleure répartition, mais pas pour évaluer la performance des personnes.

Les entretiens annuels sont réalisés systématiquement. Le résultat global est transmis au SPEL. S'il est insatisfaisant, la remédiation se fait dans le service et le SPEL n'intervient qu'en cas de difficultés qui pourraient conduire à des mesures RH.

## Secrétariat général (SGSCS)

### Organisation et RH

2023 a été une grande année pour la secrétaire générale qui a assuré l'intérim à la direction des services. Elle a également été très impliquée dans la réorganisation pour mettre sur pied les deux nouveaux services et intégrer trois nouveaux chefs de service (Sports, SIPS et SSL).

Tout le support informatique de la direction est rattaché au SG. Un responsable de la communication à 100% est lié au SG pour gérer les communiqués de presse, les communications au Conseil et auprès des usagers. Il est en lien avec le Bureau de la communication de la Municipalité (coordination hebdomadaire), tout en étant indépendant pour les aspects communication liés à la direction SCS. Quand deux directions sont impliquées, les deux chargés de communication s'accordent avec les municipaux concernés sur les contenus à diffuser.

Le Service des sports communique lui-même les informations liées aux différentes manifestations qu'il organise.

Une nouvelle cheffe de la comptabilité a commencé son activité début 2023. L'introduction du logiciel de gestion Abacus a nécessité de la formation et des mises à niveau qui sont

maintenant acquises et qui satisfont les collaborateurs·trices et la Direction. Le travail de suivi et de contrôle des prestations et de la facturation ainsi que le suivi budgétaire est facilité.

Le marché du travail est tendu, et pour cette raison des problèmes de recrutement pour les travailleurs sociaux sont apparus. Mais le marché de l'emploi est compliqué pour tous les types d'emplois.

La direction constate une grande augmentation des besoins urgents pour les personnes en grande précarité. Ce qui suscite des inquiétudes pour le personnel, soumis à de fortes pressions.

Il n'y a actuellement pas de postes vacants, et même si cela s'avère difficile quelques fois, les postes sont repourvus.

Dans certains services plusieurs collaborateurs occupant des postes clés vont terminer leur activité ces prochaines années et la question de la relève se pose.

La direction SCS gère trois fonds de soutien. Le Fonds du 700<sup>e</sup> a été doté de 700 000 francs. Il est réalimenté chaque année par les fonds en déshérence (successions non réclamées), sans jamais dépasser le plafond des 700 000 francs. Les remboursements des prêts octroyés participent à sa réalimentation. Il n'y a pas de limite des montants de soutien octroyés. Ainsi, il y a toujours environ un montant de 700 000 francs à disposition. Le comité se réunit tous les deux mois pour les dons de plus de 300 francs. Les autres sont traités rapidement et en fonction de l'urgence des besoins par la direction.

Le Fonds d'action sociale (FAS) est réalimenté par les remboursements et par un don de 10 000 francs par an de la Fondation Pache. A ce jour, il est doté d'environ 1 million de francs. Jusqu'à 1000 francs, l'octroi est de la compétence du chef de service. En dessus, la Direction décide sur la base du préavis du chef de service.

Ces fonds sont sollicités par les assistants sociaux de la Ville, mais également par des intervenants sociaux d'autres institutions ou services publics. Il n'y a pas de sollicitations directes par des potentiels bénéficiaires. Un comité composé de représentants des associations, de trois représentants de la direction SCS et d'une personne concernée décide des attributions.

Le Fonds Grumbach à destination des seniors reçoit peu de demandes. Il est encore doté de 120 000 francs et n'est pas réalimenté. La direction SCS décide des attributions.

## Service des sports (SPORTS)

La nouvelle cheffe de service est entrée en fonction en avril.

Le Service des sports a initié des changements importants en 2023 sur la gouvernance qui prendront effet les prochaines années. « Travailler avec raison dans un monde de passions » est une maxime qui a du sens pour la cheffe de service. Les équipes sont investies, motivées et enthousiastes. Il n'y a pas encore de modifications de l'organigramme, mais l'importance de modifier des aspects de la gouvernance est évidente. Les prémisses des changements sont en cours. Jusqu'ici, on a souvent additionné, mais pas toujours intégré les nouveaux développements et projets du Service des sports. Les changements prendront en compte plusieurs départs à la retraite annoncés ces prochaines années.

En automne 2023, le nouveau directeur de la Fondation Lausanne capitale olympique a été engagé ; l'un des enjeux est la collaboration avec le Service des sports ; un autre celui du pilotage de la fondation avec le Canton. La fondation est dotée par du personnel engagé par le Canton et par la Ville. Les collaborateurs de la Ville employés par la fondation sont payés par la Ville et bénéficient de conditions identiques (la directrice précédente était indépendante avec un mandat de la fondation). Les nouveaux statuts de la fondation doivent encore être validés par l'autorité de surveillance des fondations. Concernant les manifestations sportives, la fondation fait la promotion de Lausanne et recherche des candidats qui souhaitent organiser une

manifestation. Et l'Unité des manifestations du Service des sports gère le projet et organise les événements.

Dans les difficultés rencontrées par le Service des sports, on peut mentionner celle du recrutement des garde-bains (agents d'exploitation d'installations sportives). Tant qu'il n'y a pas de certification pour ces professions, le recrutement est difficile. Une tentative avec l'ORP pour proposer une certification est en cours. La fermeture temporaire en 2023 de la piscine de Montchoisi a permis d'avoir assez de ressources pour les autres piscines de la ville et avoir ainsi une dotation suffisante.

Vélosanne a remplacé la Journée du vélo en raison d'une diminution de la participation à cette manifestation et de la volonté de soutenir l'engouement pour le vélo en ville. La participation globale en 2023 a été un peu décevante : la partie famille a été un succès, alors que peu de cyclistes sportifs ont montré de l'intérêt.

Concernant le Centre sportif de Malley, le Service des sports s'est positionné comme service de référence.

## Service social (SSL)

Pour le SSL, l'exercice 2023 est caractérisé par une réorganisation importante et par l'entrée en fonction du nouveau chef de service.

La mission du service est maintenant centrée sur les tâches déléguées par la Confédération et le Canton. Les prestations communales, qui faisaient partie jusqu'ici des missions du service ont été transférées au nouveau SISP. Les contacts du SSL sont ainsi facilités avec le Canton qui n'a plus le souci que des financements cantonaux soient utilisés pour offrir des prestations communales.

Dix régions cantonales, dont Lausanne qui est la seule « région ville », doivent évaluer les besoins de financement et les solliciter auprès du Canton. Le financement par dossier du Revenu d'insertion provoque ainsi un décalage entre l'évolution des besoins sur le terrain et le financement.

La question de la charge de travail et de l'évaluation des performances des collaborateurs est une question qui nécessite une attention constante de la part de la direction du service. Il n'y a pas à proprement parler d'indicateurs, mais les nouvelles situations RI sont attribuées informatiquement en attribuant un nombre de dossiers équivalent par collaborateur. Tant la charge que les performances sont discutées par les responsables lors des entretiens annuels. L'organisation étant assez différente d'une région à l'autre, les comparaisons ne sont pas évidentes. Seule Lausanne emploie des Gestionnaires du revenu d'insertion (GRI). Un épuisement s'est manifesté chez ces personnes, détentrices pour la plupart d'un CFC administratif et formées en interne pour le travail d'accueil des nouvelles demandes, d'évaluation et de taxation. L'intervention d'un syndicat a ouvert une discussion et des négociations sur l'activité des GRI, qui déboucheront en 2024 sur un accompagnement par un prestataire externe qui fera une analyse de l'ensemble des processus. Dans le cadre de la réorganisation des services, un groupe de travail interne avait mis en évidence des pistes d'amélioration. Le nombre de dossiers ne dit pas tout de la charge de travail. Faire face aux difficultés des bénéficiaires, à la pression pour donner des réponses rapidement, aux exigences pour respecter les normes, obtenir les justificatifs et garantir un cadre rigoureux visant à la fois à éviter des erreurs et à se prémunir d'un risque de fraude constitue une pression importante. La direction a le souci de garantir le bien-être des collaborateurs et la qualité des prestations offertes et, pour cela, l'analyse par le mandataire externe sera très utile.

L'application informatique Maori, partagée avec le Canton, permet le suivi des dossiers et soutient le travail d'évaluation et de taxation, jusqu'au déblocage du paiement du RI par le Canton.

Concernant la problématique du recrutement, Lausanne ne rencontre pas plus de difficultés que les autres régions bien que Lausanne n'offre pas de conditions particulièrement attractives. Pour les assistant·e·s sociaux, le nombre de professionnels disponible sur le marché du travail est limité, peu sortent de formation, et repourvoir les postes peut présenter des difficultés.

Une unité d'enquêtes composée de quatre collaborateurs est en charge de dépister les situations de demandes de prestations abusives. Par exemple, habiter en collocation ou vivre hors de Suisse peut donner lieu à des diminutions de prestations, et ces nouvelles situations personnelles ne sont pas toujours annoncées. Entre 1,5% et 2% de situations contreviennent aux règles. Elles sont signalées au Canton, qui gère les remboursements et les plaintes pénales s'il y a lieu.

Le centre de décisions a été impacté par un turnover important, ce qui a eu pour effet d'augmenter les délais de gestion des demandes. Depuis 2011, l'unité est passée de quatre à vingt personnes. Tant l'encadrement que l'équipe doivent être reformatés avec l'engagement d'un cadre, ainsi que d'un EPT supplémentaire qui a été demandé au Canton. Dans l'intervalle, des auxiliaires ont renforcé l'équipe et permis de maintenir l'accès aux prestations.

La gestion des plaintes est assurée. Certaines parviennent au chef de service ou à la directrice, d'autres directement au niveau de l'équipe. Elles sont traitées et documentées, avec si besoin, la possibilité de les utiliser comme indicateur.

## Service du travail (ST)

La diminution des demandeurs d'emploi a nécessité un redimensionnement de l'offre du Service du travail. La baisse du subventionnement des postes de conseiller·ères ORP a nécessité des adaptations d'effectifs avec des transferts vers d'autres services de la Ville, des suppressions de postes vacants et, à regret, trois licenciements pour poste supprimé. Les mesures proposées par Emploi Lausanne ont également été redimensionnées (en tout env. 17 EPT en moins entre le 1.1.23 et le 31.12.23).

A la question de l'évaluation de la performance des collaborateurs, l'exemple de l'ORP illustre ce qu'il est possible de faire dans certaines activités dotées de moyens techniques, d'indicateurs et de stratégies de suivis. Initiée par le SECO, qui compare les cantons et les différents ORP, il est possible de faire ressortir jusqu'au niveau du collaborateur les performances réalisées, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Le Canton fait de même avec les ORP vaudois en les comparant et en confrontant les résultats de chaque ORP. Au niveau du service, il serait possible de faire de même au niveau du collaborateur, mais les données fournies par le SECO ne sont pas utilisées pour évaluer les performances individuelles. Les entretiens annuels, ainsi que d'autres critères d'évaluation de la charge de travail ou de retours des bénéficiaires de prestations qui auraient été mal accompagnés permettent de fixer des objectifs pour le collaborateur. Exceptionnellement, ces évaluations ont pu donner lieu à des mises en demeure et la nécessité impérieuse d'améliorer les performances.

L'Inspection du travail est revenue à son nombre de contrôles d'avant la période COVID. Pendant les années 2021 et 2022, les contrôles avaient augmenté de manière significative en raison des demandes fédérale et cantonale d'axer les contrôles sur les mesures de protection exigées par la pandémie. Ces contrôles nécessitaient moins de temps, car ils pouvaient être réalisés parfois par téléphone pour s'assurer que les mesures étaient respectées avant de faire un éventuel contrôle sur place. Les contrôles ne sont pas sollicités par d'autres professionnels d'un même secteur d'activités (dénonciations, signalements), mais les bénéficiaires qu'ils apportent en exigeant le respect des règles, en particulier celles de la prévention des questions liées à la santé et la sécurité au travail ont souvent un effet positif pour garantir une saine concurrence. Cela s'est particulièrement vérifié en ce qui concerne les inspections des ongleries, qui ont permis de montrer que des règles n'étaient pas respectées par certains exploitants, avec des risques pour les employés. Concernant les Taxis, l'IT n'intervient pas. A



Lausanne la Police municipale a la compétence pour exercer les contrôles du temps de travail dans le cadre des règles fixées par la LCR.

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

Issu d'une réorganisation au sein de la Direction sports et cohésion sociale, le nouveau Service de l'inclusion et des actions sociales de proximité (SISP) a débuté officiellement le 1<sup>er</sup> juin. Il regroupe désormais les différents dispositifs communaux d'action sociale.

Le nouveau chef de service est entré en fonction le 1<sup>er</sup> juin. De ses propres mots, tout existait déjà avant son arrivée, mais l'enjeu pour lui et la direction est de donner une identité de service aux différentes unités qui le composent maintenant. Autre élément important, la mise en lien des différentes entités pour les rendre plus accessibles aux usagers. La promotion interne des offres, en fonction des besoins identifiés des bénéficiaires par l'une ou l'autre des unités, doit être une ressource.

Dans la nouvelle organisation, les supports RH et financier ont été rattachés au Secrétariat général pour être ainsi intégrés à une équipe administrative et éviter leur isolement dans le service. Ce rattachement permet d'assurer une continuité lors des absences. Les responsabilités hiérarchiques de ces deux domaines appartiennent au Secrétariat général et non pas à la direction du service.

La nouvelle organisation avait été bien préparée, avec une transition planifiée avec attention, ce qui a permis une prise de fonction sereine du nouveau chef de service. Un travail sur les procédures et les transmissions d'informations entre les services SSL et SISP, peu de déménagements et de mutations des collaborateurs, autant d'éléments qui ont permis les changements sans difficulté importante.

Pendant l'été, une visibilité accrue des problématiques en lien avec la précarité et la Riponne ont donné lieu à des sollicitations médiatiques auxquelles le service et la direction ont dû répondre.

Le point de vente Cann-L, dans le cadre de l'essai pilote de vente régulée de cannabis, a débuté en décembre. En parallèle, la conceptualisation de l'antenne ECS à la Riponne s'est poursuivie. Lors de la consultation auprès des différentes entités concernées et du public, les besoins de mettre à disposition une salle de repos et d'étendre les horaires d'accès ont été mis en évidence. C'est la Fondation ABS qui assure le recrutement des collaborateurs·trices et qui gère la structure. Une ouverture est attendue pour le printemps 2024. Une évaluation est prévue sur les douze premiers mois, qui permettra l'édition du rapport préavis à l'intention du Conseil communal.

De petits jobs sont offerts par des partenaires, dont Systmd, association de pairs aidants. Elle fait appel à des candidatures tôt le matin pour le nettoyage des lieux de consommation et la récupération des seringues laissées dans l'espace public. Les personnes sont rémunérées 15 francs par tournée ou 5 francs s'ils ne font que les WC de la Riponne. Autres partenaires, Mère Sofia et Macadam engagent également des personnes qui sont rémunérées. Ce travail est apprécié par les collègues du Service de la propreté urbaine.

De nouveaux locaux ont été trouvés pour l'association Sport'ouverte, qui offre des activités pour des usagers avec des problèmes de dépendances.

L'équipe sociale de rue est composée de trois collaboratrices et un collaborateur (tous à 60%). Cette équipe est présente sur les lieux de deal et de consommation et auprès des commerçant·e·s. Elle répond aux personnes qui les sollicitent. En binôme, l'équipe travaille du lundi au samedi, entre 9 h à 20 h. Joignable par un téléphone dédié, l'équipe se rend auprès des commerçant·e·s qui leur signalent des problèmes relationnels et de comportement dans leur environnement. Elles réalisent un important travail de médiation qui vise à apaiser les relations et identifier les personnes et comportements à risque pour les personnes elles-mêmes et les autres. L'équipe est intégrée aux réflexions des différents services actifs à la Riponne en

participant à une rencontre hebdomadaire. En collaboration étroite avec la police, elle ne travaille pas directement en binôme avec les agents, comme cela avait été initialement décidé. L'expérience a montré que le modèle d'intervention spécifique est plus pertinent et que des binômes mixtes comporteraient plus d'inconvénients que d'avantages.

Le Dispositif d'aide sociale au logement (DASL) anciennement l'Unité logement, gère des appartements communautaires pour des personnes seules, et le Patio, un hébergement situé à Vidy, qui propose des studios et des petits appartements pour des familles. Les liens importants entre l'Unité logement et le RI, maintenant séparés dans deux services, ont paru menacés, mais finalement les choses se sont bien passées et la collaboration interservices ne rencontre pas plus de difficultés qu'antérieurement. La Ville loue 65 chambres dans des hôtels qui disposent de conventions avec le Canton pour mettre à disposition tout ou partie de leurs chambres (Relais de Vidy, Hôtel de l'Union, Jeunhôtel, Bienvenue, Chevreuils, Hôtel Rex). La durée de séjour est variable.

Le Bureau des naturalisations a reçu une augmentation de 0,3 EPT, ce qui permet d'assurer le suivi des dossiers et de respecter les délais (un an pour la Ville et le Canton).

A l'Unité d'assainissement financier (Unafin), on relève un doublement du nombre de personnes qui se présentent avec une demande. Des candidat·e·s à la naturalisation se renseignent, car les dettes sont un empêchement pour initier la procédure. La problématique du surendettement des ménages s'aggrave. Il y a souvent un délai de trois ans avant que les personnes se manifestent pour rechercher de l'aide.

## Entretien avec la directrice

2023 a été une année charnière, très intense. Une réorganisation très importante avec l'entrée en fonction de trois nouveaux chefs de service. Cela a nécessité une grande attention, avec une implication des collaborateurs·trices et la mise en place d'espaces de communication. Les entrées en fonction et les prises de responsabilité se sont ainsi très bien déroulées, sans grands remous ou insatisfactions de la part des équipes.

Une exposition médiatique particulièrement importante sur les thèmes de la précarité, les hébergements d'urgence, la toxicodépendance, la Riponne, la consommation de toxique sur la voie publique et les moyens proposés pour les contenir (équipe sociale de rue, projet d'antenne de l'ECS) ont donné de la visibilité à la direction et aux nouveaux chefs des services concernés.

Le Service des sports a mis en place une démarche de changement, qui intègre plusieurs départs à la retraite. Il bénéficie de l'expérience acquise lors de la réorganisation des SSL et SISF, en étant accompagné par une intervenante externe.

Concernant le Centre sportif de Malley, le rapport du CFL permet, pour la première fois de voir réellement ce que l'exploitation coûte suite à l'exercice complet de 2023. Avec la question de savoir sur quels aspects doivent porter les éventuelles économies ou recettes à trouver, tout en conservant l'objectif de maintenir des prix accessibles pour l'utilisation des installations tant pour les utilisateurs individuels que pour les clubs.

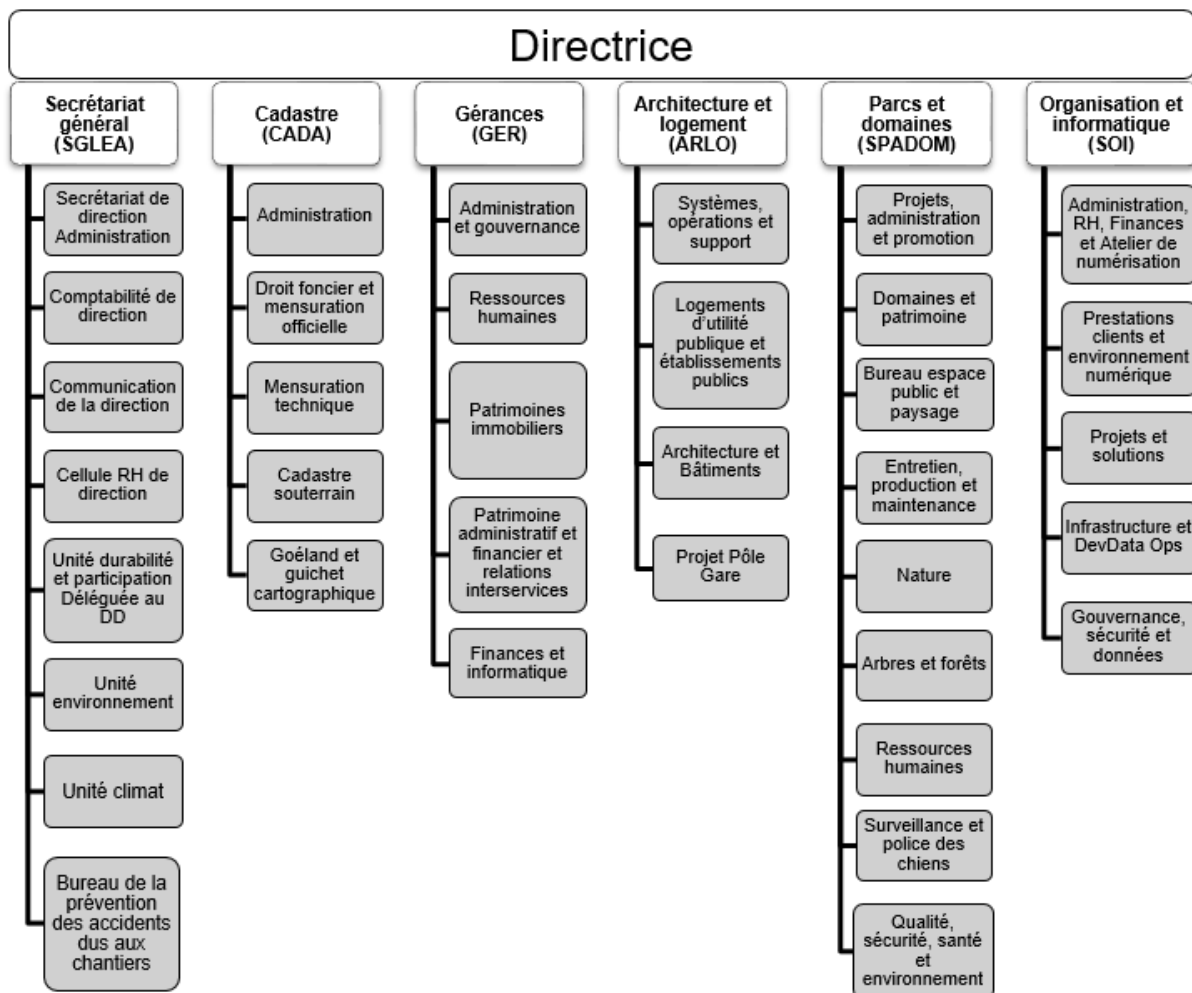
Pour la sous-commission Sports et cohésion sociale

*Roland Philipoz*

*Diane Wild*

# Logement, environnement et architecture (LEA)

## Direction du logement, de l'environnement et de l'architecture



## Préambule

Les six visites, par les deux commissaires en charge de la sous-commission LEA, ont été effectuées entre le 13 et le 22 mars 2024. La rencontre avec la directrice a eu lieu le 27 mars. Celle-ci était accompagnée du chef de service du Secrétariat général (SGLEA).

Au sein du Service d'organisation et d'informatique (SOI), les commissaires ont rencontré uniquement l'adjoint de la cheffe de service. De plus, la cheffe du Service d'architecture et du logement (ARLO) étant récemment partie à la retraite, ce sont les deux adjoint·e·s de la cheffe de service qui ont participé à la rencontre. Les commissaires remercient les directions des six services, ainsi que la directrice, pour leur accueil, leur temps, et leur honnêteté lors des entretiens.

Les deux commissaires ont commencé leurs entretiens par une brève présentation, puis ont demandé des informations sur les événements marquants de l'année 2023 pour le service. Les commissaires ont ensuite accordé une importance particulière à l'état du service, aux conditions de travail, ainsi qu'aux demandes formulées par les ancien·ne·s commissaires l'année précédente. Ils et elles ont également revisité leurs questions initiales après avoir lu le rapport de la Commission de gestion de l'année précédente (2022) et le rapport de direction du service de cette année (2023).

Les commissaires ont exprimé leur satisfaction en apprenant que les collaborations interservices sont remarquablement constructives. En résumé, bien que la conciliation de toutes les demandes impose des efforts significatifs et engendre des coûts de coordination élevés, l'ensemble des responsables de service ont mis en avant l'efficacité d'une coordination optimale. Cette dernière, malgré une surcharge de travail souvent très conséquente, demeure d'une performance exemplaire.

En ce qui concerne la question transversale de la nouvelle grille d'évaluation, qui sera mise en œuvre en 2025, l'ensemble des services ont formulé des critiques positives. Contrairement à la grille actuelle, jugée peu efficace, cette nouvelle version semble mieux structurée et plus objective pour évaluer les tâches et les cahiers des charges des employé·e·s. La systématisation des compétences par métier et par collaborateur·trice est également bien accueillie. L'assistance apportée aux entretiens est considérée comme précieuse, et l'introduction d'outils plus concrets pour mener ces entretiens de collaboration est appréciée.

## Secrétariat général (SGLEA)

Les deux commissaires ont été reçu·e·s par le secrétaire général. Celui-ci occupe également le poste de chef du Bureau climat, créé récemment au sein du service.

## Événements marquants

La création du Bureau climat a été un événement significatif pour l'organisation du service. Sa mise en place s'est déroulée à travers un processus impliquant des consultant·e·s externes, chargé·e·s d'identifier les différentes synergies et les domaines impactés par le changement, puis, dans un second temps, de les formaliser. L'entrée en fonction du chef de bureau est prévue pour février 2024.

Plusieurs expositions et campagnes informatives ont été organisées par les unités, notamment sur la qualité de l'air (en place au Palais de Rumine) et pour présenter le Plan climat à la population. Un travail de sensibilisation a été réalisé pour les jeunes et futurs parents à propos des perturbateurs endocriniens. Le lancement du projet « et si... » a également été un événement marquant de l'année. Toutefois, l'intégration du nouveau logiciel Abacus n'a pas simplifié le travail des collaborateurs·trices, qui ont dû s'adapter et ajuster leurs méthodes, notamment le Service de comptabilité, qui a beaucoup œuvré en ce sens.

Le plan de gestion relatif à la pollution aux dioxines a progressé selon un rythme variable et complexe. A l'heure actuelle, le délégué à l'environnement consacre la majorité de son temps de travail à la gestion de ce dossier. Il s'agit d'analyser l'usage des parcelles polluées, de mettre en œuvre les décisions cantonales, d'organiser l'information à donner au public, aux professionnels et aux locataires de la Ville impactés par cette pollution et de se coordonner avec le Canton sur les aspects juridiques, les aspects de planification, etc.

## Conditions de travail

Globalement, le service fonctionne bien, avec un faible taux d'absentéisme témoignant d'un bon climat de travail et d'une grande solidarité entre et dans les équipes. Peu de démissions sont observées et une stabilité satisfaisante au niveau des cadres d'équipe.

## Perspectives et projets d'avenir

Les postulations pour le poste de secrétaire général·e sont en cours. De plus, il est prévu de consolider le Bureau climat et de lancer un projet sur l'environnement et la santé et aussi de pérenniser l'Observatoire de l'environnement, qui collecte des données sur l'air, le bruit et la température, afin de fournir des informations exploitables et utilisables, qui est également un objectif pour l'année 2024.

## Service du cadastre (CADA)

Les deux commissaires ont rencontré le chef du Service du cadastre.

## Événements marquants

Ce service est réputé pour sa stabilité et son efficacité dans l'accomplissement de ses missions. Au cours de l'année 2023, il a mis à la disposition de l'administration de la Ville une nouvelle géodonnée appelée « Servitude ». Cette addition permet une analyse plus efficiente pour tous les projets ayant une dimension géospatiale. De plus, les employé·e·s ont été activement mobilisé·e·s, notamment dans la recherche de solutions foncières liées au développement du plan d'affectation « Malley-Gazomètre », et les différents projets liés aux chauffages à distance.

## Conditions de travail

En général, le chef de service nous a assuré qu'il règne une bonne ambiance malgré une charge de travail importante. Les employé·e·s sont engagé·e·s et satisfait·e·s. Les divers équipements et technologies utilisés pour remplir les missions sont parfaitement adaptés aux différents projets. Cependant, le service est confronté à un défi important : le recrutement. Cette difficulté découle en partie de la perception parfois négative d'un emploi dans la fonction publique, ainsi que de l'écart salarial entre le secteur privé et le secteur public. Ce constat est bien connu au sein de la Municipalité et celle-ci s'en préoccupe.

## Perspectives d'avenir, recherche et développement

Le service poursuivra ses efforts de numérisation, répondant ainsi à une demande forte et contribuant au bon fonctionnement de la Ville. De plus, il continuera à mettre en œuvre différents plans, projets et travaux communaux. Dans le cadre de l'engagement de la Ville en faveur de la politique écologique et durable, la Ville progresse rapidement dans le déploiement du chauffage à distance, un projet porté principalement par les Services industriels (SIL), mais auquel le Service du cadastre participe activement. Il a également été souligné qu'il existe une réelle volonté de poursuivre la dématérialisation des plans graphiques afin d'améliorer les données disponibles pour les services internes.

## Service des gérances (GER)

Les deux commissaires ont rencontré le nouveau chef de service, entré officiellement le 1<sup>er</sup> juillet 2023.

### Evénements marquants

Ce service a traversé plusieurs périodes mouvementées. Le premier élément est le logiciel Abaimmo, dont le déploiement a entraîné de nombreux problèmes persistants, affectant ainsi la prestation de services tant aux tiers qu'en interne. Malgré les dysfonctionnements logiciels, le service a déployé des efforts considérables pour améliorer la situation et finaliser la clôture des comptes. L'autre élément marquant est l'absence de la cheffe du domaine finances/comptabilité. Ce service très dépendant de ce domaine s'est trouvé face à un manque de pilotage et lacunes de compétences. Ce constat confirme le résultat d'un audit interne. Le dernier facteur marquant est la séparation d'avec la Caisse de pensions du personnel communal de Lausanne (CPCL). La Caisse se séparera de la gestion de la Ville dès 2025. La raison communiquée par la Municipalité au Conseil dans son courrier du 1.2.2024 est que « le comité de la CPCL estime qu'une internalisation de la gérance de ses immeubles offre de multiples avantages en termes de gestion des risques ». Toutefois il apparaît que le motif principal (selon les propos du directeur de la CPCL rapportés dans la presse)<sup>2</sup> de cette décision est une insatisfaction relative aux prestations du Service des gérances, doublée d'une incertitude face à d'éventuelles pertes financières et des problèmes d'encaissement. Le COGES se réserve la possibilité de publier ultérieurement un rapport complémentaire au sujet de cet événement considérable en fonction de possibles informations supplémentaires.

La COGES a attiré l'attention de la direction et de la Municipalité à travers les observations de ses rapports de gestion 2021 et 2022 sur ces problématiques, et les recommandations.

### Conditions de travail

Le service est fortement sollicité par les habitant·e·s de la Ville, entraînant une surcharge de travail significative pour les employé·e·s. Selon le rapport de la Municipalité, en 2023, le service d'accueil a reçu environ 13 000 personnes, répondu à 37 000 appels et traité 13 400 courriels. Il a également été mentionné un manque de personnel, des cas de burn-out et plusieurs engagements d'auxiliaires. Cette situation crée un cercle vicieux, rendant difficile la stabilisation du service et exacerbant les tensions internes. De plus, divers problèmes informatiques entravent considérablement le travail opérationnel des employés.

### Perspectives d'avenir, projets et développements

L'objectif primordial consiste à instaurer une stabilité accrue au sein du service, à garantir une politique efficiente de logement d'utilité publique, et à accompagner le personnel susceptible de poursuivre leur carrière auprès de la caisse ou ailleurs. De plus, il y a une volonté d'améliorer l'accueil des résident·e·s, en incarnant les valeurs de la Ville. Le service aspire également à prévenir divers dysfonctionnements, par exemple tel que les retards dans les décomptes de chauffage. En outre, il existe une détermination à perfectionner le système informatique afin de répondre de manière exhaustive aux exigences des prestations fournies.

### 12<sup>e</sup> observation

**Le Conseil communal souhaite que la Municipalité améliore les conditions de travail des employés pour prévenir les burn-out.**

---

<sup>2</sup> 24 heures du 6 février 2024

## 13<sup>e</sup> observation

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité mette tout en œuvre pour que, à l'avenir, les difficultés liées à la gestion du patrimoine immobilier ne privent pas la population des avantages d'une gestion communale équitable des logements tiers.***

### Service architecture et logement (ARLO)

A la suite du départ à la retraite de la cheffe de service, les commissaires ont rencontré les deux chef·fe·s de service adjoint·e·s. Une procédure de recrutement est en cours.

### Événements marquants

Le développement du nouveau parc locatif des Plaines-du-Loup a permis d'augmenter l'offre d'unités de logements à loyer modéré. Ceci a conduit à une augmentation notable du nombre de demandes reçues par l'Office communal du logement, ce qui a également entraîné une hausse des charges de travail. Le service considère comme positif le fait d'avoir de nouveaux biens à proposer sur le marché, et cette expansion de l'offre a logiquement entraîné une croissance proportionnelle de la demande.

Dans le même quartier, le service a mis en place une politique de soutien aux coopératives d'habitant·e·s du nouveau PA1 aux Plaines-du-Loup en achetant 15% de parts sociales. Cette initiative vise à élargir l'accès aux locataires qui ne sont pas encore membres de coopérative, dans le but d'introduire une diversité de profils d'habitant·e·s et de favoriser la mixité culturelle, sociale.

L'Office communal du logement, en partenariat avec les propriétaires, accorde une attention à maintenir des loyers à un niveau raisonnable, à informer les locataires et à leur offrir des solutions de relogement pour préserver le parc locatif. Celui-ci étant directement affecté par l'augmentation de la demande de transformations et de rénovations dans le cadre du nouveau plan d'assainissement des bâtiments.

En 2023, l'action éco-logement a été entreprise en collaboration avec les Services industriels de Lausanne (SIL) dans le cadre des logements et bâtiments d'utilité publique. Cette initiative a consisté en des visites de ceux-ci et des propositions visant à réaliser des économies d'énergie.

En décembre 2023, en réponse à plusieurs postulats, un dépliant intitulé « Le Logement à Lausanne » a été créé et distribué. Ce dépliant a pour but d'informer les habitant·e·s de Lausanne. Parallèlement, une mise à jour du site internet a été effectuée. Dans le cadre du processus de digitalisation des procédures, des formulaires QR ont été introduits dans le but d'améliorer le service à la population, de faciliter le travail de la réception et de décharger les services concernés.

L'Office communal du logement continue à développer des projets proches des citoyen·ne·s, comme « Vieillir chez soi » avec Pro Senectute pour adapter les logements aux besoins des seniors, et l'organisation de la 19<sup>e</sup> édition de la Fête des voisin·e·s visant à renforcer les liens communautaires.

Le Service d'architecture a mis en place le préavis d'assainissement énergétique et est actuellement à la recherche de mandataires pour piloter certains projets qui sont encore bloqués. Avec environ soixante à septante projets en cours, impliquant plusieurs mandats externes, la complexité des projets augmente, notamment en ce qui concerne l'évaluation, l'assainissement des bâtiments et la relocalisation des locataires. Il est à noter qu'il est de plus en plus difficile de collaborer avec des entrepreneurs en raison de leur manque de fiabilité et de leur charge de travail excessive.

En 2023, le Service d'architecture a achevé la construction de l'école du Plaines-du-Loup, ainsi que des projets internes tels que le projet Pyxis.

## Conditions de travail

La fusion entre le Service d'architecture et celui du logement prend du temps, mais une bonne équipe se forme progressivement. Les membres commencent à fonctionner de mieux en mieux ensemble, le service réuni s'apaise et trouve un équilibre satisfaisant.

Le Plan climat introduit en 2021 et les exigences d'assainissement des bâtiments créent une grande pression sur les équipes qui, parfois, se sentent de devoir négocier entre assurer la rapidité et la qualité de leurs réponses. Les missions se multiplient sans augmentation proportionnelle des ressources, ce qui fatigue par moments les équipes et les collaborateurs·trices. La proximité des politiques avec les domaines d'intervention est perçue comme stimulante par les équipes, car elle suscite de l'intérêt, mais cela signifie également rendre des comptes, répondre à des pressions, etc. Trouver un équilibre dans cette situation représente un défi.

Le Service d'architecture souffre d'un manque de personnel. Les procédures pour obtenir des ressources sont fatigantes et lentes. Certains outils ne satisfont pas pleinement, mais cela n'entrave pas le travail. Abacus exerce une pression importante sur le service, car le changement complet de la gestion financière a eu une influence négative sur les collaborateurs en raison du non-comblement des demandes spécifiques du Service d'architecture. En général, les équipes souhaiteraient souvent changer de logiciels, tels que Cogitas et Estia.

Au niveau du recrutement dans les services, les contrats à durée déterminée de cinq ans sont jugés incohérents. Les adjoint·e·s de service constatent qu'il y a moins de candidatures pour les postes de chef·fe d'équipe, mais, une fois en poste, les employé·e·s restent et sont motivé·e·s. Il est difficile de trouver des candidat·e·s, en partie en raison de salaires peu concurrentiels, mais aussi car les gens ne sont pas informés que les postes sont intéressants, car très généralistes. Toutefois, la diversité des missions est attractive.

## Perspective d'avenir, recherche et développement

En 2024, le Service d'architecture poursuit son travail d'assainissement énergétique au rythme possible, avec de plus en plus de projets à gérer, dont au moins trente nouveaux objets. Trois concours d'architecture sont également prévus. Un chantier majeur attend le service : celui de la Maison de quartier des Plaines-du-Loup.

L'Office communal du logement a pour objectif de rédiger différents préavis, notamment sur la politique du logement et de l'habitat, les rénovations et les réhabilitations des établissements publics, ainsi que sur Airbnb. En mai 2024 est prévue la nouvelle exploitation de la Vaudaire. De plus, en collaboration avec le SPADOM, un appel d'offres est lancé pour la reprise du château de Rochefort dans le but de renforcer l'œnotourisme.

## Service parcs et domaines (SPADOM)

Les commissaires ont été reçu·e·s par le chef de service ainsi que par son adjoint.

## Evénements marquants

Un événement marquant a été le transfert des employé·e·s des ateliers au Service achat et logistique (SALV). L'autre élément marquant est le Plan canopée. Le service voit le nombre d'arbres plantés passer de 400 à 1500, un projet très ambitieux. La collaboration avec les pépiniéristes est bonne, mais cela implique de suivre et de prendre soin de nombreux nouveaux arbres chaque année, ce qui nécessite des ajustements dans les activités du service. Le positivisme règne, car l'objectif de 1500 arbres est atteint avec succès pour l'année 2023.

L'événement marquant de l'année a été également le développement de l'écoquartier des Plaines-du-Loup. L'accent est mis sur la nécessité d'aménager cet espace de manière



cohérente, tout en assurant la maintenance de l'ensemble des espaces verts de la Ville. Cette évolution demande une adaptation du service continue pour répondre à ces nouveaux besoins.

Pour terminer, en 2023, un événement marquant a été la poursuite du projet d'équilibrer les comptes des vignobles, qui étaient largement déficitaires. Ainsi, l'objectif était de retrouver l'équilibre financier. Une stratégie de vente a été mise en place avec dix distributeurs, ainsi que la vente sur un site internet, via Qoqa, et aux enchères. De nombreux sites et axes de développement ont été identifiés en Suisse alémanique.

## Conditions de travail

Les conditions de travail sont établies sur la base d'objectifs de service communs, mettant l'accent sur la valorisation du bien-être au travail et la solidarité entre les collaborateurs·trices. La charte du personnel a été élargie et enrichie avec ces notions et le fonctionnement du service est fixé en conformité avec celle-ci, notamment avec des tours de table en début de séance de direction, où les ressentis ou les dysfonctionnements sont discutés par les différentes équipes (RH, finances, etc.). Une philosophie de proximité avec les collaborateurs·trices est promue, renforçant ainsi la qualité du service. En cas de conflit, le service fait appel à un mandataire spécialisé dans la gestion de conflits afin de trouver des compromis. Globalement, le service semble bien se porter.

Lors des départs à la retraite, le remplacement est axé sur les ressources et les moyens en fonction des demandes municipales. Il y a eu un renforcement des équipes en fonction des changements. Bien qu'il y ait eu une légère érosion des équipes sur le terrain, elles n'ont pas été surmenées et ont été soutenues pour entretenir les espaces publics dans la mesure du possible. Par exemple, il n'a pas été nécessaire de tailler systématiquement les arbres d'avenue. La dotation correcte en ressources et la motivation très élevée ont été remarquées. La priorisation des tâches a été accentuée, tout en intégrant mieux la technologie, comme les robots de tonte pour le Chalet-à-Gobet et les terrains de football, ce qui a contribué à une gestion globalement très efficace des ressources.

Le recrutement est difficile pour tous les postes, à l'exception des jardinier·e·s. Ainsi, le salaire du poste d'architecte paysagiste a été augmenté pour correspondre à celui des architectes du bâtiment. Il est également envisagé de revaloriser financièrement des postes comme celui de fossoyeur pour les rendre plus attractifs.

## Perspectives d'avenir et projets du service

Les perspectives d'avenir sont marquées par le lancement de Lausanne Jardins le 15 juin. Ce projet promet d'apporter des opportunités passionnantes pour le développement des espaces verts de la ville, ainsi que pour la promotion du bien-être environnemental et social.

Il faudra aussi que le service contrôle et surveille les 3000 à 4000 ouvrages de la Ville situés sur le territoire dont il a la charge. Des améliorations sont envisagées, notamment en ce qui concerne le suivi de ces ouvrages. Il existe des préoccupations concernant la possibilité d'obtenir des moyens financiers plus importants que prévu ou alloués, étant donné que certains aspects restent encore inconnus.

Le Plan biodiversité constitue un chantier majeur avec des effets à plus long terme. Il s'agit de développer une stratégie de biodiversité pour maintenir la qualité naturelle de la ville, qui est essentielle, mais sujette à une détérioration potentielle. Des projets d'action sont envisagés pour consolider cette qualité, tels que la création de lagunes pour les oiseaux et la préservation des cours d'eau comme la Vuachère, le renforcement des zones de tranquillité au sein du parc du Jorat. La collaboration avec l'EVAM s'est révélée très positive pour le service et les bénéficiaires. Il serait donc judicieux de renforcer cette coopération afin de soutenir les personnes réfugiées dans leur processus d'intégration professionnelle.

## 14<sup>e</sup> observation

**Le Conseil communal invite la Municipalité à approfondir davantage sa coopération avec l'EVAM pour mieux favoriser l'intégration des personnes réfugiées.**

### Service d'organisation et d'informatique (SOI)

Vu l'absence depuis une longue durée de la cheffe de service, les commissionnaires ont été reçus par le chef de service ad interim.

### Événements marquants

Notre Ville a été la cible d'une attaque informatique, entraînant la fermeture de son site internet. Cette cyberattaque, connue sous le nom de déni de service distribué (Distributed Denial of Service ou DDoS), a visé le site internet de la Ville. Heureusement, le service a rapidement pris le contrôle de la situation grâce à sa procédure de gestion de crise, mettant ainsi fin à cette crise majeure le 18 juin. En outre, cet événement a permis d'identifier les faiblesses et les lacunes du système informatique, conduisant à des améliorations des processus de sécurité. Parallèlement, la présence du centre de support (Helpdesk) a été renforcée dans certains services métiers afin d'assurer la qualité des services offerts et de maintenir des points de contact permettant une proximité avec les utilisateurs et utilisatrices. L'autre élément à valoriser est la féminisation du nom des rues. Ceci a exigé un changement sur le système informatique.

### Conditions de travail

L'année 2023 a été particulièrement tumultueuse sur le plan managérial pour ce service. En effet, l'absence de la cheffe a engendré un climat d'incertitude et d'instabilité en interne. Toutefois, cette période a eu pour effet relatif d'atténuer les tensions au sein de l'équipe et même de raviver la motivation de certains collaborateurs·trices qui envisageaient de partir. Actuellement, l'ambiance est positive, en grande partie grâce au travail remarquable effectué par le chef de service par intérim. Par ailleurs, le service rencontre des difficultés de recrutement, en raison notamment de la compétition accrue du secteur privé, qui offre des conditions salariales plus attractives. De plus, il est constaté que les contrats à durée déterminée de cinq ans proposés par la Ville suscitent moins d'intérêt parmi les candidat·e·s potentiel·le·s.

### Perspectives d'avenir et transformation numérique

Le service aspire à jouer un rôle plus actif dans le domaine du développement, mais il se trouve confronté à une charge opérationnelle écrasante, qui monopolise 80% du temps du personnel. Cela ne laisse qu'une marge de manœuvre d'environ 20%. Selon le chef de service par intérim, pour concrétiser des projets significatifs en matière de transformation numérique, il serait nécessaire d'allouer environ la moitié du temps disponible à cette activité. Malheureusement, faute de ressources supplémentaires, le service se trouve limité dans ses efforts. Toutefois, les membres de l'équipe sont déterminés à moderniser, simplifier et accélérer les processus et les tâches informatiques. Il faut savoir que le système informatique de la Ville accuse un retard considérable par rapport à ceux d'autres services, qu'ils soient étatiques des grandes communes ou privés. Ceci a déjà été mentionné dans les rapports de gestion précédents.

## Direction de LEA

Les deux commissaires ont été reçus par la directrice de Logement, environnement et architecture, accompagnée par son secrétaire général.

La directrice nous a confirmé que sa direction a affronté trois grands événements majeurs. Premièrement, il y a eu l'attaque informatique le 14 juin. En réaction, le service a été contraint de renforcer ses mesures de sécurité pour mieux contrer d'éventuelles attaques futures. Le deuxième élément affectant la Ville est le chantier de la Gare de Lausanne. Selon la directrice, le retard des travaux est imputable aux Chemins de fer fédéraux suisses (CFF) et à l'Office fédéral des transports (OFT). Grâce aux efforts de la directrice et de la Municipalité, les coûts engendrés par ce retard seront pris en charge par les deux entités mentionnées, évitant ainsi une charge financière supplémentaire pour la Ville. Pour assurer un suivi rigoureux de ce projet, la directrice a décidé de rattacher le Pôle Gare, initialement sous la responsabilité de la cheffe du Service architecture et logement, directement à elle. Le troisième élément déstabilisant pour le département en fin d'année 2023 a été la séparation entre la Caisse de pensions du personnel communal de Lausanne (CPCL) et la Ville de Lausanne. La directrice a reconnu que les relations avec la CPCL étaient compliquées depuis plusieurs années. Il est maintenant crucial de garantir que les employé·e·s concernés puissent continuer leur travail au sein de la caisse ou ailleurs. A cet effet, un processus d'accompagnement a déjà été mis en place.

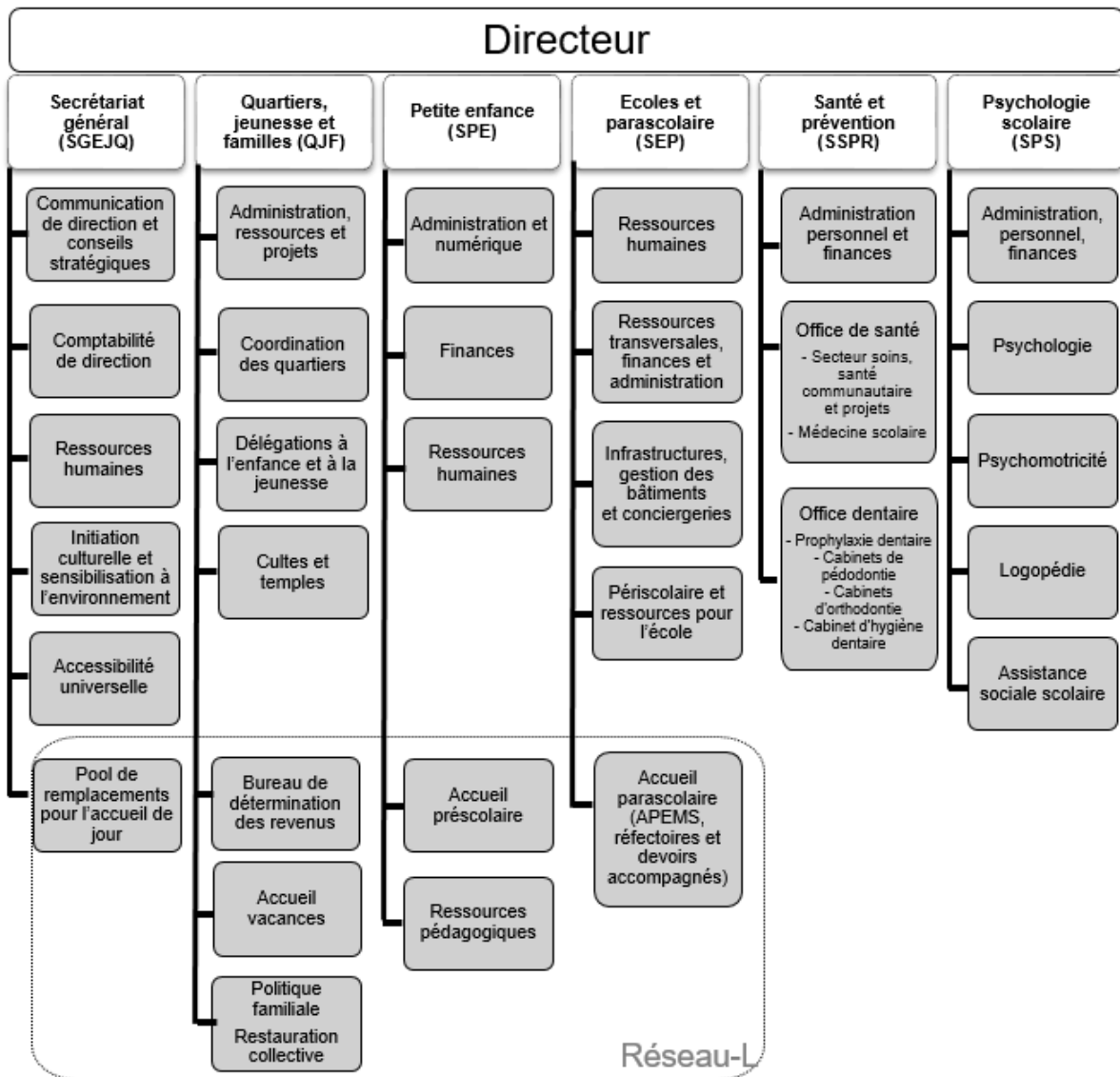
Pour la sous-commission Logement, environnement et architecture

*Léonie Kovaliv*

*Samson Yemane*

# Enfance, jeunesse et quartiers (EJQ)

## Direction de l'enfance, de la jeunesse et des quartiers



## Préambule

Les visites des six services de la Direction EJQ, et l'entretien avec son directeur se sont déroulées les 13 mars 2024, 19 mars 2024 et 26 mars 2024. A chaque fois, les rencontres ont pu avoir lieu de visu. La visite du SPS a été menée par l'adjoint à la cheffe de service.

## Secrétariat général (SGEJQ)

L'année 2023 a été marquée par la séparation des activités d'état-major de celles de prestations à la population anciennement centralisées au sein du SGEJQ. La création du nouveau service QJF et le repositionnement du SGEJQ sur les tâches transversales à la Direction se sont déroulés de façon satisfaisante. Cette réorganisation a répondu aux attentes<sup>3</sup>. Les équipes du SGEJQ peuvent désormais se concentrer sur les tâches stratégiques et celles de planification.

L'année 2023 a également permis au SGEJQ de déployer dans un cadre-temps rapide le projet pilote de Pool de remplacement. Le Secrétariat général dispose désormais d'une équipe centralisée pour assurer des remplacements du personnel éducatif dans les structures d'accueil de jour de la Ville. Son déploiement complet et l'évaluation de ce dispositif sont attendus pour l'année 2024.

L'augmentation du volume de prestation de la Direction EJQ et l'implémentation de l'outil comptable Abacus ont représentés une charge importante pour la comptabilité de direction. Le départ du responsable de domaine, le chef comptable, en poste de longue date, a également pesé sur cette unité. La circulation de papier est toutefois déjà en baisse et les avantages à moyen terme de cet ERP semblent d'ores et déjà identifiés.

Depuis 2023, le SGEJQ revoit les différents courriers de la Direction EJQ pour simplifier la communication dans un souci d'accessibilité aux différentes politiques publiques menées par la Direction auprès de tous les publics.

S'agissant du thème transversal, le SGEJQ dispose d'indicateurs administratifs usuels (RH, financiers et comptables). La volonté est par ailleurs affichée d'aborder la notion de la performance individuelle du personnel par la formation continue et son accès pour tout un chacun.

## Service des écoles et du parascolaire (SEP)

La planification 2030 reste un enjeu considérable. Il s'agit de réaliser des projections démographiques par définition incertaines et fluctuantes, définir les constructions nécessaires et leur typologie en fonction de l'âge des enfants.

La planification peut subir des aléas qui mettent les infrastructures sous tension : par exemple à Vers-chez-les-Blanc l'arrivée non prévue de nombreux jeunes élèves a nécessité en urgence l'aménagement de classes dans des Portakabin, eux-mêmes difficiles à obtenir.

A noter que Lausanne a obtenu de la part du Département de l'enseignement et la formation (DEF) l'autorisation de maintenir l'organisation scolaire en vigueur, en dérogation de ce que préconise le Canton (Harmos), à savoir que les bâtiments regroupent séparément les classes 1 à 8P et 9 à 11P, ou ensemble les classes 1P à 11 S. Or les établissements lausannois sont organisés selon la répartition 1 à 6P et 7P à 11 S. Cette année, le Conseil d'Etat a confirmé cette situation. En revanche, tous les nouveaux bâtiments doivent être conçus de sorte à permettre une organisation conforme à la Loi sur l'enseignement obligatoire (LEO).

---

<sup>3</sup> Pour le détail, cf. Rapport de gestion de la Municipalité (2023), p. 233.

De façon générale, la collaboration avec le Canton est décrite comme « fluide et positive », il y a une bonne interaction avec les directions d'établissements scolaires dans le cadre de la conférence régionale scolaire.

Les rénovations avancent bon train. Suite à l'audit fait par le CFL<sup>4</sup> un outil de planification, gestion et suivi, aide à la décision a été commandé afin de prioriser les chantiers (notamment sur la base de critères énergétiques).

L'installation des affichages numériques frontaux (ANF) dans les classes s'est poursuivie en 2023 et est toujours en déploiement. L'entreprise est décrite comme complexe, notamment lorsqu'il s'agit de revenir dans des bâtiments et des classes qui avaient été assainis auparavant.

Conformément au programme de législature, 300 places supplémentaires ont été ouvertes. En 2023, près de 120 personnes ont été engagées pour le parascolaire. La fusion APEMS-DAC (devoirs accompagnés) est désormais effective. Chaque entité est maintenant sous la responsabilité d'un directeur parascolaire. Actuellement, près de 4200 enfants sont accueillis dans les structures et il y a encore environ cent enfants en attente d'une place APEMS, ce que la cheffe de service décrit comme très bon en comparaison cantonale. Le développement du parascolaire étendu couvrant les degrés de 1P à 11P est en cours.

On observe en 2023 90 démissions, soit 10% du personnel. La cheffe de service nous explique qu'une partie des collaborateurs·trices ont été impacté·e·s du fait de la fusion APEMS-DAC.

Par ailleurs, il est expliqué qu'une nouvelle culture RH est mise en place, avec un accompagnement tout au long du cycle de vie des collaborateurs·trices, pour résorber progressivement le morcellement des tâches de gestion RH. Une réforme est conduite afin d'obtenir une meilleure cohérence et vue d'ensemble, afin de garantir l'équité de traitement. La gestion des absences a été revue. Pour le parascolaire le processus de recrutement a été stabilisé et professionnalisé. Au niveau des auxiliaires, la situation est comparable à celle décrite dans le rapport 2022.

A ce jour, le seul guichet unique est le guichet « physique » situé à l'accueil du SEP, où toutes les demandes des parents concernant les prestations scolaires et parascolaires peuvent être reçues et centralisées. Il existe un projet de guichet virtuel (un « portail parent »), d'ailleurs déjà mentionné dans le rapport 2022. Un cahier des charges pour y parvenir est en élaboration entre la Direction EJQ et le SOI. A ce stade, il n'est pas communiqué de calendrier.

La mise en œuvre de la politique des préaux scolaires s'articule avec la politique des quartiers. Par endroits, il existe des tensions entre l'usage des préaux hors horaires scolaires et le voisinage. Un procès est en cours à ce sujet relatif à un préau de l'établissement de Béthusy. Par ailleurs les réaménagements sont orientés vers la durabilité (perméabilisation des sols, matériaux naturels). L'inclusivité est prise en compte.

S'agissant du thème transversal, il n'y a pas de critère d'évaluation quantitatif à proprement parler. Il existe un cadre réglementaire contraignant et clair. Il est dit que la qualité est très surveillée et qu'il y a des entretiens entre chaque directeur de structure et ses équipes, l'accent est mis sur la conduite de projets et l'esprit d'équipe. Certains domaines se prêtent à l'établissement d'objectifs quantitatifs, comme la conciergerie. Concernant la saisie du temps travaillé, il y a un système de pointage dans l'administration, mais pas sur le terrain, où le système de saisie d'horaire est qualifié d'archaïque. Le service travaille à un système moderne.

---

<sup>4</sup> [https://www.lausanne.ch/apps/actualites/index.php?actu\\_id=73220](https://www.lausanne.ch/apps/actualites/index.php?actu_id=73220)

## Service de santé et prévention (SSPR)

L'année 2023 a été laborieuse pour le SSPR.

Les difficultés rencontrées par l'Office de santé en 2022<sup>5</sup> ont pesé sur le déploiement des activités en 2023. Une minorité du personnel infirmier est depuis lors en arrêt. Affectés sur le plan des postes, ces emplois ne peuvent pas être repourvus et contraignent l'office à devoir conjuguer avec moins de ressources. Les remplacements de courte durée sont en effet peu attractifs vu la situation du marché de l'emploi sanitaire. En conséquence, l'Office de santé a dû prioriser certaines tâches faute de pouvoir pallier les absences usuelles et ces absences longue durée.

Par ailleurs, la collaboration entre l'Office de santé, certaines directions scolaires ainsi que le SEP semblent, de l'avis du service, à tout le moins difficiles. Les interactions et le soutien avec la Direction EJQ (et les autres services de la Direction) connaissent une marge d'amélioration sensible.

### 15<sup>e</sup> observation

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité effectue une analyse des possibles points de dysfonctionnement et d'inefficacité dans les interactions, flux d'informations et collaboration entre le SSPR et les autres services de la Direction EJQ***

### 16<sup>e</sup> observation

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité effectue une analyse des possibles points de dysfonctionnement et d'inefficacité dans les interactions, flux d'informations et collaboration entre le SSPR et le Canton de Vaud, notamment les directions des établissements scolaires.***

Le nombre de vaccinations est en baisse en 2023 en comparaison avec l'année précédente. Ceci est dû pour l'essentiel à un effet de rattrapage des vaccinations en 2022 des suites de la pandémie de COVID19. Sur un tout autre plan, le SSPR travaille avec satisfaction avec le SOI à la numérisation des dossiers de santé scolaire des élèves. Ce projet est dans l'attente d'une validation cantonale.

L'Office dentaire a quant à lui pu travailler à un développement de ses prestations (orthodontie notamment). Le service a repourvu les postes à repourvoir malgré le marché concurrentiel pour les profils souhaités. 2023 a été dévolu en grande partie à préparer des nouveautés appelées à se déployer l'année suivante (développement de techniques, application de nouveaux composites et introduction de soins sous MEOPA par exemple).

La santé buccodentaire des jeunes Lausannoises et Lausannois reste préoccupante. Toutefois, le contrôle obligatoire en 1P introduit par le SSPR (pionnier dans le Canton) permet d'identifier que les situations critiques devraient être prioritairement traitées avant les 4 ans de l'élève. La patientèle du SSPR se limite en revanche peu ou prou à la scolarité obligatoire.

L'office dentaire continue ses efforts pour atteindre un maximum d'élèves et proposer une palette de soins toujours plus complète. L'internalisation de certaines prestations permet notamment d'étendre l'aide financière que peut proposer le SSPR aux plus nécessiteux sur des soins encore assurés à l'externe du service jusqu'à lors.

S'agissant du thème transversal, le SSPR dispose, tant pour les prestations de l'Office de santé que celles de l'Office dentaire, de nombreux indicateurs (rendez-vous, motifs de consultation, nombre de rendez-vous manqués, contentieux, chiffre d'affaires, etc.). Ceux-ci découlent des

---

<sup>5</sup> cf. rapport COGES 2022, p. 46.

applications métiers comme de certaines exigences de la convention liant le SSPR et le Canton de Vaud en matière de santé scolaire. Certains de ces indicateurs cantonaux sont par ailleurs appelés à évoluer. D'autres, surtout RH, sont disponibles à travers les informations dont dispose le SPEL.

## Service de psychologie scolaire (SPS)

En 2023, dans le contexte d'une population lausannoise en augmentation et de l'ouverture d'une nouvelle école dans le quartier des Plaines-du-Loup, les quatre professions du service de psychologie scolaire (psychologie, logopédie, psychomotricité et assistance sociale) continuent d'être très sollicitées pour venir en aide aux enfants et aux familles. Ainsi 1878 nouvelles demandes de consultation dans les trois professions PPLS ont été reçues, soit environ 5% de plus qu'en 2022.

Un nouvel outil de gestion (OGEMI) a été mis en place pour les PPLS pour faciliter l'enregistrement des demandes de consultations déposées par les parents. L'enjeu est d'apporter une réponse dans un délai raisonnable. Actuellement, l'attente pour un suivi régulier se monte à plusieurs mois.

Il est souligné que de plus en plus d'enfants en début de scolarité présentent des difficultés d'intégration. Davantage d'enfants présentent des troubles du spectre de l'autisme.

Par ailleurs, seize cellules de crise ont été déclenchées par différents établissements scolaires impliquant environ 120 heures de travail de psychologues en urgence, suite à des décès, suicides, agressions et accidents. Un travail est en cours au plan cantonal pour évaluer et valoriser ce travail.

Cette année le SPS, conventionné avec le Canton qui couvre 95% du budget, s'est vu accorder par celui-ci 1,0 EPT supplémentaire. 4,85 EPT supplémentaires sont prévus en 2024, qui ont d'ores et déjà été dotés.

Ces 5,85 EPT au total ont été répartis entre les trois professions PPLS, selon les besoins avérés du terrain. A cet égard, la bonne entente avec le SEP à propos des besoins supplémentaires générés en termes de locaux a été relevée. La marche du SPS appelle en outre les commentaires suivants :

- L'interface étroite avec le canton implique une double comptabilité et deux budgets.
- En 2023 la différence entre l'indexation partielle (Canton) et la pleine indexation (Lausanne) a été couverte par la commune.
- On relève la coexistence des logopédistes employées du service et le groupe des logopédistes indépendantes conventionnées (LIC) avec le Canton et installées à Lausanne. L'administratif lié à la gestion de ce groupe professionnel d'environ 80 LIC est géré par le secrétariat du SPS et la cheffe de service. Ce groupe vient en sus de la dotation du service.
- Quant à la collaboration avec les autres services, il est fait mention d'un bon support du SOI lors d'une mise à niveau de l'équipement informatique individuel demandé par le Canton.
- En matière de gestion efficiente du personnel, il est relevé qu'il y a un grand potentiel d'amélioration, avec notamment l'implémentation d'un « workflow » numérisé sans papier.

Enfin, s'agissant du thème transversal de cette année (évaluation de la performance), il est indiqué qu'on ne peut pas quantifier le volume de prestations auprès des enfants. Mais que les données y relatives (notamment fournies par le logiciel OGEMI) sont connues et maîtrisées.



## Service de la petite enfance (SPE)

Le Service de la petite enfance (SPE) a vécu des années difficiles. Le rapport de la Commission de gestion 2022 en fait par ailleurs état<sup>6</sup>. L'année 2023 quant à elle marque l'arrivée d'un nouveau chef de service. Ce dernier sera rejoint en été 2023 par une adjointe métier. La direction du service sera complète au mois de mars 2024.

De ce fait, 2023 a été consacrée à poursuivre le plan de développement du nombre de places déjà engagées et à identifier les enjeux structurels du service afin de pouvoir adapter l'organisation des fonctions supports du service courant 2024. Des simplifications, notamment dans le domaine RH, ont été apportées en 2023 déjà. La réorganisation en cours se fait d'entente avec le personnel du service (journées dédiées) et avec le Service du personnel (SPEL).

La préparation de l'ouverture du CVE des Plaines-du-Loup a marqué l'année 2023. Suite à un retard de livraison de l'immeuble, l'ouverture du site a dû être reportée à mars 2024.

Le service travaille encore et toujours à la recherche de nouvelles surfaces locatives pour installer de nouvelles institutions de la petite enfance (IPE). Dans le cadre de la gestion des baux du service et les différents travaux de rénovation en cours, le SPE collabore étroitement et à satisfaction avec le Service des gérances (GER).

Le personnel éducatif souffre d'une pénurie importante. Cette situation renforce la nécessité de déployer le nouveau pool de remplaçants mis en place au niveau de la Direction EJQ<sup>7</sup> pour l'ensemble des deux services concernés par cette catégorie professionnelle. L'année 2023 a été consacrée à la préparation du déploiement de ce dispositif, qui sera effectif en 2024. Le taux de rotation du service, s'agissant des postes fixes, est stable.

Suite à la réorganisation de la Direction EJQ en 2023, le Bureau de détermination du revenu a été transféré au nouveau Service quartiers, jeunesse et familles (QJF).

Le service étant encore fragilisé en début d'année 2023 (cf. supra), l'introduction du nouveau système comptable Abacus a été d'autant plus compliquée. Le service a néanmoins pu compter sur l'écoute du Service des finances (SFIN). Si ce nouvel outil doit permettre des améliorations et simplifications à moyen long terme, tel n'a pas été le cas en 2023. Le service n'a par ailleurs pu disposer d'un premier point budgétaire qu'en juin 2023. Abacus a cependant aussi permis d'identifier quelques pistes d'amélioration durant cette première année d'utilisation. La politique d'achats du service est ainsi en révision avec le concours du Service achat et logistique (SALV). Dans un deuxième temps, le SPE entend permettre une interopérabilité entre Abacus et iCare (application métier du service).

Enfin, s'agissant du thème transversal abordé par la COGES auprès de tous les services, le SPE indique disposer de trois indicateurs de performance. Ils ne portent pas sur le personnel directement, mais sur les prestations délivrées par le SPE. Le premier est le taux d'occupation des IPE. Il doit atteindre 90% pour obtenir un financement de la Fondation pour l'accueil de jour des enfants (FAJE). Un deuxième indicateur introduit par le chef de service est un rapport trimestriel des directions d'IPE sur ce taux d'occupation. Ce système permet d'identifier à chaque fois les raisons d'un éventuel décrochage avec l'objectif de 90% d'occupation et de plancher sur une stratégie d'amélioration en l'absence de motifs objectifs tels que des travaux. Les visites spontanées effectuées par l'Office de l'accueil de jour des enfants (OAJE) dans les IPE lausannoises constituent le troisième indicateur dont dispose le service. L'OAJE établit lors de ces visites non planifiées le taux d'encadrement des enfants (ratio professionnel/enfant).

Le service dispose également d'autres ressources, telles que le temps de présence hors enfants (THPE) du personnel éducatif, ou encore les taux de couverture I & II (découlant de la LAJE). Ces taux de couverture ne constituent toutefois qu'une comparaison du nombre de

---

<sup>6</sup> Cf. Rapport COGES 2022, p. 48.

<sup>7</sup> Cf. voir SEJQ.

places offertes avec le nombre d'enfants dans la même tranche d'âge (indépendamment de la demande). Ils ne prennent pas en compte le taux de conciliation (soit la demande effective pour ces tranches d'âges). Le service souhaite pouvoir disposer de cet indicateur dans le futur.

## Service quartiers, jeunesse et familles (QJF)

QJF est issu de la réorganisation du Secrétariat général de la Direction EJQ (cf. supra). Le service intègre également le Bureau de détermination des revenus (BDR), qui fait partie du « Réseau-L » (organisation transversale entre SGEJQ, QJF, SPE et SEP faisant office de réseau d'accueil de jour de la Ville de Lausanne). Cette réorganisation n'est pas tout à fait terminée puisque, dès 2024, les domaines Cultes et temples et Politiques de quartier ont été fusionnés pour former un seul domaine « vie de quartier ».

Le service, caractérisé par la multiplicité des tâches et missions, est donc encore en maturation, également sur le plan de son organisation.

A cet égard, le travail accompli en 2023 sous l'impulsion d'un chef de service doté d'une vision managériale et structurée est à saluer.

En 2023, la campagne « parlons Puff » a rencontré un grand succès au-delà de la commune.

En 2023, les ressources ont manqué au nouveau service pour bien gérer la reprise du BDR, qui constitue une charge importante. Un poste de responsable a finalement pu être créé. L'UAPI (CD) a apporté une aide transitoire dont l'efficacité a été soulignée. La situation est maintenant sous contrôle.

La délégation jeunesse collabore avec plusieurs services de la Ville pour la prestation offerte par les TSHM. Dans ce domaine, la répartition des compétences Ville-Canton est régulièrement questionnée. Le dispositif de la Ville est décrit comme complexe et bien doté.

La restauration collective durable RCD - qui fournit 800 000 repas par an pour le Réseau-L dépend de la Délégation à la politique familiale. Le plan RCD 2 a été audité en 2023 par un évaluateur externe.

Le domaine vacances fonctionne bien actuellement. L'introduction fin 2022 du logiciel de gestion Abacus a créé des difficultés. En 2023, le système des inscriptions n'était pas encore optimisé et générait des embouteillages. Une nouvelle plateforme est prévue en 2024 (élaboration en 2023), qui va simplifier les inscriptions pour les parents. Le but pour 2024 est d'étoffer l'offre (camps de vacances thématiques, plus de centres aérés et centres aérés urbains).

Un des enjeux majeurs pour la coordination des quartiers a été de renouer un dialogue positif avec la FASL. La confiance a été retrouvée et la convention normalement échue en 2023 est prolongée en 2024 avec des simplifications mineures. Une prochaine convention 2025-2028 est en préparation. En 2023, la fusion avec Cultes et temples a été préparée. Le personnel a été accompagné dans cette démarche, validée par le SPEL. Suite à l'arrivée des habitants aux Plaines-du-Loup, des tensions avec les jeunes des quartiers voisins sont apparues, demandant une attention particulière du service.

Enfin s'agissant du thème transversal, il nous est indiqué qu'en l'état, les solutions techniques manquent. Des solutions informatiques type Trello ou Notion, utilisées dans d'autres administrations publiques pour l'organisation et le suivi des collaborateurs, ne sont pas compatibles avec les règles informatiques de la Ville de Lausanne. Des alternatives sont à l'étude ; le SOI est en train de travailler sur ce sujet. Plus généralement, le service instaure une culture du *feed back* et de la délégation. Le processus n'est pas encore formalisé nous a-t-on déclaré.

## Rencontre avec le municipal de la Direction EJQ

L'année 2023 a été dédiée à l'avancement des projets du programme de législature relevant de la Direction EJQ. L'arrivée de deux nouveaux chefs de service et d'une nouvelle secrétaire générale, ainsi que la réorganisation du SGEJQ ont été des événements de taille pour la Direction. La réorganisation semble répondre aux attentes.

Le développement démographique attendu en Ville de Lausanne est un enjeu clé pour 2023 et les années à venir pour l'ensemble des prestations à la population assumées par la Direction EJQ autour de l'école. L'introduction du gymnase en quatre ans et ses conséquences pour les services de la direction ne sont pas encore établies.

M. le directeur identifie divers défis présents et à venir :

- augmentation des sollicitations pour l'accueil de jour et augmentation des prestations
- nécessité d'une action plus prospective et moins réactive, notamment dans le domaine de l'informatique (anticipation des besoins et ressources)
- importance du projet, esquissé en 2023 et à suivre, du portail unique pour l'accès rationnel et facilité aux prestations de tous les services
- besoin d'optimiser certaines conventions avec le Canton (convention scolaire notamment).

### *17<sup>e</sup> observation*

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité réfléchisse régulièrement à l'adéquation des outils en place pour suivre l'accomplissement des missions de chaque service en vue de leurs objectifs et réalités de métier.***

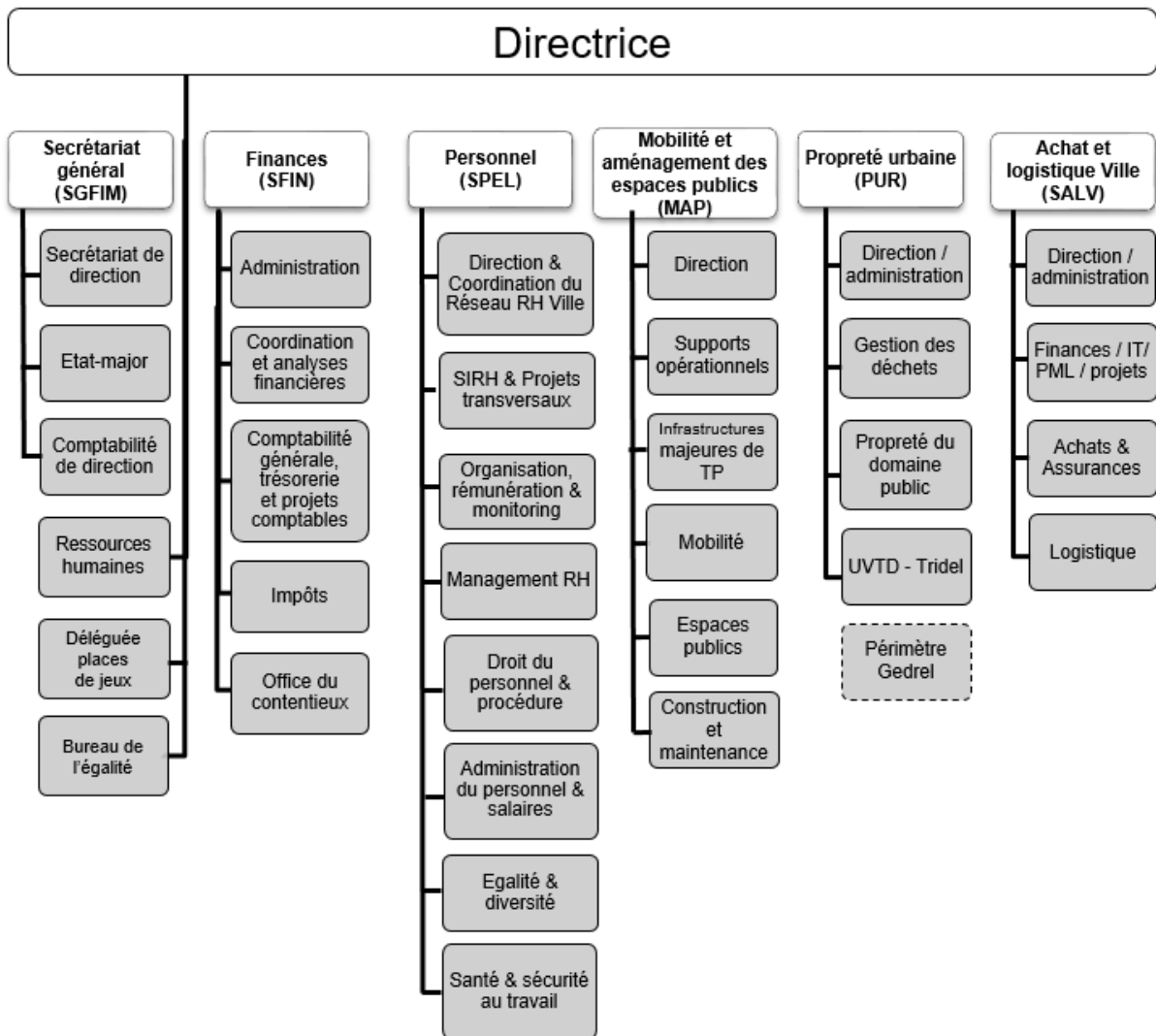
Pour la sous-commission Enfance, jeunesse et quartiers

*Oleg Gafner, rapporteur*

*Olivier Marmy*

# Finances et mobilité (FIM)

## Direction des finances et de la mobilité



## Préambule

Les commissaires se sont entretenues avec les directions des six services rattachés à la Direction finances et mobilité (FIM), ainsi qu'avec la directrice. Ces sept entretiens ont eu lieu le 16 et 17 avril 2024.

La Direction FIM est composée des six services suivants :

- du Secrétariat général (SG),
- 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 lesquels 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 la campagne contre le harcèlement au travail « osons en parler », les constats à tirer des adaptations faits à l'outil BEST, l'évaluation du processus de mise en place du logiciel ABACUS et de son utilisation dans le service, 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 (charge de travail liée au traitement des initiatives, état de traitement des initiatives concernant le service en question ; rapports avec la COGES et la COFIN). Les commissaires ont ensuite posé des questions en lien avec les indicateurs de performance (question transversale), puis des questions spécifiques au service en question, inspirées du rapport fourni par la Direction correspondante. Pour finir, des questions ont été posées à propos de l'enquête de satisfaction effectuée en 2023 auprès du personnel de la Ville. Les directions ont été ici invitées à exprimer leur première impression des résultats concernant leur service, compte tenu du fait qu'elles n'avaient pas encore le temps d'en effectuer une analyse approfondie, car les résultats n'avaient été publiés que peu de temps avant les visites.

## Observations générales

La campagne contre le harcèlement au travail « osons en parler » a été bien reçue dans tous les services. Compte tenu du déséquilibre entre les services majoritairement masculins et ceux majoritairement féminins, les services ont été mélangés lors des journées de formation, afin d'avoir des équipes mixtes. La pertinence et l'utilité de la formation offerte a été appréciée des collaborateurs·trices, sous une réserve : dans certains services, des employé·e·s ont fait part de leur sentiment que la formation se concentrait trop sur le harcèlement sexuel, au détriment du harcèlement moral. Selon la directrice, cela a été un choix délibéré.

### 18<sup>e</sup> observation

***Le Conseil communal souhaite que dans ses campagnes de sensibilisation au harcèlement, la Municipalité veille à ce que toutes les formes de harcèlement, sexuel ou psychologique, soient traitées avec la même attention.***

Un bilan positif a unanimement été posé quant aux adaptations de l'outil BEST, qui ont apporté plus de souplesse et permis une meilleure prise en compte de la situation de chaque employé·e et des entretiens mieux ciblés. Cela a aussi réduit le sentiment des collaborateurs·trices de devoir se justifier auprès de leur hiérarchie. Pour les chef·fe·s de service, la charge de travail liée à cet outil a de plus été diminuée.

Les services ont bénéficié des soutiens nécessaires à la mise en place d'ABACUS, qui s'est globalement bien déroulée. Cette mise en place s'est globalement bien déroulée, même si elle a occasionné une charge de travail importante, tout spécialement pour le SG et le SFIN. Elle s'est accompagnée d'une formation dispensée à beaucoup d'employé·e·s. ABACUS apporte une amélioration considérable des processus et est donc perçu très positivement. Quelques options supplémentaires sont encore en cours d'installation.

Selon les services, les indicateurs de performance sont utilisés soit comme un outil pour suivre le travail et la progression des collaborateurs·trices, soit pour évaluer les activités du service, ou encore dans ces deux perspectives moyennant des indicateurs spécifiques. Si des indicateurs quantitatifs sont utilisés, les missions du service ne sont jamais perdues de vue. Lorsque les indicateurs de performance servent d'outil pour suivre le personnel, ils sont si nécessaire adaptés en cours d'année. Des solutions sont cherchées d'entente avec la personne concernée quand les objectifs n'ont pas été atteints, en privilégiant un accompagnement ciblé et constructif à une logique punitive. La manière dont chaque service utilise les indicateurs de performance est précisée dans les différentes sections du présent rapport de sous-commission.

Toutes les directions de services ont reconnu que les résultats de l'enquête de satisfaction du personnel leur seront très utiles pour identifier des problèmes et développer des solutions, sur la base d'un travail d'analyse approfondi comprenant également des éléments qualitatifs. La nécessité de répéter l'enquête à des intervalles réguliers, au moins une ou deux fois par législature, est reconnue par les directions de services et plébiscitée par les collaborateurs·trices. Les commissaires tiennent à souligner l'excellente qualité de l'enquête et la pertinence des questions posées. Un taux de participation nettement inférieur à la moyenne a été constaté dans les services avec beaucoup de personnel de terrain, malgré des mesures visant à faciliter cette participation, par exemple la fourniture de versions papier, ou la création de moments dédiés à l'enquête pendant la journée de travail.

#### *19<sup>e</sup> observation – observation transversale*

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité conduise une enquête sur la satisfaction du personnel de la Ville à des intervalles réguliers, soit au moins une ou deux fois par législature.***

#### *20<sup>e</sup> observation – observation transversale*

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité, en collaboration avec l'entreprise qui effectue l'enquête de satisfaction du personnel de la Ville, développe des stratégies visant à mieux accompagner le personnel de terrain dans le remplissage du sondage, dans le but de faciliter sa participation à l'enquête.***

### Secrétariat général (SG)

Le SG utilise les indicateurs de performance principalement comme un outil de suivi de la charge de travail du personnel.

L'augmentation du nombre d'auxiliaires de deux à sept s'explique par des congés maternité et par un renforcement de l'équipe de comptabilité.

Le SG épaula les services de la Direction dans le traitement des initiatives du Conseil communal, notamment les questions orales et les interpellations urgentes, qui nécessitent d'être très réactif.

Par ailleurs, le SG a établi un petit guide relatif à BEST à l'attention de tous les services du dicastère FIM.

En 2023, la Ville de Lausanne a participé au *Diversity Benchmarking* proposé par l'Université de Saint-Gall. Ce monitoring situe la ville de Lausanne dans la moyenne des administrations publiques par rapport à la constitution des équipes et les embauches. Cependant, pour ce qui concerne les promotions, la Ville de Lausanne se situe en dessous de la moyenne suisse, même pour des postes de cadre inférieurs. Il apparaît également que davantage de femmes cadres quittent l'administration communale que d'hommes cadres. Le monitoring suggère enfin que la Ville de Lausanne a tendance à exiger un niveau de formation plus important des femmes postulant pour un poste de cadre que des hommes postulant pour un poste similaire.

#### *21<sup>e</sup> observation – observation transversale*

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité mette en place des mesures pour faciliter la promotion des femmes au sein de son administration, ainsi que pour améliorer l'attractivité et la rétention des postes de femmes cadres.***

#### *22<sup>e</sup> observation – observation transversale*

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité revoie les descriptions de poste pour les postes de cadre pour y mentionner uniquement le niveau de formation réellement nécessaire, et qu'elle veille à appliquer les mêmes critères en matière de formation aux candidatures féminines et masculines.***

L'étude Interact sur l'inclusivité des espaces publics lausannois n'a pas donné lieu à des projets spécifiques, mais les conclusions ont été partagées avec les services concernés.

Le SG se dit globalement satisfait des résultats de l'enquête de satisfaction du personnel et travaillera maintenant à approfondir la compréhension des résultats.

## Service des finances (SFIN)

Comme le nouveau directeur du SFIN est entré en fonction en mars 2024, la visite du service s'est effectuée en sa présence et celle de la cheffe de service du SG.

Le SFIN utilise les indicateurs de performance principalement comme un outil de suivi du personnel. Il dispose également de certains indicateurs qui lui permettent de suivre ses missions, sans qu'il se fixe pour autant des objectifs.

En 2023, le SFIN a eu un turnover élevé par rapport à la moyenne de la Ville. Cela s'explique par la charge de travail liée à la mise en place d'ABACUS, qui a conduit à une augmentation significative du nombre d'auxiliaires (de 11 à 28). Depuis sa mise en place, ABACUS facilite beaucoup la gestion d'éléments importants pour le service, comme les délais de paiement, etc. Cet outil devrait trouver son rythme de croisière vers 2025.

Il convient de souligner la nouveauté très positive de l'obtention de la notation financière AA-. Le maintien de cette notation est une priorité pour le SFIN.

Le nouveau directeur du service ne dispose pas de l'ancienneté nécessaire pour commenter les résultats de l'enquête de satisfaction du personnel de la Ville, mais se réjouit de disposer de cette ressource pour commencer son mandat.

## Service du personnel (SPEL)

Le SPEL recourt aux indicateurs de performance exclusivement comme outil de suivi du personnel, avec une feuille de route établie chaque année avec le ou la collaborateur·trice concerné·e, et des entretiens annuels pour discuter de l'atteinte des objectifs fixés. Il n'y a pas d'indicateurs de performance concernant les missions du service.

En 2023, le domaine pour la santé et la sécurité au travail s'est trouvé en sous-effectif (7,95 EPT affectés contre 10,75 EPT alloués), en raison de démissions dans l'unité sécurité. Des changements en cours dans les missions et responsabilités peuvent expliquer ces départs. Des remplaçant·e·s ont été embauché·e·s, et un accompagnement de l'équipe par des personnes externes est en cours pour améliorer le climat de travail dans ce domaine, si bien que la situation est en train de se stabiliser.

Mais de façon générale, le taux de turnover dans le service a pu être diminué par rapport à 2022.

L'enquête de satisfaction montre une bonne adhésion du personnel aux missions de la Ville, qui constitue une excellente base pour adresser les points de tension soulevés par l'enquête. Pour le surplus, il faudra consacrer du temps pour identifier les raisons qualitatives derrière les résultats de l'enquête, afin de développer des stratégies pertinentes à l'égard des points de tension. Les commissaires tiennent à souligner l'excellent travail fourni par le SPEL dans le chapeutage de cette enquête d'excellente qualité, qui a obtenu un très bon taux de participation.

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

Le MAP utilise les indicateurs de performance comme outil de suivi du personnel. Il y recourt également pour suivre des projets spécifiques à l'aide de tableaux de bord avec des indicateurs quantitatifs, qui permettent d'allouer les ressources de manière ciblée. Des valeurs cibles sont fixées chaque année.

Une section construction a été mise en place, ce qui a amélioré les synergies entre les unités de terrain et celles de bureau, avec un bilan très positif.

Par rapport à l'observation 13 formulée en 2022 par la COGES, le service a réussi à attirer les talents nécessaires, en adéquation avec l'augmentation constante du volume de travail – y compris celle des initiatives du Conseil communal, et, à l'instar de ce qui s'observe dans d'autres villes suisses, des plaintes et requêtes de particuliers. Une stratégie a été développée pour favoriser la rétention de talents en proposant des possibilités d'évolution et de progression à l'interne. La restructuration du service et sa nouvelle mission, qui se traduit également dans le nouveau nom (« mobilité et aménagement des espaces publics » au lieu de « routes et mobilité »), contribuent à le rendre plus attractif comme employeur. Cette attractivité découle aussi des projets phares du service, qui sont très visibles dans l'espace public. En outre, une attention particulière est mise à la formulation des offres d'emploi.

Deux collaborateurs·trices ont été spécifiquement formé·es pour la mise en place de la vision zéro (réduction du nombre d'accidents routiers graves). Les résultats du travail effectué en lien avec cette vision mettront cependant du temps à se manifester.

La direction du service se dit satisfaite des résultats de l'enquête de satisfaction du personnel et souligne les efforts faits pour favoriser la bonne adhésion de ses collaborateurs·trices à ses missions, en expliquant le programme de législature déjà à l'entretien d'embauche, pour s'assurer que la personne recrutée s'y reconnaisse.



## Service de la propreté urbaine (PUR)

Le service utilise les indicateurs de performance à la fois comme un outil de gestion RH, et pour évaluer le travail du service en vue de ses missions et objectifs. A cette dernière fin, douze objectifs sont fixés, et leur atteinte est évaluée avec des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. La collecte de données que cela implique permet au service d'adapter ses stratégies afin de remplir ses missions.

En lien avec l'observation 14 formulée en 2023 par la COGES concernant les amendes pour le littering, l'absence de quotas d'amendes a été soulignée, ainsi que le fait que le nombre d'amendes distribuées n'est donc pas un indicateur de performance. Les amendes sont un outil de sensibilisation parmi d'autres, et la capacité pour le PUR d'en distribuer résulte d'une volonté de la population lausannoise.

Le service a renforcé son travail en matière d'enlèvement de stickers collés sur la voie publique, une prestation qui existe depuis deux ans. La présence de gens du voyage à la Bourdonnette, une certaine augmentation de la mendicité et l'éclatement des lieux de consommation de drogue ont eu un impact sur le volume de travail du PUR. Pour la Bourdonnette, il a finalement été décidé de mandater une entreprise externe pour une partie du nettoyage final.

Les résultats de l'enquête de satisfaction du personnel de la Ville sont meilleurs que ceux de la moyenne de la Ville, alors que l'environnement de travail est très pénible, et que la charge de travail peut être élevée, notamment en raison d'un taux d'absentéisme non négligeable. Un premier constat à tirer des résultats est que l'introduction d'Equitas a été mal reçue par le personnel du service, qui se trouve en grande partie dans la catégorie salariale 1 sans possibilité de progresser. Cela ne constitue pas un changement par rapport à l'ancienne grille salariale, mais c'est désormais plus clairement visible. Les commissaires louent les efforts faits par la direction du service de donner la possibilité au plus grand nombre de collaborateurs·trices de participer à l'enquête en leur fournissant des versions papier dans leurs locaux de pause, en leur accordant la possibilité de remplir le sondage pendant le temps de travail et en mettant à disposition des cadres qui pouvaient aider avec la traduction pour les personnes dont le français n'est pas la langue maternelle. Un tel accompagnement devrait être dispensé dans tous les services comptant beaucoup de collaborateurs·trices de terrain dont le français n'est pas forcément la première langue, ce qui renvoie à l'observation transversale n° 3 formulée plus haut.

## Service achat et logistique de la Ville (SALV)

Le SALV n'utilise les indicateurs de performance pour évaluer le travail du service, et non pour le suivi du personnel. Le service mise principalement sur des indicateurs quantitatifs, car ses missions s'y prêtent. La fixation des objectifs pour chaque indicateur est un travail d'équipe, permettant de réunir les différents corps de métiers qui contribuent à leur réalisation et d'établir une vision commune.

Le SALV a effectué quelques ajustements à son organigramme en 2023 suite à la réorganisation complète effectuée en 2022. Ainsi, un nouveau poste de contrôleur de gestion a été créé pour tenir compte de la taille beaucoup plus grande du service. Le bilan de cette réorganisation est globalement satisfaisant, mais il est important de bien former les managers pour qu'ils·elles soient en mesure d'incorporer les nouveaux métiers incorporés au SALV, et d'accompagner les nouvelles équipes dans leur intégration au sein du service. Tout cela a permis au SALV d'accumuler une grande expérience dans la gestion de tels processus, qu'elle pourrait utilement partager au sein de l'administration communale.

Dans la suite de l'observation 15 formulée en 2022 par la COGES, différentes campagnes concernant la pénibilité physique des activités au sein du SALV sont en cours. Chaque personne de terrain rejoignant le service est conseillée par un·e ergonomiste lors de son entrée

en service. La campagne Pandafit sera reconduite sur d'autres sites et il y aura d'autres ateliers-tests d'exosquelette.

L'enquête de satisfaction du personnel permet d'identifier plusieurs pistes d'évolution. Ainsi, il faudrait renforcer la formation des managers et travailler pour l'instauration d'une culture de travail qui mise davantage sur le faire ensemble et moins sur la gestion top down.

## Direction FIM

Concernant les indicateurs de performance, la directrice souligne l'importance de trouver la balance entre le suivi des objectifs et les missions de la Direction, sans tomber dans le piège d'une logique punitive, ou du « mesurer pour mesurer ». De bons indicateurs existent au PUR et au SFIN. MAP a un tableau de bord, et fixe chaque année des objectifs concernant des projets spécifiques. Au SALV, des indicateurs sont encore à développer.

Un long travail de préparation a été effectué pour assurer l'adhésion du personnel à la campagne « osons en parler » contre le harcèlement. Cette campagne a été bien reçue dans tous les services. De même, les retours sur la révision de l'outil BEST ont tous été positifs.

La mise en place d'ABACUS a généré un travail énorme, qui a pu être accompli dans le temps et le budget prévu.

La démission de l'ancien chef du service des finances (SFIN) a été un événement marquant de l'année 2023. Cette démission a été donnée avec un préavis de six mois, ce qui a permis de disposer du temps nécessaire pour trouver son remplaçant, moyennant le concours d'une entreprise indépendante de recrutement. La transmission de savoir entre l'ancien et le nouveau directeur entré en fonction en mars 2024 s'est bien déroulée.

Les résultats de l'enquête de satisfaction du personnel sont bons en comparaison avec d'autres administrations publiques. Comme relevé dans les services, il convient à présent d'évaluer les résultats en détail afin d'identifier des pistes pour remédier aux points de tension.

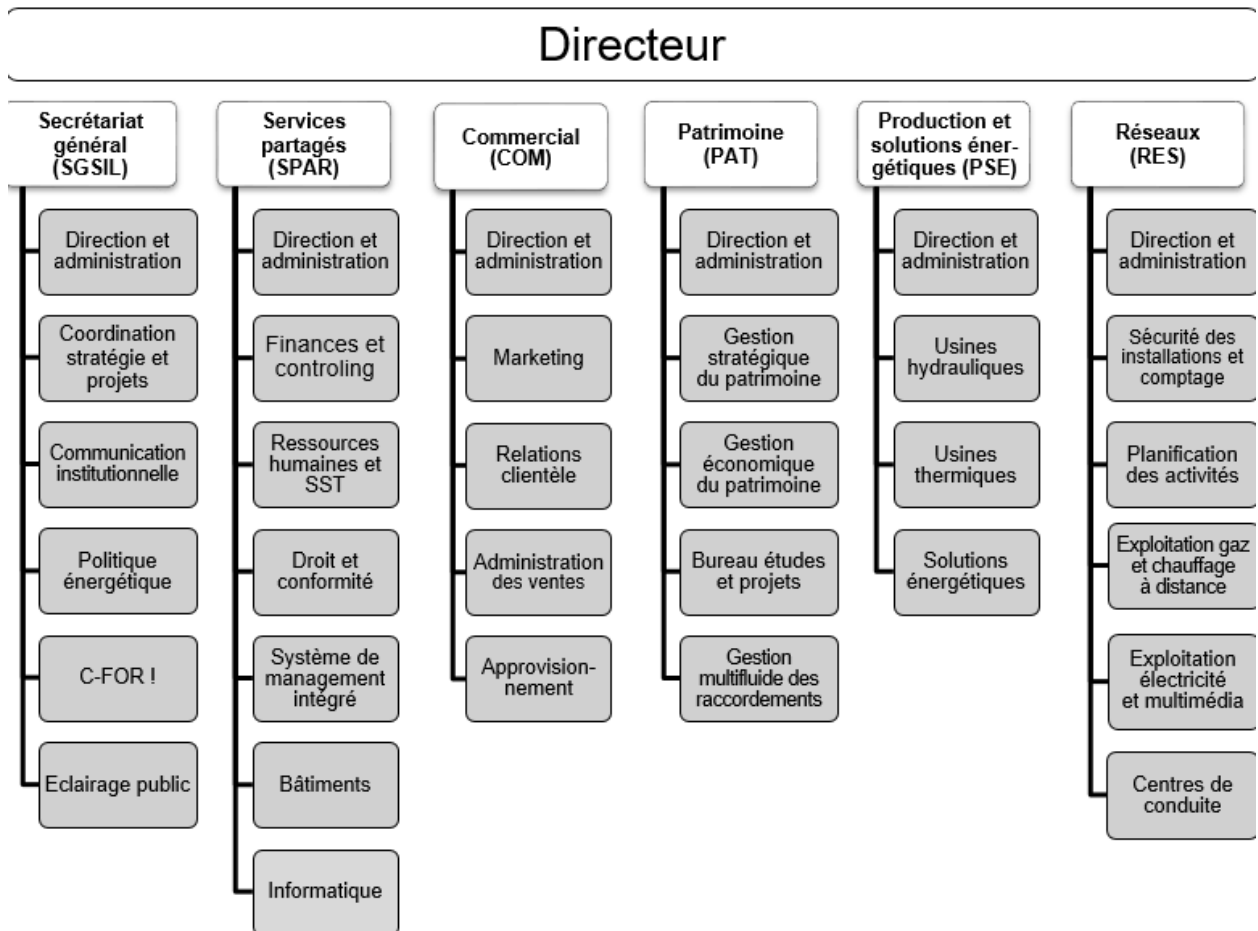
Pour la sous-commission Finances et mobilité

*Franziska Meinherz*

*Ariane Morin*

# Services industriels Lausanne (SIL)

## Direction des services industriels



## Préambule et mode opératoire des visites

Les commissaires ont rencontré les six chefs de service ainsi que le directeur de la Direction des services industriels entre le 11 mars et le 16 avril 2024.

Ils se sont essentiellement appuyés pour leurs entretiens sur le rapport de gestion 2023, qui leur a été remis en date du 7 février. Les données des effectifs du personnel de l'administration réparties par service ont été fournies à la Coges le 28 mars 2024. Les commissaires ont également consulté le rapport d'activités produit par les SIL « Les SIL en 2021 et 2022 ». Suite à leurs visites, ils ont demandé des données complémentaires, qui leur ont été très rapidement communiquées. Il s'agit des résultats par service et par prestation et par activité issus de la comptabilité analytique 2023, ainsi que la liste des audits internes de la Direction.

Le chef du Service réseaux a très aimablement accédé à la demande de visiter les installations et le centre de contrôle de l'usine de Pierre-de-Plan.

Les commissaires tiennent à exprimer leur gratitude aux chefs de service ainsi qu'au directeur pour l'excellent accueil reçu ainsi que pour la transparence des réponses fournies à leurs questions. Ils remercient également toutes les personnes de l'administration qui ont contribué à la bonne marche des entretiens.

## Les SIL en bref

### Les SIL c'est

- Une Direction relativement homogène qui gère tous les fluides, excepté l'eau.
- Un gestionnaire de réseaux (gaz, électricité, chauffage à distance et multimédia), desservant, dans le cas du gaz, plus de 40 communes.
- Un producteur et un fournisseur d'énergie, de solutions énergétiques et de solutions multimédia.
- Plus de 1000 nouveaux raccordements assurés chaque année par la nouvelle division Gestion multi fluide des raccordements, créée en 2022. Que ce soit pour l'électricité, le gaz, le chauffage à distance, la fibre optique, l'eau ou l'assainissement (en coordination avec le Service de l'eau),
- La seule Direction de l'administration à pouvoir soutenir des événements en tant que sponsor.
- Plus de 600 collaboratrices et collaborateurs, pour 525 EPTs effectifs.

## Structure et organisation

La Direction des SIL est divisée en six services : deux de support et de coordination (Secrétariat général SGSIL et services partagés SPAR), un dédié à la vente de prestations (service commercial COM) et trois de « terrain » (patrimoine PAT, production et solutions énergétiques PSE et réseaux RES).

Des schémas des processus SMI existent à l'échelle de la Direction pour définir tous des domaines d'activité au niveau macro, comme la gestion des actifs, la tarification, les raccordements.

## Secrétariat général SGSIL et Services partagés SPAR : deux services transversaux

Ces deux services ont tous deux une emprise transversale. Toutefois, le Secrétariat général est dédié aux fonctions de représentation extérieure, tandis que le SPAR est orienté vers le support interne. Service de back-office, ce dernier assure et centralise de nombreuses activités qui étaient précédemment réparties au sein d'autres services : secrétariat administratif et comptable, ressources humaines, système de management intégré et suivi des contrôles

qualité, ainsi que toutes les questions légales et de contentieux. SPAR rend des comptes directement aux services centraux de l'administration, soit le SPEL, le SOI, ou Finances.

Le Secrétariat général, en revanche, supervise toutes les prestations non commerciales, mais directement visibles du grand public, car liées à la stratégie et à la politique énergétique. Ce sont les fonds pour l'efficacité énergétique, la gestion des quotas d'émissions de CO<sub>2</sub>, le programme « Rénovons Lausanne », l'éclairage public et les tâches des SIL en tant qu'institution formatrice.

## Service commercial COM : des relations de proximité aux marchés internationaux

Composé d'une centaine de collaborateurs et collaboratrices répartis sur trois sites, COM traite tous les contrats, depuis l'échelle micro des produits et services destinés aux particuliers jusqu'aux contrats d'achat d'énergie sur les marchés internationaux du gaz et de l'électricité.

Le service comprend quatre divisions. L'ancienne Division partenariats institutionnels a été rattachée à la direction du service en 2022, en parallèle à l'engagement du nouveau collaborateur responsable des partenariats institutionnels.

## Patrimoine PAT, Produits et solutions énergétiques PSE, Réseaux RES : des services de terrain

Patrimoine PAT a pour mission d'assurer toute la chaîne relative aux infrastructures : planification, construction et raccordement aux réseaux et aux consommateurs finaux. Le service est décrit comme une organisation vivante, s'adaptant en permanence.

Le rythme s'est considérablement accéléré avec la mise en place du Plan climat en 2021. Sans la reformation totale de leur structure en 2018, les SIL ne seraient pas en mesure d'opérer une mission d'une telle ampleur. Le Plan climat a créé une nouvelle donne avec de gros défis, en besoin de ressources financières, mais surtout humaines.

Si la réorganisation des SIL est désormais bien ancrée, elle a quand même représenté un gros défi d'adaptation pour des collaborateurs qui en général ont des profils d'énergéticien très spécialisés. Passer d'un système mono fluide à un système multi fluides a nécessité de leur part de modifier leur méthodologie de travail pour intégrer une approche pluridisciplinaire et des compétences de généralistes.

## Thème transverse / ressources humaines

### Indicateurs de performance et de suivi d'objectifs

Les RH sont complètement centralisés au sein du service SPAR. Le suivi managérial est présent dans chaque service et les objectifs de la Direction y sont déclinés lors des entretiens de collaboration annuels, dans une approche ascendante et descendante. Dans le cas des cadres, sont ajoutés des objectifs de management et de valeurs (efficacité, durabilité, ouverture...). Un pointage trimestriel a lieu avec les chefs de service. Les entretiens de collaboration annuels sont les mêmes au sein de toute l'administration et actuellement en cours de révision par le SPEL.

La Direction des SIL est proactive et exemplaire dans l'administration communale en ce qui concerne l'application des outils d'organisation et de suivi managérial SMI et la gestion de la qualité. Son ouverture et son mode de fonctionnement transversal font qu'elle se prête comme laboratoire de test de nouvelles pratiques de gouvernance. Par exemple, le Service commercial a renouvelé de manière participative son organisation au sein de sa Division relations clientèle, afin de mieux aligner celle-ci sur les besoins des clients.

## Difficultés de recrutement

Les difficultés de recrutement sont flagrantes, comme dans tous les secteurs employant des métiers techniques. Deux effets se superposent : d'une part, une baisse d'intérêt envers les métiers techniques de la part de la population en général et, d'autre part, le départ à la retraite de nombreuses personnes de la génération des baby-boomers. Sur une période de deux ans, il y a eu un turn-over de 50%, ce qui entraîne à la fois une disparition des compétences techniques détenues par de jeunes professionnels, mais aussi des compétences de management de personnes en milieu de carrière qu'il est coûteux et difficile de remplacer.

Pour pallier les difficultés de recrutement, les descriptions de postes ouvrent les formations ou compétences provenant d'autres secteurs, typiquement de l'industrie.

De manière plus rassurante, un changement de mentalité est observé quant à la perception des jeunes et primo professionnels des atouts et du sens d'un emploi à la Ville. Malheureusement cette tendance ne résiste pas sur le long terme.

La rétention des apprentis sortant du C-FOR est compliquée. Il faut d'une part voir s'il y a des opportunités d'emplois au sein de la Ville, mais aussi si l'encadrement sera disponible (continuer de former les personnes pour les besoins des métiers). Il faut aussi proposer des avantages en termes de mobilité professionnelle, par exemple l'intégration à d'autres unités pour donner l'opportunité de découvrir le fonctionnement d'un bureau technique ou d'une équipe de planification.

## Formation des apprenti·e·s

En lien étroit avec les écoles, les SIL ne rencontrent pas de problèmes pour recruter des apprenti·e·s. Le salon des métiers n'est par contre pas la porte de recrutement privilégiée. Il y a trois catégories d'apprentissage dans l'administration : les formations auprès du C-FOR (qui intègre désormais les apprentis de l'ancien Service de l'électricité), les apprenti·e·s de commerce suivi·e·s par les RH avec des référents sur le terrain, et les apprentissages dans les métiers techniques, pris en charge par les entités responsables.

Le SG propose également des stages de découverte « Lift » de dix jours à un mois.

Un nouveau cursus d'installateur solaire photovoltaïque a été développé au niveau fédéral, ainsi qu'une filière thermique pour le développement du CAD. Malheureusement cette filière n'existant pas encore, les SIL ne peuvent pas accueillir des apprenti·e·s dans ce domaine.

## Partenariats et collaborations externes

Comme exemple de collaboration externe, on peut mentionner l'échange de collaborateurs entre les SIL et les spécialistes du gaz, tels que Holdigaz, ou pour la pose des compteurs intelligents dans le domaine de l'électricité. Certaines activités ne peuvent pas être sous-traitées, comme le raccordement du gaz. Il n'existe que très peu d'entreprises historiques possédant ce savoir-faire. Le réseau de chauffage à distance (CAD) lausannois, l'un des plus anciens de Suisse, est particulièrement complexe en raison de sa topographie et de son ancienneté. Les SIL doivent donc veiller à former les ingénieurs des bureaux locaux afin qu'ils acquièrent les compétences nécessaires pour collaborer efficacement avec eux.

## Traitement des initiatives du Conseil communal

### Initiatives en cours de traitement

Les services sont en train de rédiger les réponses à une quinzaine de postulats et à une pétition. Précisément :

- Un rapport-préavis « stratégie chaleur et recherche » en réponse à huit postulats

- Un rapport-préavis « stratégie solaire » en réponse à quatre postulats et à une pétition.
- Un rapport-préavis « efficacité énergétique » en réponse à trois postulats.
- Le postulat de Brayer Vincent et crts - Sans électricité en hiver ? Est-ce encore possible ? (POS22/030) recevra une réponse de manière indépendante.

## Produits et prestations

### Production et fourniture d'énergie

Comme détaillé plus haut, la vente d'énergie est du ressort de la Division administration des ventes du Service commercial COM, qui assure toute la chaîne (« meter to cash ») de la mesure à l'encaissement, en passant par le relevé des compteurs, la tarification, et le suivi de l'encaissement.

La nouvelle Division GMR mise en place en 2022, permet de centraliser toutes les demandes et de fournir toutes les solutions de raccordements aux réseaux, ainsi que les délais de réalisation. Cette unité a été créée dans le but d'atteindre une meilleure efficacité, mais surtout de mieux assurer la satisfaction des mandataires. Le fonctionnement de cette unité demande encore quelques micro ajustements (relocation de postes) pour arriver à maturité.

### *Centrale hydroélectrique de Lavey-les-Bains*

Le renouvellement de la concession est compliqué. La troisième correction du Rhône ajoute encore des difficultés au projet. Néanmoins, le calendrier des négociations est posé. Entité de pure production, les Forces motrices valaisannes (FMV) doivent gérer la complexité liée à leur nouveau statut de fournisseur d'énergie, ceci d'autant plus dans une structure à deux cantons.

Le Canton de Vaud – avec lequel l'entente est excellente – a exigé l'optimisation de Lavey+ et l'exploration de solutions afin de valoriser la production hivernale. Le dérèglement climatique a au moins pour conséquence de favoriser cette production hivernale en raison d'automnes et d'hivers humides et de moindres effets de la fonte de neige en début d'été. Les enjeux de stockage inter saisonnier prendront toujours plus d'importance dans le futur. Ce qui est certain, c'est que Lavey+, tout comme MBR, donnera une électricité au prix du kWh élevé.

Un point crucial des négociations avec les FMV est que les SIL puissent conserver un pôle de compétences en techniques hydrauliques. Même s'il est réduit, ce qui est déjà le cas des activités de surveillance 24/24 qui n'ont plus lieu à Lavey, mais sont assurées depuis le centre de l'usine Pierre-de-Plan.

### **Gaz**

Le gaz reste nécessaire pour ses applications dans les processus industriels, comme appoint du CAD, ainsi que dans les quartiers du centre-ville qu'il n'est pas possible d'approvisionner par d'autres solutions énergétiques. Conséquence du démantèlement progressif du réseau, le coût par mètre linéaire augmente et se reporte sur de moins en moins de clients.

La quantité de biogaz fournie sur le marché ne sera pas suffisante pour répondre aux besoins. La stratégie récente des SIL est d'opter pour l'achat de la molécule couplée à son certificat d'origine pour tous les achats de gaz destiné au CAD. La fourniture de gaz naturel comprimé (GNC) est en cours de démantèlement. Il reste un reliquat de sept ou huit stations qui seront remises à un repreneur externe.

## *Réseau de chaleur à distance CAD*

La nouvelle loi cantonale LVEne, si elle est validée par le Parlement, donnera quinze ans aux propriétaires immobiliers pour remplacer leurs chauffages à combustibles fossiles. En prévision, les SIL vont allonger le réseau de CAD de 50 km et ils prévoient d'installer des centrales en contracting cumulant une production de 3 MWh/an. Les équipes ont beaucoup à faire, sachant qu'il faut cinq ans au minimum entre la décision de remplacement d'une chaudière individuelle et sa mise en œuvre, et qu'il faut à tout prix éviter que ces propriétaires ne remplacent leur installation de chauffage en fin de vie par un autre système à énergie fossile.

## *Electricité photovoltaïque*

Le bureau E-Cube a été un prestataire externe pour l'élaboration de scénarios énergétiques. La Commune devrait pouvoir auto consommer 40% de l'énergie solaire photovoltaïque produite sur son territoire au terme du déploiement visé de cette source d'énergie. Cette estimation inclut la consommation du réseau des bus, le pompage de l'eau potable et tient compte des leviers d'amélioration tels que le stockage, notamment via les batteries des véhicules électriques, ainsi que les changements d'habitudes de consommation pour déplacer l'utilisation des appareils énergivores vers les périodes de plus forte production solaire.

## *23<sup>e</sup> observation*

***Au vu de la difficulté de suivre le rythme nécessaire pour décarboner son CAD, le Conseil communal demande à la Municipalité de s'assurer que le Service commercial de la Direction des SIL qui travaille en étroite coordination avec la société SI-REN dispose des ressources humaines nécessaires pour mener à bien ses tâches de prospection et de suivi des clients.***

## Déploiement des compteurs intelligents

La Division informatique du service SPAR a adapté ses outils de gestion des données de mesure pour intégrer le déploiement des compteurs intelligents. Cette équipe réactive, composée d'une quinzaine de personnes, dispose de ses propres outils pour traiter les applications métier spécifiques aux SIL. Ils entretiennent par ailleurs d'excellentes relations avec la société neo.technologie, fournisseur de services d'entretien et de maintien du système SAP.

Le léger retard dans le déploiement des smart meters est dû à plusieurs raisons : la certification METAS, la sécurisation de la transmission des données et la mise à disposition du portail clients.

Reste que ce déploiement génère – et ce sera encore plus le cas dans le futur – un volume important de données, qui soulève des questions concernant leur utilité, leur gestion et leur finalité, comme l'a souligné le chef de service de SPAR. La mise en œuvre du préavis N° 2022/25 – Evolution numérique des SIL, devrait fournir des réponses.

## Gestion des risques d'approvisionnement

Le contexte international de l'énergie n'est plus aussi tendu qu'en 2022, mais les risques restent d'actualité. La cellule de crise, mise en place en 2022 au cœur de la crise énergétique, reste opérationnelle et continue de se soumettre régulièrement à des exercices périodiques. Cette situation a au moins aiguë la prise de conscience de la dépendance aux ressources fossiles. Le plan de crise est établi sur plusieurs niveaux. Les services Réseaux et Production étant impliqués dans l'exploitation sont directement concernés par le niveau 1. Le Service PAT est impliqué en niveau 2.



## Stratégie d'achats d'énergie

La tendance est désormais de négocier des contrats d'approvisionnement électrique sur dix ans, au lieu des trois ans pratiqués précédemment. Ces contrats sécurisent les prix de l'énergie sur le long terme. A côté de cela, et pour laisser une certaine flexibilité face aux prix du marché des contrats sur trois ans sont négociés pour le reste de la fourniture d'énergie. Enfin, du trading au quart d'heure se fait quotidiennement pour ajuster l'offre aux besoins d'énergie entre heures de pointe et heures creuses et aux variations météorologiques. Tous ces achats d'énergie alimentent un pot commun destiné exclusivement aux clients régulés.

Le bilan de couverture et de fourniture d'électricité est bouclé annuellement au mois de mars. Les SIL, comme tout GRD, peuvent faire une marge maximale de 60 francs par client.

## Solutions énergétiques

Face à la demande d'un investisseur souhaitant obtenir une facturation multi-fluides dans le nouvel écoquartier des Plaines-du-Loup, les Services industriels ont dû faire appel au sous-traitant Smart Energy Link. En effet, le système ERP des Services industriels, basé sur SAP, ne permet pas d'agrégier les données de la manière souhaitée.

Concernant la prestation Charge-Immo (bornes publiques de recharge) sur le stationnement public, la difficulté principale est de s'assurer de la pérennité des places de stationnement dans la planification urbaine.

## Equiwatt

Le Secrétariat général déploie beaucoup d'énergie dans la promotion et le déploiement du programme equiwatt.

## Multimédia

Deux éléments expliquent la chute du nombre de clients de 13% entre 2022 et 2023. D'une part, le démantèlement progressif du réseau coaxial (et de l'offre liée TV-only), sur un segment de clientèle qui est lui-même aussi en voie d'extinction. D'autre part, la concurrence du marché est très rude sur ces produits à forte valeur ajoutée.

Le maintien d'un service multimédia répond à une double demande du Conseil communal : disposer d'un réseau de fibre optique au travers de la société LFO et maintenir une formule d'abonnement télévision à prix abordable pour les seniors. Renoncer au multimédia équivaldrait à renoncer à LFO. On peut en effet reprocher au Service multimédia un manque d'agressivité commerciale, mais cela est aussi la conséquence de la volonté même du Conseil communal.

Les SIL restent néanmoins dans le trio de tête des fournisseurs multimédia sur le territoire lausannois. Au travers de la société Net+ (la marque SWEEZ vient d'y être ajoutée au printemps 2024), l'offre a été rationalisée et retrouve une rentabilité commerciale. Les SIL comptent repasser au-dessus de la barre des 10 000 clients (actuellement 9 300), soit une part de marché de 15 à 20% sur le territoire lausannois.

Les coûts d'acquisition de clients sont difficiles à évaluer. La société LFO n'a en effet pas que les SIL comme clients et l'amortissement du réseau est calculé sur une durée de vingt ans.

Il reste à rationaliser l'investissement dans la technologie de la fibre qui, en tant que telle, n'est pas foncièrement rentable, mais constitue une infrastructure de haute plus-value tant pour la population lausannoise que pour la Ville, ainsi qu'une pièce du concept de ville intelligente.

#### 24<sup>e</sup> observation

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité lui communique de manière claire, accessible et synthétique l'ensemble des coûts/charges liés au multimédia, et de même pour les produits/vente***

## Politique énergétique & Plan climat

### Conformité

Les décisions politiques ont des impacts sur la structure et la pratique des SIL. C'est la division du SPAR Droit et conformité qui est impliquée dans l'évaluation de la conformité légale et réglementaire des politiques publiques de la Ville en matière d'énergie. La division est active sur trois temporalités. En amont, par la participation aux consultations publiques des projets de loi, ainsi que les prises de position – activité par ailleurs très chronophage – lors de l'entrée en vigueur des lois par la mise en conformité des pratiques et, finalement, en bout de chaîne, dans la gestion d'inévitables litiges.

### Décarbonation du réseau de chaleur à distance

Décarboner la Ville en étendant et en transformant le réseau de chauffage à distance (CAD) est l'un des rôles cruciaux du Service patrimoine. La pression politique a inversé l'ordre de déploiement des travaux, c'est à présent le service Patrimoine qui dicte le rythme de déploiement par delà les autres métiers et travaux. Le bureau technique est à l'œuvre pour coordonner ainsi quatre services de quatre directions différentes en incluant MAP (mobilité et aménagement des espaces publics), Service de l'eau, SPADOM (parcs et domaines).

La coordination est établie sur une planification à deux ans, ce qui est déjà mieux que la planification annuelle en cours précédemment. Cette durée est néanmoins problématique dans l'utilisation de certains budgets. Elle est organisée sur plusieurs niveaux : rencontre des directions dans vision moyen terme deux à trois fois par an environ, séances de consolidation des chefs de service impliqués et présentation à la délégation municipale tous les deux mois.

Dans le cours de la discussion avec le chef de Service réseaux, les commissaires ont noté que le potentiel de production de chaleur issue au solaire thermique pourrait être mieux intégré au scénario de décarbonation du CAD. Il serait souhaitable également d'avoir une meilleure promotion des techniques solaires thermiques sur les habitations individuelles qui ne peuvent pas y être raccordées au réseau de chaleur.

## Discussion avec le municipal

La séance avec M. Company a eu lieu au terme des rencontres avec les services de sa Direction. Les éléments apportés par le municipal ont été intégrés dans les paragraphes de ce rapport. Ils ne sont mentionnés que lorsqu'ils apportent des informations supplémentaires.

L'emploi du temps du municipal est consacré à 50% à la gestion des services, 25% à la Municipalité et au Conseil communal et à 25% aux représentations dans les diverses sociétés au sein desquelles la Ville possède des participations. Les plus grosses structures demandent le plus d'investissement, typiquement Romande Energie, Gaznat, EOS. Beaucoup de responsabilités sont assumées également par le chef du Service COM. Swisspower SA est une société particulière, car hybride et constituée de nombreux représentants de Suisse alémanique. Le municipal envisage de confier la représentation au nouveau délégué à l'énergie.

La discussion se conclut par l'évocation du projet de futur site unique pour les SIL. Après avoir repris le dossier de son prédécesseur, qui a accompli un travail considérable pour faire évoluer les pratiques de travail et sortir du mode « en silo », le principal défi reste désormais la dispersion géographique des SIL.

Pour la sous-commission Services industriels

*Karine Roch, rapportrice*

*Jean-Marc Béguin*