



Lausanne, le 10 août 2022

# **Rapport de la Commission permanente de gestion pour l'exercice 2021**

## **Organisation de la Commission permanente de gestion**

Président	M. Louis DANA (soc.)
1 <sup>re</sup> vice-présidente	Mme Karine ROCH (Les Verts)
2 <sup>e</sup> vice-présidente	Mme Anna CROLE-REES (PLR)
Secrétaire	Mme Patricia PACHECO DELACOSTE
CULTURE ET DÉVELOPPEMENT URBAIN	Mme Anaïs TIMOFTE (EàG) M. Musa KAMENICA (soc.)
SÉCURITÉ ET ÉCONOMIE	Mme Thanh-My TRAN-NHU (soc.) M. Valentin CHRISTE (UDC)
SPORTS ET COHÉSION SOCIALE	Mme Diane WILD (PLR) Mme Karine ROCH (Les Verts)
LOGEMENT, ENVIRONNEMENT ET ARCHITECTURE	M. Johann DUPUIS (EàG) M. Roland PHILIPPOZ (soc.)
ENFANCE, JEUNESSE ET QUARTIERS	M. Oleg GAFNER (Les Verts) Mme Denise GEMESIO (PLR)
FINANCES ET MOBILITÉ	Mme Franziska MEINHERZ (EàG) Mme Ariane MORIN (Les Verts)
SERVICES INDUSTRIELS	Mme Anna CROLE-REES (PLR) Mme Virginie CAVALLI (Vert'libéraux)

## Table des matières

<b>Préambule</b> .....	4
Exercice 2021-2022 de la Commission de gestion.....	4
Thème transverse : la cyberadministration.....	4
Ressources humaines.....	4
1 <sup>re</sup> observation.....	4
2 <sup>e</sup> observation.....	5
3 <sup>e</sup> observation.....	5
4 <sup>e</sup> observation.....	5
Plan climat.....	5
5 <sup>e</sup> observation.....	6
Visite au Secrétariat du Conseil.....	6
<b>Culture et développement urbain (CD)</b> .....	7
Introduction.....	8
Ressources humaines.....	9
Urbanisme (URB).....	10
6 <sup>e</sup> observation.....	11
Bibliothèques et archives de la ville de Lausanne (BAVL).....	11
7 <sup>e</sup> observation.....	12
8 <sup>e</sup> observation.....	12
Secrétariat général (SGCD).....	12
Commission immobilière (CI).....	13
Culture (CULT).....	13
9 <sup>e</sup> observation.....	15
10 <sup>e</sup> observation.....	15
Contrôle des finances (CFL).....	15
11 <sup>e</sup> observation.....	16
Secrétariat municipal (SMUN).....	16
Syndic.....	17
<b>Sécurité et économie (SE)</b> .....	19
Préambule.....	20
Secrétariat général (SGSE).....	20
Corps de police (CP).....	21
Service de protection et de sauvetage (SPSL).....	22
Service du contrôle des habitants (CH).....	24
Service de l'économie (SE).....	24
Service de l'eau (EAU).....	25
Synthèse avec le municipal.....	26
<b>Sports et cohésion sociale (SCS)</b> .....	27
Préambule.....	28
Secrétariat général (SGSCS).....	28
Service des sports (SPORTS).....	30
Service social (SSL/CSR).....	32
Service du travail (ST).....	33
Service des assurances sociales (SAS).....	35
Entretien avec la directrice.....	36

<b>Logement, environnement et architecture (LEA)</b> .....	38
Préambule .....	39
Secrétariat général (SGLEA).....	40
12 <sup>e</sup> observation.....	40
Service du Cadastre (CADA) .....	41
Service des gérances (GER).....	41
Service d'architecture et du Logement (ARLO) .....	42
13 <sup>e</sup> observation.....	43
Service des parcs et domaines (SPADOM).....	43
Service d'organisation et d'informatique (SOI) .....	44
14 <sup>e</sup> observation.....	45
<b>Enfance, jeunesse et quartiers (EJQ)</b> .....	46
Secrétariat général (SGEJQ) .....	47
Service des écoles et du parascolaire (SEP) .....	47
Service de santé et prévention (SSPR).....	48
Service de psychologie scolaire (SPS).....	49
Service de la petite enfance (SPE).....	49
Rencontre avec le municipal de la direction EJQ .....	50
Thème transversal 2021 – la cyberadministration .....	50
<b>Finances et mobilité (FIM)</b> .....	52
Préambule .....	53
Secrétariat général (SG) .....	53
Service des finances (SFIN).....	54
Service du personnel (SPEL) .....	55
15 <sup>e</sup> observation.....	56
16 <sup>e</sup> observation.....	56
Service des routes et de la mobilité (RM).....	57
17 <sup>e</sup> observation.....	58
18 <sup>e</sup> observation.....	58
19 <sup>e</sup> observation.....	59
Service de la propreté urbaine (PUR) .....	59
Service achat et logistique ville (SALV).....	60
Direction FIM .....	61
<b>Services industriels Lausanne (SIL)</b> .....	63
Préambule .....	64
Thème transversal : digitalisation .....	64
20 <sup>e</sup> observation.....	65
Ressources humaines.....	65
21 <sup>e</sup> observation.....	66
Partenariats .....	66
Produits, prestations et solutions .....	68
Finances .....	71
Rencontre avec le municipal .....	72
22 <sup>e</sup> observation.....	73

## Préambule

### Exercice 2021-2022 de la Commission de gestion

La Commission de gestion (COGES) s'est réunie régulièrement durant l'année parlementaire 2020-2021. Elle a siégé à neuf reprises à l'Hôtel de Ville. Avec la nouvelle législature, la Commission de gestion a renouvelé les deux tiers de ses membres.

### Thème transverse : la cyberadministration

La Commission de gestion a choisi la cyberadministration comme thème transverse pour l'année 2021. Elle a néanmoins souhaité ne pas se restreindre à ce seul thème pour garder une perspective large lors des visites des services.

La crise sanitaire liée au COVID a été un accélérateur en ce qui concerne le télétravail, mais parfois aussi de la mise en place de solutions numériques d'accès à certaines prestations offertes à la population. La numérisation des services est mise en place à des degrés différents : certains services sont très avancés en la matière, alors que d'autres ont encore une nette marge de progression. Cela est parfois dû au manque de moyens, parfois ils sont en attente de validation de projets. Restent aussi des services pour lesquels la numérisation n'est pas forcément une question pertinente.

## Ressources humaines

### Politique d'égalité entre les sexes

Les membres de la Commission de gestion sont conscients des mesures prises par la Municipalité pour améliorer la représentativité de femmes dans des métiers historiquement occupés par des hommes, comme des postes de cadre ou des postes techniques, et respectivement pour améliorer la représentativité d'hommes dans des métiers reconnus comme féminins. Lors des visites, les commissaires ont constaté que ces mesures ne sont pas toujours suivies d'effets, et certains métiers techniques ont encore de grandes difficultés à recruter des femmes. Pour soutenir la Municipalité dans ses démarches, la Commission de gestion formule l'observation suivante :

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité prenne des mesures pour favoriser le recrutement de femmes et d'hommes dans des métiers où elles et ils sont sous-représentés.***

Concernant les chiffres que la Commission de gestion reçoit chaque année du Service du personnel (SPEL) – 1<sup>re</sup> observation adoptée par le Conseil communal le 24 novembre 2020<sup>1</sup> –, les commissaires souhaitent que les données pour les femmes et les hommes soient séparées,

---

<sup>1</sup> « Le Conseil communal invite la Municipalité à fournir à la Commission de gestion, pour la fin du mois de février et dans le cadre de son secret de commission, un rapport étayé sur l'évolution de la santé au travail au sein du personnel communal de chaque service de la Ville durant les cinq dernières années, précisant notamment les indicateurs tels que les absences de longues durées, âge moyen des départs, absences de courtes durées répétées, les accidents professionnels et non professionnels, la maternité, maladie, les turn-overs (sous forme d'un tableau regroupant ces données) et proposant une analyse des situations jugées problématiques ou qui seraient détériorées. »

comme cela est fait usuellement dans le domaine des ressources humaines, ceci afin de les rendre plus lisibles et mieux exploitables.

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

***Le Conseil communal invite la Municipalité à désagréger les données du SPEL en fonction du sexe.***

## Réorganisation des services

Lors de l'exercice 2021, plusieurs grands services ont entamé une réorganisation. Or pendant les réorganisations, les engagements de personnel sont bloqués jusqu'à ce que le processus soit terminé. En cas de départs, les équipes doivent remplir leurs missions, tout en se réorganisant, mais avec moins de ressources. Ceci provoque une surcharge de travail pour le personnel, qui s'épuise et peut tomber malade. Les commissaires pensent qu'il serait bon de se pencher sur cette problématique et proposent l'observation suivante :

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

***Le Conseil communal invite la Municipalité à être particulièrement attentive à la question des ressources nécessaires lors des réorganisations de services, qui doivent permettre de garantir l'activité habituelle et faire face aux multiples changements d'une réorganisation, en privilégiant le mode participatif et en assurant l'accès aux informations pour les collaborateurs concernés.***

## Satisfaction du personnel

Il est usuel dans les grandes administrations publiques et dans les entreprises de réaliser des sondages de satisfaction du personnel. Après avoir fait la demande au SPEL de disposer des rapports sur ces sondages, la Commission de gestion a pris acte que de tels sondages ne sont pas d'usage dans l'administration communale. Elle souhaite pallier cet état de fait avec l'observation qui suit. En effet, de tels rapports donnent une vue d'ensemble et peuvent s'avérer utiles pour améliorer des situations conflictuelles et éventuellement éviter des turn-overs importants.

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

***Le Conseil communal invite la Municipalité à réaliser au moins une fois par année un sondage pour évaluer le degré de satisfaction au travail de l'ensemble du personnel de l'administration afin de pouvoir prendre des mesures pour réduire les risques pour la santé des collaborateurs et améliorer les rapports entre les collaborateurs, les cadres et l'employeur. Les résultats agrégés au niveau des services sont transmis à la COGES au mois de février de chaque année.***

## Plan climat

Avec son rapport-préavis N° 2020/54 « Plan climat : base de la politique climatique de la Ville de Lausanne », adopté par le Conseil communal le 14 septembre 2021, la Ville a présenté les

mesures concrètes qu'elle entend prendre pour combattre le réchauffement climatique. Dans son Plan climat, l'assainissement énergétique des bâtiments est un des axes majeurs.

La Commission de gestion a pu constater que les objectifs fixés ne pourront pas être atteints avec les ressources actuelles. De plus, chaque service gère sa propre planification. Au vu des enjeux et de l'urgence, les membres de la Commission de gestion invitent la Municipalité à mieux programmer et coordonner les assainissements énergétiques des bâtiments.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité définisse les ressources nécessaires pour l'assainissement énergétique conformément aux objectifs du Plan climat et qu'elle coordonne l'assainissement énergétique des bâtiments propriété de la Ville.***

### Visite au Secrétariat du Conseil

Le président de la Commission de gestion a rencontré les membres du Bureau le 17 mai, avant une de leurs séances.

### Validation des dépenses

Le Conseil communal dispose de son propre budget. Celui-ci se compose des dépenses liées aux charges du personnel du Secrétariat, des indemnités et jetons payés aux membres du Conseil et des dépenses liées à l'organisation des séances du Conseil et des séances de commissions. Le Conseil a siégé durant les six premiers mois de l'année 2021 à Beaulieu, puis durant trois séances du deuxième semestre. Cela a engendré des surcoûts de plus de dix mille francs par soirée. L'engagement des frais d'organisation des séances extra-muros a à chaque fois été soumis au Bureau, qui les a validés. La pratique historique à propos de frais beaucoup plus modestes engagés par la présidence était moins soumise à une validation par le Bureau. Les membres du Bureau en ont pris conscience et la pratique sera dorénavant modifiée.

### Organisation des séances du Conseil extra-muros

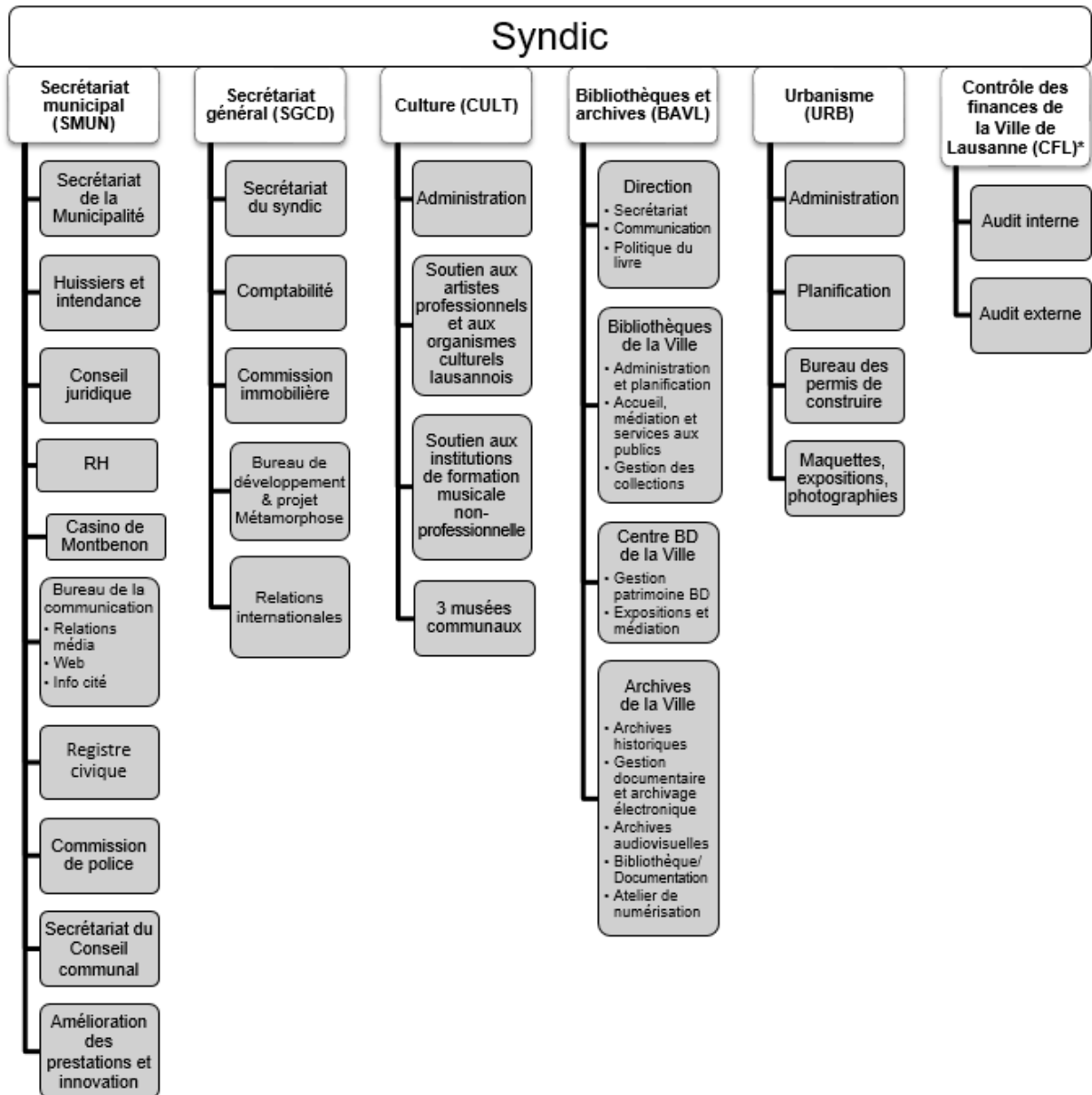
L'organisation des séances du Conseil hors de l'Hôtel de Ville a eu un volet financier, mais aussi un volet de sécurité sanitaire. Le Canton a donné des consignes pour déterminer le cadre d'organisation. Avec la levée des différentes restrictions par les autorités fédérales et cantonales, les consignes ont été plus souples. Le Bureau a eu la charge d'apprécier la manière de gérer la sortie de crise. Pour prendre en considération les sensibilités et besoins de l'ensemble des membres du Conseil, le Bureau a organisé un sondage. Cette manière de procéder a été appréciée du plénum.

### Mesures pour assurer la continuité des travaux du Conseil

Le Secrétariat a opéré une réorganisation des tâches pour assurer la continuité des travaux du Conseil en cas d'absence d'un de ses membres. Cette réorganisation s'est opérée en tenant compte des besoins de chacune et chacun. Elle n'a pas suscité de remarques de la part des membres du plénum. Les membres du Conseil ne semblent pas avoir rencontré de difficultés liées à cette nouvelle organisation.

# 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 ont effectué huit visites entre le 24 mars et le 7 avril 2022. Les sous-commissaires ont rencontré les six chefs·fe·s des services de la Direction culture et développement urbain, ainsi que la déléguée à la politique du livre et le responsable de la Commission immobilière. La rencontre avec le syndic a eu lieu le 31 mars. La Direction culture et développement urbain est composée des services suivants :

- Service de l'urbanisme (URB)
- Service des bibliothèques et archives (BAVL)
- Secrétariat général (SGCD)
- Service de la culture (CULT)
- Contrôle des finances (CFL)
- Secrétariat municipal (SMUN)

Se basant sur l'expérience de l'année précédente, les commissaires ont maintenu des plages horaires plus longues pour ces entretiens. Ceci a permis également aux chefs·fe·s des services de 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, ainsi que pour les réponses rapides fournies aux demandes de complément à la suite des entretiens.

Les commissaires remercient aussi la direction pour avoir fourni le rapport de gestion avant les rencontres. Ce rapport est une importante source d'informations et une excellente base de discussion. Les commissaires regrettent toutefois l'absence des tableaux du SPEL, des organigrammes et des budgets dans le rapport. Leur inclusion permettrait aux commissaires d'avoir une meilleure vue d'ensemble de la direction et des services, comme une meilleure comparaison avec l'année précédente. Certains tableaux du SPEL ont été fournis au moment de l'entretien, ce qui ne permettait pas d'anticiper certaines questions, ou d'avoir suffisamment de recul par rapport à ceux-ci au moment de l'entretien. Toutefois les chef·fe·s de service se sont montré·e·s très disponibles et réactifs lors des demandes de complément d'information à la suite des entretiens.

Les chef·fe·s de service ont été interrogé·e·s sur les aspects suivants : les éventuels changements internes en termes organisationnel ou structurel, l'impact du COVID au sujet de la fourniture des prestations et du rapport avec les administrés, le télétravail, la capacité du service et des unités à accomplir leurs missions avec le budget à disposition, les absences longue durée, le nombre d'auxiliaires, la collaboration avec d'autres services ou directions, le suivi des traitements des préavis. Le thème transversal de la numérisation de l'administration a été abordé avec le SMUN (en particulier le logiciel AGIR) et le BAVL (nouvelle politique de gouvernance documentaire). Pour les autres services, d'autres enjeux étaient plus saillants.

Si l'année 2020 était indubitablement marquée par la crise COVID, en 2021 cette crise a globalement pu être gérée au niveau du fonctionnement de l'administration et du maintien des prestations, malgré certaines répercussions toujours importantes en particulier pour les services CULT et BAVL.



## Ressources humaines

Les mesures sanitaires en lien avec la pandémie de COVID ont continué d'impacter le fonctionnement des différents services, mais dans des mesures variables. Les différents services et leurs collaborateurs ont globalement bien intégré de nouvelles routines avec l'instauration du télétravail à raison d'un ou deux jours par semaine.

Le Bureau de la communication (SMUN) a activement travaillé en collaboration avec le SPEL et le SOI concernant la communication interne, notamment en ce qui a concerné l'évolution du COVID et de l'impact sur les conditions de travail et télétravail, le port du masque et le support informatique. Ceci a permis aux collaborateurs·trices d'être informé·e·s à temps de l'évolution des mesures.

Si l'année 2020 a constitué un chamboulement important dans l'organisation du travail à distance et a démontré un manque de ressources et de compétences pour y réagir rapidement, en 2021, de nouvelles habitudes de travail ont été prises suite aux mesures déjà prises en 2020. Toutefois, certain·e·s chef·fe·s de service relèvent que le télétravail a pu induire un manque d'esprit d'équipe dans certaines unités administratives.

Un manque de personnel est constaté, en particulier au sein du BAVL, avec un fonctionnement en flux tendu. Les collaborateurs·trices absent·e·s/malades sont difficiles à remplacer avec les effectifs actuels, avec des conséquences sur l'ouverture de certains sites de bibliothèques de quartier.

Plusieurs restructurations ont été opérées au sein de la Direction culture et développement urbain :

- L'Unité Plan climat, initialement intégrée au SMUN, est passée sous la Direction logement, environnement et architecture.
- Le Bureau de la communication, initialement intégré au sein du SGCD, fait désormais partie du SMUN.
- Au sein du service URB, l'unité en charge des permis de construire a été fusionnée avec l'Unité architecture, donnant lieu à l'Office des permis de construire (OPC)

La restructuration opérée au sein du service URB, avec l'instauration d'une nouvelle vision et de nouveaux processus administratifs au sein de l'OPC, semble avoir eu des répercussions sur les collaborateurs concernés, l'esprit d'équipe et la charge de travail (en augmentation). Tous les chef·fe·s de service ont été interrogé·e·s sur le nombre d'absences longue durée dans leur service. Les seules absences longue durée en lien avec le climat de travail constatées s'inscrivent dans le cadre de cette restructuration.

Plusieurs services ont mentionné la difficulté à recruter du personnel qualifié pour certains postes, notamment de cadre, et à être concurrentiel face au privé.

Les commissaires ont interrogé les chef·fe·s de service au sujet du nombre d'auxiliaires dans leur service et des conditions dans lesquelles ceux-ci sont engagés (tâches ponctuelles ou régulières, fonctions, etc.). La proportion d'auxiliaires dans les services varie fortement d'un service à l'autre, celle-ci étant très faible dans les services URB et CFL, moyenne dans les services CULT, BAVL et SGCD, et forte au sein du SMUN. Si la plupart des auxiliaires y sont engagés pour des tâches ponctuelles, notamment au sein du SMUN, des auxiliaires sont également engagés pour des remplacements ou lors de restructuration interne.

## Urbanisme (URB)

Une restructuration de l'ensemble du service a eu lieu dès 2020 et s'est poursuivie en 2021. Ceci a impliqué la création de nouvelles unités et la redéfinition de certains profils de postes, en particulier des cadres. L'unité en charge des permis de construire a été fusionnée avec une partie du Service d'architecture, pour en faire un nouvel Office des permis de construire (OPC). Sept nouveaux collaborateurs, essentiellement des architectes, ont donc rejoint l'office, avec de nouvelles méthodes de travail et une autre vision des missions qui leur ont été demandées d'appliquer lors de l'octroi d'un permis de construire, notamment l'intégration esthétique et architecturale dans le bâti alentour. Le nouveau responsable de l'OPC entrera en fonction le 1<sup>er</sup> juillet 2022. Actuellement, c'est un membre de l'UAPI qui assure cette responsabilité *ad interim*.

La nouvelle organisation du service a impliqué davantage de tâches à remplir puisque, désormais, l'OPC s'occupe du traitement des permis de construire du début jusqu'à la fin, ce qui est nouveau pour le personnel. On note aussi une complexification du travail, alors qu'en parallèle, il est demandé aux collaborateurs·trices de traiter plus de permis de construire, et plus vite.

Avec la poursuite partielle du télétravail en lien avec le COVID en 2021, des difficultés ont été rencontrées dans l'esprit d'équipe. Une formation d'équipe au sujet de la communication interne a été mise en place. En particulier, le service a été confronté à des absences longue durée. **A cet égard, nous nous demandons si toutes les mesures ont bien été prises afin d'éviter de tels risques dans le cadre de la restructuration du service, et renvoyons ainsi ce point à l'observation générale No 4.**<sup>2</sup>

La difficulté à recruter des cadres et à aligner les salaires par rapport au privé subsiste partiellement : ce problème a été en partie résolu avec l'engagement de l'ajointe au chef de service, mais celui-ci subsiste pour d'autres postes qui vont être prochainement vacants en raison de départs à la retraite, notamment celui de responsable à la protection du patrimoine.

Un travail a été fait en collaboration avec l'Unité d'amélioration des prestations et d'innovation (UAPI) pour améliorer l'information, la transparence et la mise en circulation des dossiers de demandes de permis de construire, notamment à travers la mise à disposition sur le site internet d'un vade-mecum, check-lists, et mise en ligne systématique de toutes les enquêtes publiques. Ceci a permis d'améliorer le rapport avec les usagers.

Dès 2020, avec le COVID, une numérisation systématique des documents a été mise en place. La poursuite des mesures COVID en 2021 n'a donc pas eu d'impact vis-à-vis du fonctionnement du service auprès des usagers·ères.

Le nombre d'oppositions traitées par le service en 2021 a quasiment doublé par rapport aux années précédentes, en raison de quelques grands projets de construction qui ont suscité à eux seuls plusieurs centaines d'oppositions, ainsi que les premiers projets de construction d'antennes 5G. Bien que représentant une surcharge, les oppositions ont pu être traitées.

Un manque de moyens pour des mandats d'études externes d'urbanisme est constaté : le service dispose d'une enveloppe annuelle de 50 000 francs, ce qui permet de ne mandater

---

<sup>2</sup> Le Conseil communal invite la Municipalité à réaliser au moins une fois par année un sondage pour évaluer le degré de satisfaction au travail de l'ensemble du personnel de l'administration afin de pouvoir prendre des mesures pour réduire les risques pour la santé des collaborateurs et améliorer les rapports entre les collaborateurs, les cadres et l'employeur. Les résultats agrégés au niveau des services sont transmis à la COGES au mois de février de chaque année.

qu'une seule petite étude. Un montant annuel de 250 000 francs serait plus adapté pour permettre l'innovation et accélérer le rythme d'établissement des plans d'affectation. En effet, en l'absence de moyens, les études d'urbanisme sont pour l'essentiel menées à l'interne du service, ce qui nécessite d'établir des priorités sur certaines tâches. En raison du manque de moyens constaté, nous formulons une observation.

Le nombre d'auxiliaires (2) dans le service est faible et est resté stable entre 2020 et 2021. Ceux-ci sont engagés essentiellement pour remplacer des personnes en absence longue durée ou pour une aide ponctuelle.

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

***Le Conseil communal souhaite que l'enveloppe budgétaire pour des mandats d'étude externes soit augmentée afin de répondre aux besoins du service.***

### Bibliothèques et archives de la ville de Lausanne (BAVL)

Nous constatons que le fonctionnement du service nécessiterait davantage de budget pour des postes stabilisés et du personnel formé, en particulier au sein du Service des bibliothèques. Le taux d'absentéisme est assez important, avec la difficulté supplémentaire que le personnel déjà sous-doté et fortement sollicité est amené à remplacer les absent·e·s.

Globalement, tous les sites de quartiers, ainsi que la Bibliothèque jeunesse sont sous-dotés en personnel et fonctionnent en flux tendu, avec de véritables difficultés d'assumer le fonctionnement de ces sites si l'un des employés venait à tomber malade. Par exemple, le site d'Entre-bois a dû être fermé un jour en raison de la maladie d'un·e employé·e. Toutefois, avec l'obtention de 2 postes supplémentaires, cette situation en flux tendu devrait, dans une certaine mesure, se détendre en 2022.

Un changement d'horaires des sites de quartiers est intervenu après une étude de la fréquentation horaire du public. Les bibliothèques de quartier ont donc implémenté une augmentation de l'amplitude horaire, ce qui a impacté l'organisation du travail pour le personnel.

La Bibliothèque d'Entre-bois (divisée sur deux étages entre la bibliothèque scolaire, d'une part, et la bibliothèque publique, d'autre part) a connu certaines difficultés, notamment à la suite d'incivilités par des jeunes du quartier. Une réflexion est lancée pour repenser l'organisation du site et permettre l'encadrement des jeunes, en collaboration avec la bibliothèque scolaire et l'association de quartier. Une formation interne a été menée visant à développer des outils pour réagir à l'agressivité et aux incivilités.

Une « opération séduction » visant à augmenter la fréquentation des sites a été lancée au mois d'août, mais l'impact et l'enthousiasme ont été freinés en raison de l'introduction du certificat COVID. Dès cette introduction, les différents sites des bibliothèques ont connu une nette baisse de la fréquentation. Malgré le contexte COVID, qui a donc continué d'impacter le service (même si dans une moindre ampleur que 2020), le service a augmenté sa présence sur les réseaux sociaux afin de maintenir le contact avec le public et a maintenu le maximum de prestations.

L'inondation des locaux abritant le centre BD est évoquée. Une solution n'étant à ce jour pas encore trouvée et le problème semblant persister, nous formulons une observation à cet égard.

En ce qui concerne les Archives de la Ville de Lausanne, la nouvelle politique de gouvernance documentaire visant à un archivage électronique pérenne et à une bonne gestion des données

numériques a été approuvée par la Municipalité. Le processus – qui est un projet sur plusieurs années – pourra se poursuivre, avec en premier lieu la collaboration comprenant trois services pilotes.

En raison d'un conflit interpersonnel intervenu en cours d'année, un·e collaborateur·trice a intégré le Service des bibliothèques et une réorganisation de la répartition des tâches et responsabilités a été opérée au sein de l'équipe.

Les AVL développent actuellement une stratégie de communication « offensive » afin de mieux communiquer auprès des citoyens et chercheurs au sujet du fonds d'archives important dont la Ville dispose.

Pour l'engagement d'auxiliaires, le Service des bibliothèques dispose de 77 000 francs de budget annuel, et les AVL disposent d'une enveloppe de 6000 francs.

Lors de la visite du service, la sous-commission a également rencontré la déléguée à la politique du livre. Cette dernière a présenté les différentes missions liées à ce poste, notamment la promotion de la lecture auprès de divers groupes et tranches d'âge, et la promotion des auteur·e·s romand·e·s auprès du public lausannois à travers un certain nombre d'événements d'envergure, tels que Lire à Lausanne, et le festival du polar Lausan'noir. Malgré quelques annulations d'événements en 2021, liées principalement au COVID, la sous-commission a relevé un vif engagement de la part de la déléguée à la politique du livre, qui accomplit à elle seule un grand nombre de tâches dans le cadre de ce poste qui ne connaît pas d'équivalent en Suisse romande.

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

***Le Conseil communal souhaite qu'un engagement de personnel pour le service soit effectué afin de garantir le maintien des prestations et de bonnes conditions de travail.***

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité informe de ses intentions pour le centre BD en matière d'exploitation, de conservation et d'engagement du personnel.***

### Secrétariat général (SGCD)

Le transfert du Bureau de la communication au Secrétariat municipal (SMUN), initialement rattaché au Secrétariat général (SG), constitue le principal changement opéré en 2021. L'équipe concernée est satisfaite de ce changement qui leur permet de gagner en efficacité et de pouvoir relayer plus facilement les actualités municipales.

Peu d'auxiliaires ont été engagés en 2021, car il y a eu peu de remplacements à effectuer. La plupart des auxiliaires (9 au total) sont payé·e·s à l'heure, et sont engagé·e·s dans le cadre d'organisation d'événements ponctuels ou de conférences. Des auxiliaires mensualisé·e·s ont été engagé·e·s dans le cadre de la coopération avec le SCCL pour les bons Enjoy durant le COVID, afin de compter et rembourser les bons aux commerçants.

Suite à des changements internes en matière de personnel, de plus petits projets (comme le suivi du Calvaire) ont pris du retard. Le processus de recrutement pour le poste de responsable du projet Métamorphose ayant finalement abouti, le retard pris devrait être rapidement rattrapé.

Le service ne connaît pas de retard particulier dans le traitement de préavis, à l'exception d'un postulat sur la médiation administrative et un postulat demandant la création d'un marché couvert.

Concernant l'attractivité touristique de la Ville de Lausanne, le SG a constaté en 2021 un effacement des nuitées. L'unité en charge se fixe comme objectif de produire des données pour mieux comprendre comment les touristes « se comportent ». Le but sera ainsi de développer une convention entre la Ville de Lausanne, qui subventionne à hauteur de 26 millions, et Lausanne Tourisme, afin d'augmenter les nuitées et l'attractivité touristique de la Ville. Des discussions concernant la taxe de séjour et la promotion touristique ont également lieu avec d'autres communes avoisinantes.

Les relations internationales de la Ville ont été marquées notamment par la rencontre de l'Union mondiale des villes olympiques, ainsi que l'inauguration de l'allée Ioannis Capodistrias, qui a permis de rencontrer la communauté grecque vivant à Lausanne, ainsi que les officiels Grecs. Le réseau des maires francophones a également poursuivi ses activités, au sein duquel la Ville de Lausanne préside le groupe de travail sur le développement durable. Enfin, en 2021, le Fonds de solidarité a été augmenté, ce qui permet d'envisager de nouveaux projets.

## Commission immobilière (CI)

La CI a pu bénéficier d'un doublement de son budget pour l'achat d'immeubles par rapport à la précédente législature (80 millions actuellement). Dans ce contexte, le besoin d'une personne pour seconder M. Eberhard (responsable CI) est souligné.

Ce montant de 80 millions est décrit comme satisfaisant, bien qu'il limite à un nombre d'achat d'immeubles entre 1 et 3 par année. L'activation du droit de préemption par la CI est toujours fortement contrainte par les critères très restrictifs imposés par la LPPPL en termes de limites de prix et de m<sup>2</sup>. En outre, l'activation du droit de préemption est limitée par le marché actuel, qui est très tendu.

Concernant le Plan climat, la CI a mis en place un groupe de travail visant à faire respecter les engagements du Plan climat, sous la forme de conseils ou d'incitations donnés aux propriétaires afin de garantir l'assainissement des bâtiments. Ceci aussi dans le but que le report des conséquences sur les locataires soient raisonnables. Le groupe de travail fonctionne de manière proactive et efficace.

Le COVID n'a pas eu beaucoup d'impact sur le service en 2021, avec un bon maintien du travail en présentiel. Une adaptation aux besoins de chacun·e au sein du SG a été opérée durant cette année. Cependant, le COVID a amené plus de questions générales sur la manière d'habiter, ce qui risque d'impacter le marché immobilier, et donc indirectement le service.

## Culture (CULT)

L'année 2021, comme 2020, a constitué un basculement pour le service, marquée par des mois de fermeture des établissements culturels et de fortes contraintes en raison du COVID. Le service a beaucoup agi en soutien de la scène artistique et musicale locale, surtout envers les artistes et les petites structures, qui ont été les plus fragilisées. Ce soutien a été appuyé par le déploiement du plan de relance voté au Conseil communal afin de garantir à la population un accès à la culture, mais aussi pour fournir du travail aux artistes.

De nombreuses offres culturelles ont été proposées, mais le public était globalement peu présent, sauf pour les « grosses productions ». Les institutions culturelles, qui reposent spécifiquement sur la fidélité du public, connaissent tendanciellement une relance en 2021. Mais des efforts doivent être fournis pour renouer avec un public plus large, en particulier pour les arts de la scène et le cinéma. De nombreuses institutions et leurs employé·e·s sont marqués par une lourde fatigue psychique en raison du travail conséquent fourni dans un contexte crispé, avec des inconnues permanentes, sous les contraintes des mesures COVID et de la baisse de la fréquentation de l'offre culturelle.

Le service porte un projet au sujet de la « participation culturelle » : le but est de développer une nouvelle politique d'accès à la culture, afin d'en démocratiser l'accès auprès de toutes les couches sociales. Une nouvelle personne a été engagée à cette fin. Un projet pilote a été lancé en collaboration avec bibliothèques et musées. En lien avec ce projet, une réflexion de fond est menée au sein du service concernant la politique des subventions, afin d'évaluer dans quelle mesure les subventions octroyées correspondent effectivement aux attentes de la population. Un autre projet développé par le service porte sur la valorisation d'œuvres dans l'espace public.

Les prochains préavis qui seront traités au Conseil communal sont : (1) le projet de réaffectation de la Maison Gaudard (bâtiment de l'ancien mudac) afin de créer une Maison de la culture. (2) Les travaux de la salle du Romandie, et (3) le projet des « Jumeaux », visant à rassembler dans un même bâtiment un club de jazz, des locaux de répétition et des bureaux. Ce projet vise notamment à résoudre le gros problème de manque de locaux de répétition à Lausanne.

Le service comptabilise moins d'EPT qu'en 2020 en raison du départ du mudac vers Plateforme 10. Cependant, le budget 2021 a permis trois augmentations de poste, dont un pour l'unité administrative, qui n'a pas encore été pourvu, ainsi qu'un poste pour la Collection de l'art brut ; les postes seront en effet pourvus une fois qu'un « retour à la normale » après le COVID sera stabilisé. Cependant, dans l'attente, un auxiliaire a été engagé pour une année pour la Collection de l'art brut.

Le service compte davantage d'auxiliaires que d'employé·e·s. Les auxiliaires sont principalement engagé·e· pour les musées (surveillance, accueil du public...) ou pour l'installation technique lors d'événements, essentiellement pour des petits pourcentages de travail ou pour des tâches fluctuantes.

Il n'y a pas eu de grand chamboulement concernant l'octroi de subventions par le service, si ce n'est pour le Conservatoire de Lausanne, dont les subventions ont été coupées. L'institution fait face à une grave crise structurelle. Cette coupe des subventions a été compensée par une hausse des écolages. Plus largement, la création d'une commission de musique interne au service pour étudier les octrois de subventions spécifiquement dans ce domaine serait pertinente.

Le service a été marqué par l'affaire du Ballet Bèjart, la Ville de Lausanne disposant de trois représentants au Conseil de fondation. Les graves problèmes en termes de conditions de travail et risques psychosociaux n'ont été connus par le Conseil de fondation et la Ville de Lausanne qu'à la suite de la diffusion d'une lettre d'une personne quittant l'institution. Actuellement, le service se situe dans la phase de mise en œuvre des décisions de l'audit.

Alors que plusieurs institutions culturelles et musicales lausannoises ont récemment fait état de graves problématiques internes relatives à la gouvernance (Ballet Bèjart, Conservatoire, Opéra de Lausanne et, plus récemment, l'Ecole de musique de Lausanne), nous formulons une

observation à l'adresse de la Municipalité, afin de garantir que sa représentation au sein des conseils de fondation (23 conseils de fondation, où siègent le chef de service et son adjointe) permette de garder un œil attentif sur la gouvernance et les conditions de travail des institutions subventionnées.

Au sujet des problématiques de gouvernance interne des institutions subventionnées susmentionnées, la Commission de gestion a convenu que la sous-commission chargée de l'étude du bon fonctionnement de la Direction culture et développement urbain poursuivrait les visites en cours d'année 2022 en ce qui concerne le Service de la culture et fournirait, d'ici la fin de l'année 2022, un complément de rapport.

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

***Le Conseil communal souhaite que la charge des fonctions de représentation au sein des conseils de fondation soit équilibrée entre les collaborateurs concernés.***

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité renonce, dans la mesure du possible, à des contrats d'auxiliaires pour des tâches liées à l'exploitation des musées.***

### Contrôle des finances (CFL)

La direction du Contrôle des finances a changé en 2021, avec l'engagement de M. Tritten. L'ancienne responsable a repris la direction de l'Unité API, et son ancienne adjointe avait, jusqu'à l'engagement de M. Tritten, repris la direction ad interim du CFL. Un adjoint a été nommé, lequel était déjà en poste depuis un peu plus d'une année au sein du CFL.

Le service ne comptabilise pas d'auxiliaire en 2021, cependant une stagiaire a été engagée afin de remplacer une personne en congé maternité.

Depuis cinq ans, l'équipe est globalement stable et ne connaît plus de rotation particulière. L'équipe dispose d'un bon niveau de formation continue et d'un budget adéquat pour garantir les soixante heures de formation par année nécessaires et obligatoires pour mener des audits. En outre, le CFL peut compter au sein de son équipe sur un auditeur spécialisé dans le domaine informatique, ce qui est un atout.

Deux rapports d'audit internes prévus pour 2021 ont dû être décalés en 2022 ; l'un en raison d'un manque de ressources/informations en temps voulu de la part des audités ; l'autre en raison d'un manque d'EPT sur l'année 2021, avec les changements de poste et engagement du responsable précités.

Les employés ont au début d'année dû mener des audits à distance, ce qui constituait des conditions assez difficiles dans la conduite d'entretiens. Puis, avec l'assouplissement des mesures COVID, la situation est revenue à la normale, notamment en ce qui concerne le télétravail, avec la conservation de la possibilité d'effectuer deux jours par semaine du télétravail.

Le budget à disposition est jugé suffisant pour mener à bien les missions du CFL. Toutefois, les processus du service pourraient être améliorés à travers l'acquisition de logiciels spécifiques d'audit (logiciel d'audit externe, et logiciel d'audit interne). Actuellement, le CFL travaille sur Excel, alors que des logiciels permettent d'améliorer grandement la lisibilité des audits menés,

et de gagner en efficacité sur certains processus, compilation de fichiers et rédaction de rapports.

Désormais, les rapports d'audit (pour autant qu'ils ne contiennent pas d'informations ne pouvant être transmises à des tiers pour des raisons juridiques) sont publiés sur le site de la Ville. Le CFL se coordonne désormais avec le Secrétariat municipal et le Bureau de la communication afin de déterminer la répartition des tâches pour la publication des rapports, ceci permettant de gagner en efficacité.

A moyen-court terme, soit d'ici trois à cinq ans, il serait profitable à la garantie du bon fonctionnement du CFL qu'un mandataire externe indépendant puisse effectuer une analyse du contrôle qualité du CFL.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité s'assure que le CFL dispose de moyens informatiques adaptés lui permettant d'assurer ses missions.***

## Secrétariat municipal (SMUN)

Plusieurs réorganisations au sein du SMUN ont été opérées en cours d'année :

- Le Bureau de la communication est passé du SGCD au SMUN. Ceci permet de simplifier grandement les processus de communication des actualités municipales. Le rôle de l'unité, visant à travailler plus explicitement pour les actualités de la Municipalité dans son ensemble, plutôt que pour le syndic, est ainsi renforcé d'un point de vue structurel.
- Lausanne à table est passé du SMUN au SG. Lausanne à table avait moins de liens organiques avec le SMUN, il est ainsi plus logique qu'il n'y soit plus rattaché.
- L'Unité Plan climat est désormais rattachée à la Direction logement et environnement, ce qui est plus cohérent.

Ces réorganisations semblent permettre aux unités concernées de gagner en efficacité en réduisant le nombre d'intermédiaires dans la prise de décisions.

Le service a été marqué par la mise en place du nouveau logiciel AGIR en cours d'année. La formation du personnel à AGIR a été rendue très difficile avec le contexte COVID, les formations ayant eu lieu à distance. De plus, plusieurs bugs de fonctionnement ont été relevés et réglés directement avec le prestataire. Un des gros enjeux de la mise en place de ce logiciel concerne la protection des données, qui a constitué une priorité. Le service a su jusqu'ici être réactif face aux problèmes constatés, et ce malgré l'ampleur des enjeux que représente la migration de l'administration d'une grande ville vers un nouveau système.

Les dossiers de la Municipalité antérieurs à la mise en production ne sont pas intégrés dans le logiciel. L'archivage et les gains liés en matière de recherche notamment ne concernent que les dossiers soumis à la Municipalité depuis mai 2021. En revanche, pour le Conseil communal, les préavis et rapports-préavis qui figuraient dans Goéland ont été migrés dans AGIR. Les collaborateurs se sont habitués petit à petit à ce logiciel, bien que des difficultés aient été relevées, en particulier liées à la nécessité de changer des habitudes.

La numérisation constitue un enjeu primordial pour le service, notamment en ce qui concerne l'intendance et l'archivage des courriers et autres documents.



Le dépouillement des élections communales 2021 et l'annonce des résultats ont été marqués par un retard important. Une des raisons principales est liée au COVID, qui a fortement compliqué les processus et rendu la logistique très difficile à conduire. Le site de Grand-Vennes a été investi dans son ensemble (salle polyvalente, trois salles de gym, bâtiment principal) et la logistique a été compliquée, vu les distances notamment. Ceci s'est reporté sur les personnes chargées de la saisie, qui, durant la soirée, n'étaient plus assez nombreuses. Toutefois, ce problème devrait à l'avenir être réglé avec la mise en place du dépouillement dès le samedi.

Un enjeu important au sein du service est un nombre assez conséquent de futurs départs à la retraite. Cependant, il y a globalement peu de problèmes de recrutement. Le processus de recrutement a été toutefois plus difficile pour la recherche d'une femme pour compléter l'équipe des huissiers·ères, mais celui-ci a finalement abouti après une réflexion sur l'intitulé du poste.

De nombreux auxiliaires sont engagé·e·s, notamment pour l'intendance et le service, mais aussi pour le contrôle des signatures lors d'initiatives, ainsi que pour le dépouillement lors d'élections et votations. Le service compte 44 auxiliaires en 2021.

En 2021, le télétravail a été poursuivi selon les modalités fixées par la Ville, et s'est bien passé au sein du service, armé de l'expérience 2020. La plupart des employé·e·s continuent à travailler un ou deux jours par semaine en télétravail. Ceci peut toutefois parfois peser sur la cohésion de l'équipe : la nécessité de se voir subsiste pour garantir de la cohésion sur le long terme.

Un enjeu particulier pour le service sera le lancement d'un monitoring du programme de législation.

## Syndic

En raison d'un conflit d'agenda, la rencontre avec le syndic n'a pas clôt les entretiens avec les chef·fe·s de service, mais a eu lieu lors de la deuxième session d'entrevues (sur trois, au total). Différentes thématiques ont été abordées, axées sur les faits marquants des services de la Direction.

Dans l'ensemble, l'année 2021 a continué d'être marquée par le COVID. A la suite des élections communales, celle-ci a aussi été l'année de mise en place du programme de législation, rendu public en novembre. Pour la Direction culture et développement urbain, il s'agissait donc surtout de garantir la continuité par rapport à la précédente législation.

Pour le Service de la culture, l'année 2021 a été également particulièrement marquée (négativement) par l'affaire du Ballet Béjart. Les faits ont été connus de la Ville seulement en avril 2021.

Le Service de l'urbanisme a été marqué par le nouveau Plan d'affectation communal, ainsi que par la création de l'Office des permis de construire, pour lequel un·e nouveau·elle responsable sera prochainement nommé·e. Concernant plus particulièrement l'enveloppe budgétaire jugée insuffisante pour des mandats d'études externes, l'octroi d'un budget supplémentaire serait superflu selon le syndic, puisque des demandes de crédits d'étude peuvent être formulées projet par projet.

Concernant la politique immobilière de la Ville, le droit de préemption a été intensifié et les transactions financières immobilières ont été augmentées.

Le syndic reconnaît que le Service des bibliothèques est particulièrement sous tension (manque de personnel) et fonctionne à flux tendu, alors que la charge de travail a augmenté. Le budget supplémentaire pour 2022 permettra normalement de souffler.

L'installation de la Maison du livre a été avortée en raison de l'abandon du projet de la rampe Vigie-Gonin. Le but est désormais de trouver un nouveau lieu.

Un autre sujet abordé concerne les relations internationales de la Ville. L'année 2021 a connu globalement peu de projets de relations internationales en raison du COVID. On peut toutefois relever la création d'une commission sports avec Dakar dans le cadre des JOJ de Paris, la réunion des maires francophones à Sousse, et la reprise des activités de la commission développement durable des maires francophones présidée par Lausanne.

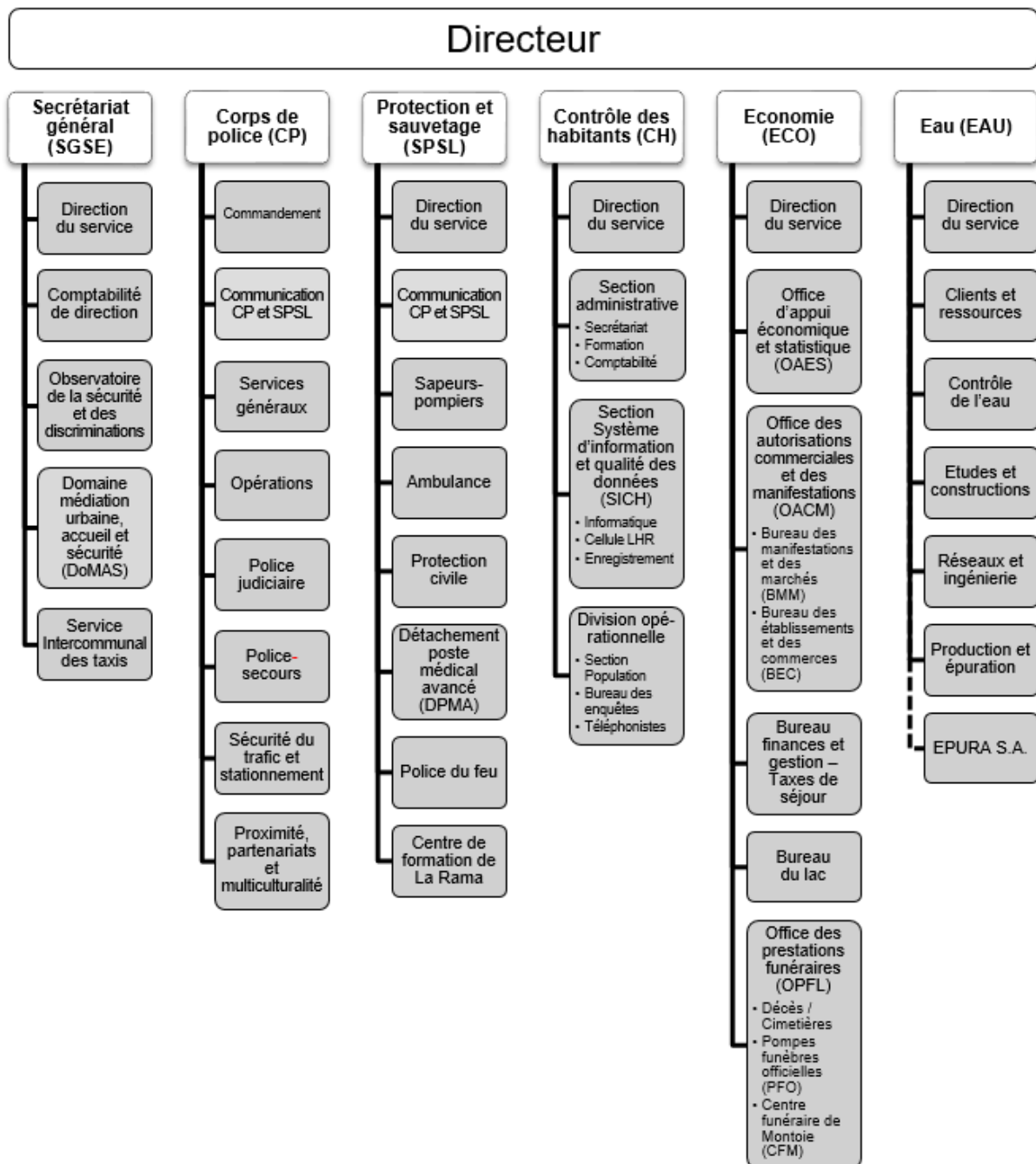
Pour la sous-commission Culture et développement urbain

*Anaïs Timofte*, rapportrice

*Musa Kamenica*

# Sécurité et économie (SE)

## Direction de la sécurité et de l'économie



## Préambule

Durant la semaine du 4 au 8 avril 2022, la sous-commission a effectué des visites auprès des chef-fe-s des services suivants :

- Secrétariat général (SGSE) ;
- Corps de police (CP) ;
- Service de protection et de 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 a.i.

Les commissaires remercient vivement les différent-e-s intervenant-e-s pour leur disponibilité et leur accueil. Bien que les commissaires aient apprécié la richesse et la qualité des échanges effectués avec les chef-fe-s de service, ils regrettent cependant de ne pas avoir pu profiter d'une plus grande immersion au sein des différents services. Une demande en ce sens a été faite auprès du municipal.

## Secrétariat général (SGSE)

### Evénements marquants en 2021

L'année 2021 a été notamment marquée par les élections communales, impliquant la préparation du programme de législature 2022-2027 et la création du Domaine médiation urbaine, accueil et sécurité (DoMAS).

### Observatoire de la sécurité et des discriminations (OSD)

L'OSD a été principalement occupé par la politique municipale LGBTIQ+ et l'évaluation de la prestation de signalement des situations de harcèlement de rue. Il a en outre coordonné les différents projets mandatés par l'échelon politique (par ex. : création d'un groupe de travail réunissant divers acteurs des différents services pour apporter une réponse à la problématique des incivilités).

### Domaine médiation urbaine, accueil et sécurité (DoMAS)

La création du DoMAS a permis de réunir au sein d'une même entité administrative les correspondant-e-s de nuit (CN) et les agent-e-s d'accueil et de sécurité (AAS). Il est rappelé que le travail des CN est, de par sa nature, à temps partiel et non pérenne, compte tenu de la pénibilité du travail de nuit. En ce qui concerne les AAS, bien que ceux-ci ne représentent que trois EPT, il faut relever qu'il s'agit de beaucoup d'employé-e-s à faible taux d'activité. En raison du COVID, l'activité des AAS s'est étendue au-delà de l'Espace de consommation sécurisé (ECS). Ils ont notamment été engagés aux entrées des bâtiments administratifs communaux de Chauderon 9 et Port-Franc 18 (accueil du public) ainsi qu'à Ouchy lors de la période estivale (fermeture des quais).

## Perspectives d'avenir

Les enjeux à venir sont liés à la pérennisation de l'ECS, à la mise au concours du poste de délégué·e LGBTIQ+ et à la mise en place d'ABACUS et de SIF.

## Thème transversal

Le SGSE se considère bien avancé en termes de numérisation avec le programme AGIR et le programme ABACUS à venir. S'agissant des taxis, il est prévu un dossier numérique, en conformité avec la LEAE VD (Loi sur l'exercice des activités économiques) pour chaque chauffeur pouvant contenir des données techniques et administratives.

## Corps de police (CP)

### Evénements marquants en 2021

Trois éléments ont été mis en exergue pour l'année 2021 par le CP, soit l'augmentation du nombre d'infractions au Code pénal de 8,1%, taux à mettre en lumière avec la crise sanitaire de 2020, la création d'une unité spécialisée dans le domaine des victimes de violence et la mise en place du dispositif ORDRE s'articulant autour des concepts d'occupation de l'espace public, visant à rassurer toutes les populations se trouvant sur la voie publique afin de permettre la détection de phénomènes émergents, d'œuvrer à résoudre les problématiques et l'exploitation des renseignements issus du terrain et d'adapter en continu cette nouvelle stratégie.

L'unité spécialisée dans le cadre des victimes de violence s'est traduite par la spécialisation de Police-Secours et la nomination future d'un·e inspecteur·trice responsable ainsi qu'un bureau neutre installé à Ouchy.

## Commandement

Le commandement aspire à plus de représentativité féminine (actuellement 20%) et de diversité culturelle au sein du service. Il a été mis en place un sondage sur le harcèlement sexuel avec un taux de réponses s'élevant à 68%, dont certaines sont alarmantes – il s'agirait en majorité de propos déplacés. Une formation sur cette problématique est prévue prochainement pour les cadres.

En 2021, le CP a comptabilisé cinquante départs de collaborateurs·trices alors que sur les cinq dernières années, la moyenne se situait autour de trente. Il existe un tournus entre les différentes polices et il a été constaté une augmentation des départs vers le Valais et Fribourg. Parmi les raisons évoquées, il a été relevé l'aspect salarial (différence de 200-300 francs), le manque d'évolution et de perfectionnement, ainsi que l'ambiance de travail. Concernant le salaire, le commandement déplore qu'il ne soit pas mis en balance avec les heures de travail plus réduites et les conditions de retraite plus favorables à Lausanne. La critique du manque d'évolution et de perfectionnement surprend également le commandement. Quant à l'ambiance de travail, il a été mis en place le sondage susmentionné.

S'agissant du recrutement, celui-ci pourrait s'inspirer du modèle de l'Ouest lausannois, dont un des clips promotionnels présente mieux la réalité du terrain. Le Commandement est d'avis qu'il faudrait mettre en avant la participation du·de la policier·ère dans la chaîne sociale. Il faut aussi rappeler que l'Académie, étant une école centralisée, peut peiner à prendre en compte les particularismes locaux. En outre, il y a un hiatus entre la formation, qui prépare aux situations extrêmes, et la réalité du terrain moins intense.

## Opérations

Au vu des assouplissements des contraintes sanitaires durant l'année écoulée, l'encadrement des manifestations publiques, en particulier sportives, a repris.

Les manifestations de XR (Extinction Rebellion) et des grévistes du climat ont amené la police à apprendre à rétablir l'ordre sans armes et sans moyens coercitifs. Le modèle lausannois a été repris dans d'autres polices.

La Police judiciaire a été passablement occupée par la série d'alertes à la bombe dans les écoles, ce qui a amené à la création d'une task force pour enrayer cette dynamique.

La Ville continue à présenter un taux d'occupation dans la zone de rétention de l'Hôtel de police préoccupant (augmentation de 18% en 2020 à 54,1% en 2021). Elle a peu de marge de manœuvre face à cette problématique.

Le deal de rue reste toujours une mission de police traditionnelle. S'agissant du délit de faciès, les cadres sont sensibilisés à la problématique du racisme. La question est sensible, parce que la réalité du terrain démontre une surreprésentation de Nigériens qui s'adonnent au trafic de rue.

## Thème transversal

La numérisation est peu avancée au CP. Les administrés méconnaissent la possibilité de déposer une plainte pénale en ligne pour certaines infractions. Le CP est tributaire de l'activité du SOI et de ses priorités.

Pour l'activité du·de la policier·ère, le programme cantonal Odyssee est en projet. A cela s'ajoute le projet Polypoint en coordination avec le SPSL pour les questions de timbrage et de planification.

## Service de protection et de sauvetage (SPSL)

### Evénements marquants en 2021

Durant l'année 2021, le SPSL a continué à maintenir le socle sécuritaire, composé de trente-trois personnes disponibles en permanence, vingt-quatre heures sur vingt-quatre (dix-neuf sapeurs-pompiers professionnels, quatre ambulanciers, le Service mobile d'urgence et de réanimation (SMUR), un officier sapeur-pompier, un ambulancier chef de secours, un chef d'engagement pour le Détachement poste médical avancé (DPMA), un officier de la Protection civile (PCi), un officier de direction).

En collaboration avec l'Etablissement d'assurance contre l'incendie et les éléments naturels, la Ville a finalisé la construction du nouveau bâtiment multi-usage Rama II, mis en œuvre le 1<sup>er</sup> mars 2021.

### Effectif du personnel

Le SPSL a connu très peu de roulement du personnel, lequel a tendance à s'engager pour de longues durées. Les particularités de ce service, contribuant à son attractivité et les multiples possibilités d'évolution, découlent de l'existence de plusieurs entités, à savoir notamment le Groupe de reconnaissance et d'intervention en milieu périlleux (GRIMP), le poste d'ambulancier

chef de secours et le Groupe débriefing psychologique. A cela s'ajoute que la situation lausannoise est plus mouvementée qu'ailleurs.

Le service souffre encore du peu de représentation féminine. Il n'y a toujours pas de femme sapeure-pomprière. Un partenariat avec l'association MOD-ELLE est prévu afin de casser les stéréotypes de genre.

## Sapeurs-pompiers

Un concept santé a été introduit en 2021, lequel a pour objectif de faire un bilan de santé de chacun des collaborateurs, de les accompagner avec des superviseurs internes et de les aider à maintenir ou développer leur condition physique.

La vision intégrée de la défense incendie et de l'agglomération lausannoise (VIDIS 20-25) est toujours en cours d'évolution, son déploiement étant prévu en 2023. Ce projet prévoit notamment une réorganisation des sapeurs-pompiers professionnels, dont l'activité sera concentrée principalement en journée et en semaine pour l'ensemble de l'agglomération lausannoise, en complémentarité avec les volontaires la nuit et le week-end.

La signature d'une convention avec l'ECA a vu la création d'une structure de co-conduite dans la formation des sapeurs-pompier·ère·s vaudois·es en août 2021. Cette nouvelle entité permettra une meilleure synergie entre le mandat légal de l'ECA d'assurer la défense incendie et l'expertise du SPSL dans la formation des pompiers.

## Ambulance/Service mobile d'urgence et de réanimation (SMUR)

Le secteur ambulancier a vu une hausse significative de ses missions (+10% par rapport à 2020), qui peut s'expliquer notamment par le vieillissement de la population, l'attente croissante aux urgences et la surcharge de travail des médecins de proximité.

## Protection civile (PCi)

La Protection civile a été très sollicitée, tout d'abord durant la pandémie, puis maintenant avec la guerre en Ukraine et l'afflux de réfugiés qui en découle.

A la suite de l'entrée en vigueur de la nouvelle Loi fédérale sur la protection de la population et sur la protection civile (LPPCi) au 1<sup>er</sup> janvier 2021, l'effectif de l'Organisation régionale de Protection civile Lausanne-District (ORPC) a connu une réduction unique de 400 astreints, soit 30% des effectifs totaux (en 2020 : 1176 miliciens et volontaires), dont 50% de cadres.

## Thème transversal

Est présent Laurent Meyer, responsable adjoint de l'entité commune informatique Police – SPSL.

La Police du feu est très avancée dans le domaine de la numérisation. Les cinq collaborateurs sont tous dotés d'un iPad leur permettant de travailler durant les visites. Les délivrances d'autorisations sont aussi numérisées, ce qui permet d'assurer la célérité des procédures. En dehors de ces prestations, il y a peu d'interactions numériques avec les administrés en raison de la nature de l'activité du SPSL.

La numérisation se traduit aussi par l'utilisation des interfaces des multiples partenaires, lesquels disposent de leur propre système informatique (ECA, CHUV, DGNSI, etc.).

Un tournus est prévu entre le CP et le SPSL pour assurer le support informatique sur site. Il est rappelé que les deux services vont utiliser en commun le logiciel Polypoint pour le timbrage et la planification.

## Service du contrôle des habitants (CH)

### Evénements marquants en 2021

La crise sanitaire a continué à impacter le CH durant l'année 2021. La gestion de deux flux séparés de personnes se présentant aux guichets a nécessité de recourir à du personnel supplémentaire.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021, les personnes titulaires d'une autorisation de séjour ou d'établissement ont reçu une carte de séjour sous format carte de crédit à la place du livret papier existant auparavant.

La forte croissance de la population à Lausanne a repris en 2021, malgré une légère baisse en 2020 en raison de la pandémie.

C'est un service qui reste très sollicité. A noter qu'une forte présence d'étranger·ère·s entraîne plus de travail pour l'administration en raison des réglementations.

### Perspectives d'avenir

Avec l'entrée en vigueur du mariage pour tous en été 2022, il faudra adapter les applications informatiques.

Lausanne sera la commune pilote du service e-Déménagement, projet national déjà en vigueur en Suisse alémanique, qui permet à toute personne d'annoncer son déménagement en Suisse sur une plateforme internet.

La modification de l'organisation du CH se poursuit avec la polyvalence du personnel du secteur public, la centralisation des guichets et la pérennisation du fonctionnement des entretiens sur rendez-vous.

### Thème transversal

La numérisation au sein du CH s'est fortement accrue depuis la mise en place de la réception des administré·e·s sur rendez-vous depuis le 25 novembre 2020 et de la possibilité de procéder aux annonces légales par le biais de courriels ou de courriers postaux. La baisse drastique du nombre d'entretiens et d'attente aux guichets a eu pour corollaire une augmentation conséquente du traitement de courriels par les collaborateurs·trices.

Il y a une forte volonté d'avancer dans la cyberadministration, mais celle-ci est tributaire du développement d'une identité numérique suffisamment forte et protégée. Ce développement devra vraisemblablement avoir lieu sur le plan fédéral, nonobstant l'échec récent du projet e-ID dans les urnes (votation du 7 mars 2021).

## Service de l'économie (SE)

### Evénements marquants en 2021

Le SE a continué à être fortement mobilisé des suites de la pandémie, en particulier à l'égard des exploitant·e·s des établissements lausannois, des commerçant·e·s, des



organisateur·trices de manifestation et des marchand·e·s. En sus des autorisations délivrées, le SE a fourni un immense travail de renseignement et d'information auprès des administré·e·s. Des task forces Canton-Commune ont été créées afin d'uniformiser les réponses communales et cantonales.

## Effectif du personnel

Le service étant composé de petits groupes de collaborateurs·trices, en cas d'absentéisme, cela impacte lourdement le dispositif.

Dès lors qu'il s'agit de l'un des services qui subit une certaine pression médiatique, il est prévu une séance de briefing chaque matin afin de désamorcer toute situation critique, notamment par l'humour. Les collaborateurs·trices sont préparés à être désavoués ou critiqués et apprennent à rester corrects dans leur travail.

Le télétravail a été difficile à mettre en œuvre, car les guichets ont dû rester ouverts. En outre, compte tenu de la marche du service et du travail, qui doit indispensablement s'effectuer sur place, il y a des difficultés à répartir équitablement les charges. Cela étant, le SPEL est en cours de réflexion et de négociations avec les syndicats pour mettre en place une procédure de télétravail.

## Thème transversal

L'été 2021 a connu l'introduction d'un formulaire en ligne de demande d'autorisation des manifestations.

Le SE a une longue liste de demandes au SOI permettant de développer des solutions. Malheureusement, il y a un manque criant de moyens.

Parmi les demandes, il est évoqué un projet de déclaration en ligne relatif à la taxe de séjour, un logiciel plus performant pour le registre des entreprises et des licences, un nouveau système pour la place d'amarrage et l'élaboration d'un planning consultable en ligne pour l'organisation des manifestations.

## Service de l'eau (EAU)

### Evénements marquants en 2021

Une forte activité s'est déployée dans tous les domaines du Service de l'eau.

Après dix ans de pourparlers, est intervenue la signature de la concession pour la reprise du réseau d'eau potable de la Commune de Bussigny par la Ville dès le 1<sup>er</sup> janvier 2022.

Ont en outre été finalisées les études d'harmonisation de la future usine d'eau potable à Saint-Sulpice et la rénovation de la conduite forcée du Pays-d'Enhaut.

S'agissant de la rénovation du réservoir de Montalègre, l'autorisation de construire a été obtenue et ont été lancés les premiers appels d'offres travaux.

A la STEP, le système de digestion des boues d'épuration avec production de biométhane a été mis en fonction en parallèle de l'arrêt des anciennes installations de traitement biologique et physico-chimique.

## Effectif du personnel

Le service peine à recruter du personnel en raison de la technicité des métiers dont il a besoin.

Durant l'année 2021, vingt-et-un accidents professionnels ont été à déplorer. Le taux de travail du responsable sécurité est passé à 100%.

## Thème transversal

Le Service de l'eau est peu concerné par la question de la numérisation, dès lors qu'il a pour principaux interlocuteurs des professionnels. Il existe toutefois pour les particuliers des prestations disponibles en ligne relatives à la qualité de l'eau, aux micropolluants, etc.

La numérisation des compteurs d'eau est une piste à envisager avec la possibilité de se greffer sur les compteurs de *Smart metering* électricité des SIL, dès lors que le Service de l'eau passe d'ores et déjà par les SIL pour la facturation. A l'heure actuelle, les SIL et le Service de l'eau réalisent une économie d'échelle intéressante en faisant relever en une seule fois par leur personnel les compteurs de l'ensemble des fluides (eau, électricité, gaz) qu'ils distribuent.

Or, cette économie d'échelle pourrait être amoindrie si certains fluides devaient passer aux compteurs intelligents sans que les autres ne franchissent aussi le pas. Dans un tel scénario, le coût individuel de relevé du compteur d'un fluide en particulier qui ne serait pas encore passé aux compteurs intelligents serait significatif. Si une synergie apparaît réalisable sans trop d'encombres sur le territoire lausannois, l'inconvénient subsiste toutefois dans le fait que les SIL n'alimentent actuellement pas toutes les communes que le Service de l'eau approvisionne.

Le Service de l'eau est ainsi conscient qu'il doit suivre la tendance à la numérisation des compteurs, tout en veillant à ce que les diverses fonctionnalités qui lui sont utiles puissent être implémentées. Il ne s'agit en effet pas de se limiter à la mesure de la quantité d'eau consommée, mais d'inclure si possible un certain nombre d'autres informations, comme la température de l'eau, laquelle permet par exemple de détecter une stagnation du fluide dans les tuyauteries en raison d'une trop faible consommation. Il pourrait aussi être question d'un contrôle de qualité à distance ou de la recherche de fuites. En vue de ces développements, des démarches ont d'ores et déjà été initiées avec la création d'un comité de pilotage interservices.

## Synthèse avec le municipal

La discussion avec le municipal et sa secrétaire générale a.i. est l'occasion pour les commissaires d'aborder une variété de thèmes : création du DoMAS, activités du Service de l'économie pendant la pandémie de COVID-19, importants chantiers au Service de l'eau, deal de rue, évolution de la criminalité et de l'activité policière, développements futurs de la défense incendie (projet VIDIS), mendicité...

M. le municipal rappelle le travail important fourni par l'administration communale dans le cadre du projet de numérisation de la taxe de séjour, ainsi que celui lié à la gestion des places d'amarrage. Il souligne aussi la complexité de la démarche de remplacement du logiciel utilisé par le Service du contrôle des habitants, notamment due à la tendance centralisée de l'organisation sur le plan vaudois de cette activité.

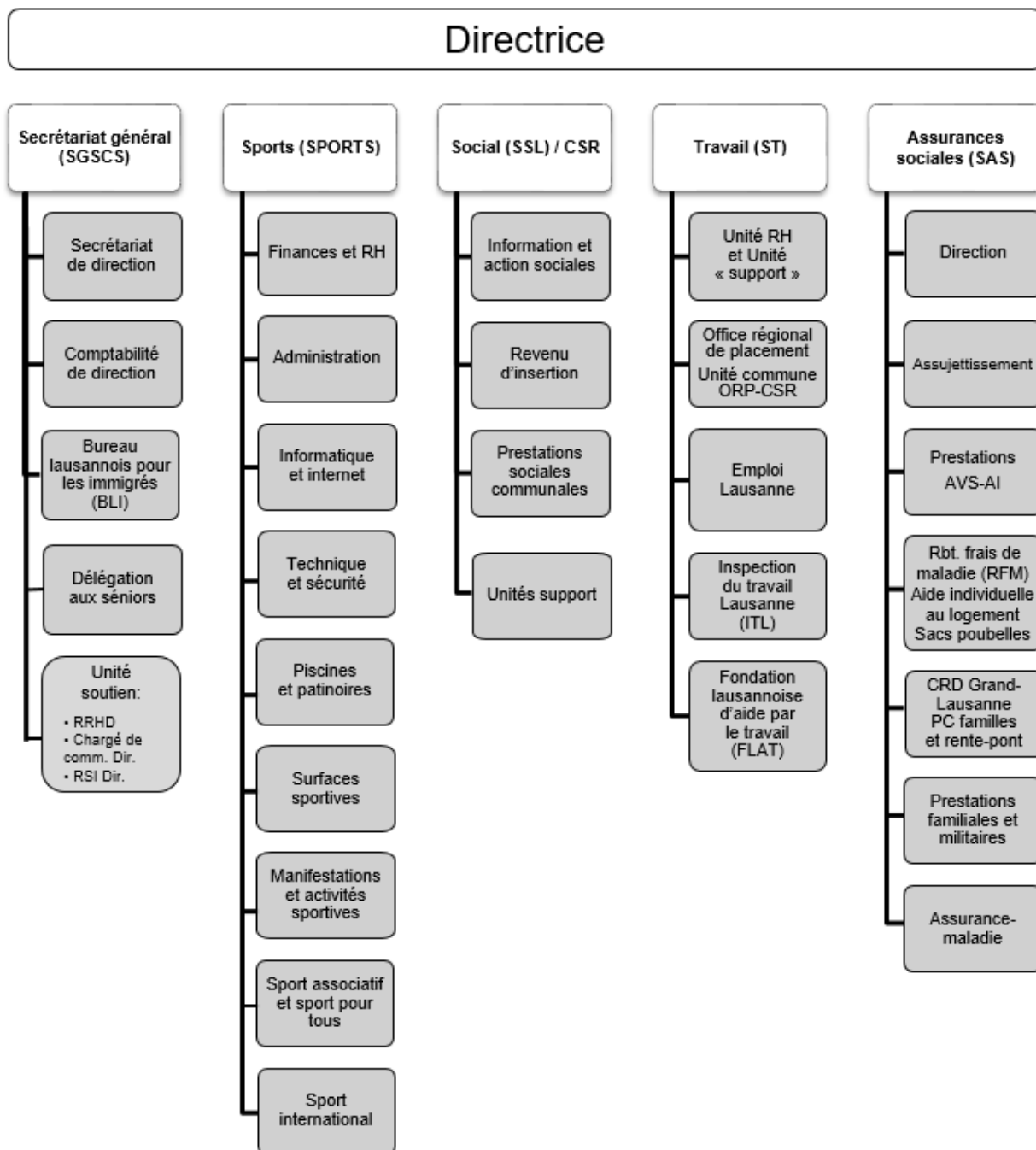
Pour la sous-commission Sécurité et économie

*Thanh-My Tran-Nhu*, rapportrice

*Valentin Christe*

# 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 et l'entrevue avec sa directrice se sont déroulées du 16 au 31 mars. Les commissaires ont rencontré les cheffes et chefs de service de

- Service social de Lausanne (SSL)
- Sports (SPORTS)
- Secrétariat général (SGSCS)
- Assurances sociales (SAS)
- Service du travail (ST)
- Direction

La durée des entretiens s'est échelonnée et a été d'environ une heure et demie. Les commissaires ont posé les questions générales sur le fonctionnement des services, les changements liés à la nouvelle législature, ainsi que la question transverse sur la cyberadministration.

Elles tiennent à remercier chaleureusement les cheffes et chefs de service et leurs collaborateurs et collaboratrices pour leur disponibilité et la qualité des réponses apportées à leurs questions.

## Secrétariat général (SGSCS)

### Organisation et RH

Avec le changement de législature, la responsable du Service d'urgence du SSL, en poste depuis onze ans, a repris la responsabilité ad intérim à 50% du Secrétariat général. Le processus de recrutement est en cours. Parallèlement, une réflexion a été entamée pour renforcer les fonctions d'état-major du Secrétariat avec l'engagement (mutation) d'une secrétaire générale adjointe engagée à 70%, ainsi que d'une nouvelle assistante de direction à 50% (mutation depuis les RH de la direction).

Ces tâches d'état-major et notamment les postes liés à la comptabilité nécessitent une présence sur site.

Le service repose sur l'engagement de nombreux auxiliaires pour les projets d'encadrement des seniors, le nombre varie sur une base saisonnière.

Une auxiliaire ou une stagiaire en comptabilité a été engagée pour aider à la mise en place du système Abacus.

### Activités

Le Secrétariat général, via la délégation seniors, héberge la Commission consultative aux seniors. Celle-ci se rencontre généralement trois à quatre fois par année, mais ne s'est réunie qu'une seule fois en 2021, car il n'y a pas eu de séance dans l'attente de sa nouvelle composition.

La commission traite de sujets tels que les visites pour les fêtes, les livraisons à domicile, la lutte contre la fracture numérique, la mobilité, ainsi que les objets du Conseil communal en relation.

La cheffe de service a relayé les questions spécifiques des commissaires à propos du Bureau pour les immigrés (BLI) à son responsable. Le BLI dispose de 8 EPT en postes fixes, y compris 0,5 EPT qui vient d'être créé pour le poste de préposé·e aux naturalisations. Une personne engagée à 60% a le statut d'auxiliaire jusqu'au 31 décembre 2023, deux stagiaires à 80% complètent l'équipe.

Le BLI organise des formations aux collaboratrices et collaborateurs de l'administration sur la radicalisation, la prévention du racisme et la gestion de la diversité depuis de nombreuses années. Ces formations durent en général une journée et accueillent entre quinze et vingt-cinq participant·e·s par session.

La formation en gestion de la diversité a été introduite en 2017 et vise à sensibiliser et à donner des outils aux collaboratrices et collaborateurs sur la gestion de la diversité sur leur lieu de travail. Elle est dispensée en deux versions pour deux publics cibles. L'une pour les nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs du Service social de Lausanne. Ainsi, en 2021, trente-trois personnes y ont participé sur deux sessions.

L'autre version est destinée aux cadres de la Division proximité, partenariats et multiculturalité (PPM) du Corps de police lausannoise. En 2019, la formation avait pour but de présenter les communautés syrienne et érythréenne et leur vécu en Suisse afin de pouvoir déconstruire des préjugés, transmettre une information claire et créer des ponts entre le monde associatif et le Corps de police. Le retour des participant·e·s très positif a indiqué que cette formation répondait entre autres au besoin de mieux comprendre ce qui se passe dans les pays d'origine des personnes concernées et de comprendre une partie des codes avec lesquels les personnes fonctionnent, notamment sur la question de la relation à l'autorité.

En 2020, une formation similaire sur les communautés afghanes a été prévue, mais elle a dû être repoussée en raison du contexte sanitaire.

Les formations en prévention du racisme visent à aider les collaborateurs et collaboratrices du SSL à identifier les possibles occurrences de discrimination et à agir contre celles-ci. La demande pour cette formation est en hausse.

A la demande de plusieurs services, le BLI a organisé, en collaboration avec le Centre d'éducation permanente (CEP), deux sessions de sensibilisation à la radicalisation.

## Cyberadministration

Toujours dans le cadre des activités du BLI et pour répondre à la thématique transversale de la cyberadministration, les commissaires ont posé la question de la simplification de l'accès en ligne aux prestations du BLI. Pour celui-ci, cette thématique est d'actualité, mais n'est pas prioritaire.

De nombreuses démarches sont déjà accessibles en ligne (inscription à des événements, évaluation d'une formation, dépôt de demande de financement, etc.). La pandémie et les restrictions sanitaires ont aussi permis de mettre en place de nouveaux outils (capsules vidéo, visio-conférences) qui sont considérés par le responsable du BLI comme des réussites.

Cela étant, il est bien évident que cette ouverture ne peut pas convenir à l'ensemble du public du BLI, pour lequel la cyberadministration constitue plutôt un obstacle (fracture numérique). Une recherche doctorale est en cours, en collaboration avec le BLI, pour mieux connaître les moyens utilisés par les jeunes migrants pour accéder à la primo information qui leur est destinée, et plus spécifiquement leur relation au numérique.

En ce qui concerne le processus de naturalisation, le ou la candidate trouve les conditions, ainsi que le formulaire d'inscription en ligne. Il ou elle peut aussi se procurer le formulaire au guichet du Bureau des naturalisations. Le dossier est ensuite envoyé au Canton, qui vérifie que les conditions de base sont respectées (temps de résidence, permis de séjour, langue française, etc.). La Commune vérifie que les conditions financières, d'intégration et de connaissances générales sont remplies. Un rapport d'enquête est établi par le Bureau des naturalisations au sein du BLI. Sur la base de ce dossier, la Commission des naturalisations émet un préavis de la situation du candidat ou de la candidate. La dernière étape sera entre les mains du service de l'administration fédérale concerné, le Secrétariat d'Etat aux migrations (SEM).

## Service des sports (SPORTS)

### Organisation

L'organisation du service n'a pas changé depuis l'année précédente.

Ce service emploie un grand nombre d'auxiliaires, environ 200, ce qui implique un très grand travail de gestion des contrats (quasiment une personne à temps plein). Ces auxiliaires sont en grande partie des garde-bain pour la saison estivale et des moniteurs-trices pour Sport-passion durant toute l'année. Le Service a de la difficulté pour trouver ces auxiliaires. Cette situation sera encore plus compliquée dès 2022, en raison de l'exigence d'un extrait de casier judiciaire demandé aux personnes amenées à être en contact avec les jeunes.

Le nettoyage matinal des piscines et des zones aux abords est fait par des entreprises mandatées.

La communication du Service est assurée par le responsable de l'Unité sport associatif et sport pour toutes et tous, avec l'aide de l'Unité informatique & internet, qui réalise également les vidéos de promotion. C'est une charge de travail importante, avec notamment beaucoup de sollicitations sur les réseaux sociaux. Le futur verra peut-être un poste dédié à la communication.

### Activités

Les commissaires se sont particulièrement intéressées au thème du sport associatif. Il va sans dire que le Service a de très nombreuses autres activités qui sont développées dans le rapport de gestion.

L'Unité sport associatif, existante depuis le 1<sup>er</sup> juin 2021, a été active avec notamment la mise en œuvre de nouvelles initiatives et prestations dont notamment :

Elle a assuré le secrétariat général du Comité de gestion du Fonds pour le développement de l'activité physique et du sport pour toutes et tous, qui a été créé en janvier 2021. A ce titre, elle a œuvré à la promotion du Fonds lors son lancement, réceptionné et analysé les projets à l'intention du Comité de gestion, renseigné et répondu aux demandeuses et demandeurs de subvention et fait le suivi des projets soutenus.

Elle a coordonné la publication du rapport *La politique sportive à l'épreuve du genre* et assuré la planification, la mise en œuvre et le suivi des mesures définies dans le plan d'action. Une dizaine d'actions ont déjà été lancées pour promouvoir la pratique sportive des femmes.

Le programme de cours collectifs de sport A vos marques, prêts... bougez ! s'est tenu pour la deuxième année consécutive. Initié par le Service des sports en partenariat avec l'Association

urban training, l'offre en 2021 a été renforcée avec des cours supplémentaires, notamment des cours parents-enfants et des cours d'aquatraining. Au total, c'est une centaine de cours de sport gratuits qui ont été proposés dans les parcs et les espaces publics de la ville.

Malgré le renforcement de l'offre, le nombre total de participants est resté stable entre 2020 et 2021. En cause, une météo estivale catastrophique. La pluie a compromis la tenue de plusieurs sessions.

Plusieurs manifestations ont été organisées selon un modèle connecté, les parcours pouvant être effectués de façon libre et différée dans le temps. Cette formule a été très appréciée en période de fermeture due au COVID. Les Escapades lausannoises quant à elles ont eu un retour de satisfaction mitigé. De plus, l'application mobile fournie par un prestataire externe et adaptée aux courses à pied lausannoises n'a pas donné satisfaction quant à la possibilité d'obtenir les données statistiques d'utilisation.

Un audit de gestion des infrastructures sportives a été publié fin 2021. Les recommandations proposées retenues seront prises en compte progressivement à partir de 2022.

### Données des clubs sportifs

Afin de tenir à jour sa base de données des clubs sportifs lausannois, ainsi que l'annuaire des clubs sportifs, le Service des sports envoie chaque année un formulaire aux clubs pour collecter des informations d'ordre générale (adresse, site internet, données comptables, etc.) ainsi que des données relatives aux effectifs, aux membres du comité, aux affiliations (fédération nationale, Swiss Olympic), ou encore au lieu d'entraînement.

Ces données sont centralisées et utilisées par le Service des sports pour :

- La mise à jour de l'annuaire des clubs sportifs lausannois disponible sur le site internet de la Ville de Lausanne.
- La correspondance avec les clubs (ex : envoi d'information, convocation, etc.).
- Le suivi administratif et comptable (ex : octroi de subventions, facturation pour la location de salles, etc.)

Les renseignements concernant les effectifs et les membres. Leur âge et leur sexe sont aussi des données précieuses pour le Service des sports et le développement de sa politique sportive. Ces données sont analysées lorsque cela est nécessaire, par exemple dans le cadre de l'étude Femmes & Sport. Dans ce cas, ces données ont permis d'avoir une représentation complète de la place des femmes dans les clubs.

Afin d'avoir une vision plus fine des effectifs des clubs, ainsi qu'une meilleure représentation de la place des femmes et l'évolution de leur présence en tant que pratiquantes durant différentes phases de vie, mais aussi en tant que dirigeante ou monitrice, le Service des sports a actualisé son questionnaire annuel en 2021. Les données collectées au niveau des tranches d'âge ont été affinées, et des données sexuées pour les membres de comité et l'encadrement ont été ajoutées au questionnaire.

### Cyberadministration

Dans un souci d'améliorer son service à la population, le Service des sports, en collaboration avec le Bureau de la communication, s'efforce de rendre le plus de services accessibles au public directement en ligne via le site lausanne.ch. Le résultat est convaincant, beaucoup de services sont accessibles en ligne ou le seront très prochainement. Le contact direct est bien entendu toujours possible.

- Sports-passion (depuis 2018-19) : inscription et gestion complète
- Réservation de terrains publics gratuits (dans les prochaines semaines)
- Achat de billets pour les piscines et patinoires en ligne sur lausanne.ch (depuis 2020 début COVID) + température des piscines renseignée sur le site.
- Mise à disposition du public des documents nécessaires pour les demandes de subventions (Word et PDF). La personne faisant la demande peut renvoyer les documents directement par email s'il peut y intégrer sa signature.
- Les parcours de sports sont mis à disposition du public au format GPX sur les manifestations et sur le site internet
- Inscriptions aux différentes manifestations en ligne avec Datasport (actif depuis des années)
- Mailing d'informations et formulaire d'inscriptions en ligne pour des séminaires et autres activités aux fédérations internationales (eventworks)
- Volontaires sportifs lausannois : informations sur les manifestations, inscription en ligne, infos via mailing groupé avec la plate-forme eventworks

## Service social (SSL/CSR)

A la fois service de la Ville délivrant des prestations communales optionnelles et autorité d'application des tâches cantonales d'obligation légale en tant que centre régional, le Service social représente 2/3, voire 3/4 des effectifs de personnel de toute la direction. Il est subdivisé en 4 domaines :

- revenu d'insertion (RI),
- information et action sociale,
- prestations sociales communales (différents dispositifs d'aide pour les personnes en précarité ou en grande précarité (accueil à bas seuil sur les thématiques hébergement d'urgence, accueil de jour, addictions)
- unités support internes au service (juridique, finances, encaissement)

## Organisation

Le Service est composé de 293 personnes avec contrats fixes. C'est un service à majorité de femmes (78%). Le nombre de postes administratifs est stable (environ quarante).

Le télétravail a été passablement réduit depuis la fin de la pandémie et son maximum est fixé à un jour par semaine. Cette possibilité est très appréciée par certains collaborateurs pour la possibilité qu'elle leur offre de se concentrer sur des tâches spécifiques.

Le Service n'engage pas d'auxiliaires, hormis lors de remplacement de congés ou de missions particulières.

Beaucoup des prestations sociales sont subventionnées par le Canton et leurs processus sont donc très normés. Les commissaires notent que dans le processus de remboursement des factures il n'y a pas d'émission de décompte mensuel délivré aux bénéficiaires. La crainte exprimée par la cheffe de service est un risque de judiciarisation des rapports avec les administrés.



Environ quatorze associations sont subventionnées par la Ville dans le cadre de contrats de prestations, dont certains de longue date.

## Activités

Le cadre de l'organisation du SSL offre l'espace pour proposer de nouvelles prestations à la population. C'est le cas dans le quartier de la Bourdonnette où un projet-pilote vise à installer un guichet d'info sociale dans les murs de la maison de quartier. L'expérience est déjà souhaitée dans d'autres quartiers de la ville. Le Canton a quant à lui lancé un projet d'appui social au sens large à la population.

Le service a inauguré une nouvelle prestation sous la forme d'un centre de compétences destiné aux indépendants touchant le RI.

## Cyberadministration

L'introduction du nouveau système d'information MAORI requis par le Canton a exigé une forte mobilisation de la part des employés et au niveau de la formation. Le bilan est satisfaisant en ce qui concerne l'amélioration des tâches métier (bilans sociaux, appuis et cours proposés au bénéficiaire...) qui facilite le travail de suivi des assistants sociaux. Par contre, MAORI présente d'innombrables imperfections qui compliquent les tâches des cadres. La phase de mise en place du nouveau système a représenté une charge de temps de 1,5 jour de travail par semaine à la cheffe de service et une semaine de fermeture des guichets.

Comme dit plus haut, le Service est avant tout un portail d'orientation des personnes qui repose sur un accueil au guichet. Peu de prestations existent donc en ligne, à part la remise de l'attestation de non-bénéfice de prestations RI, maintenant disponible aussi via le Canton.

La mise en place de GED (gestion électronique des documents) est reconnue comme nécessaire, mais la responsabilité appartient au Canton. Celui-ci est également revenu en arrière sur certaines avancées par rapport à l'utilisation du papier. Cette question sera reprise par le Conseil des CSR.

## Service du travail (ST)

### Organisation

Le Service est composé de quatre unités métier.

- ORP, comprise l'unité commune ORP-CSR
- Emploi Lausanne (organise les mesures d'accompagnement à la réinsertion sur mandat du SECO et du Service de l'emploi et de la Direction générale de la cohésion sociale au niveau cantonal, de l'Office pour l'assurance invalidité, du CSIR, ainsi que pour une petite fraction pour le compte de l'Hospice général du Canton de Genève.
- Inspection du travail, qui se base sur la Loi sur le travail et sur la Loi sur l'assurance-accidents, anime la permanence en droit privé du travail.

Le Service compte un responsable RH de direction et deux assistant·e·s RH.

Il y a peu d'auxiliaires dans ce service, mis à part pour les formations spécifiques dans le cadre de Emploi Lausanne et lors de remplacements de personnel en congé maladie ou maternité.

Emploi Lausanne, une des sections du Service du travail, a été profondément réorganisé suite au départ à la retraite simultanée de plusieurs cadres. Ces remplacements ont permis d'introduire de nouveaux profils et de mieux séparer les compétences fournies entre les conseillers d'orientation et les formateurs. Elle a également permis d'intégrer Syni, le programme d'emplois temporaires dans le domaine des ONG et de restructurer le pool de placement dans les institutions lausannoises. Cette nouvelle répartition est un des aspects de la réorganisation.

## Activités

Emploi Lausanne a été créé dans le sillage de la crise économique des années 90. Cette structure offre des ateliers internes de mise en situation de travail pour toutes sortes d'emplois, de la restauration (restaurant Quai 14) aux postes en ONG internationales. Comme mentionné plus haut, il est fait appel à des prestataires externes dans le cas de formations spécifiques, mais ceci ne correspond qu'à 0,6 EPT sur l'année.

La Fondation lausannoise d'aide par le travail (FLAT) est composée d'un Conseil de fondation, nommé par la Municipalité sur proposition des partis politiques ou des associations en lien avec les divers milieux professionnels. Historiquement, la FLAT s'est fondée sur la base du fonds de la caisse de chômage de la Ville de Lausanne lors de la révision de la Loi sur le chômage en 1977. La condition pour que la Ville puisse réattribuer le fonds de 3,5 millions de francs qui existait à l'époque était d'en faire une fondation.

Les voies d'accès de la FLAT se font via

- les offices accompagnant les chômeurs et les chômeuses – ORP ou le CSR,
- des dépôts de demandes spontanées,
- d'autres centres ou structures de la Ville.

La FLAT accorde des aides individuelles, mais a aussi par le passé accordé des aides à des structures collectives comme la Fondation des oliviers.

Elle dispose d'une commission de présélection dont le chef de service et le chef de l'ORP font partie. Elle examine les demandes selon des critères d'éligibilité, selon le montant des aides demandées soit via son bureau (demandes inférieures à 3000 francs), soit via le Conseil si le montant des demandes est supérieur à 3000 francs.

L'Inspection du travail est saisie de cas

- sur la base de dénonciations, qui mènent à des enquêtes, qui elles-mêmes ont une suite dans la majorité des cas,
- sur suggestion d'enquêtes par le SECO par l'Inspection cantonale du travail après discussion sur des thèmes spécifiques.

Les personnes qui consultent la permanence du droit du travail font remonter aussi des problématiques courantes, par exemple liées à la sécurité, liées à la manipulation de substances chimiques dans les laboratoires d'analyses médicales ou les installations de Escape games.

L'équipe de l'Inspection du travail est composée de cinq inspecteurs et inspectrices, d'un poste de responsable et d'un poste de secrétariat.

Le Service du travail est en relation surtout avec les services SSL, SPADOM pour les programmes biodiversité en ville et RESTART, reconfiguration d'ordinateurs en partenariat avec le Service achats et logistique (SALV).

## Cyberadministration

Les commissaires n'ont rien noté à ce sujet, mis à part la mention des cours justement destinés aux personnes ayant des difficultés avec les outils ou techniques de recherche d'emploi.

## Service des assurances sociales (SAS)

### Organisation

Le SAS occupe les quatre premiers étages du bâtiment du numéro 4 de la place Chauderon. Le chef de service donne l'image d'une sorte de service « super marché », composé à 95% de prestations de délégation cantonale, susceptibles de répondre aux besoins rencontrés tout au long du parcours de vie des administrés. Il reçoit 40 000 personnes par an. On note une baisse de la fréquentation des guichets par rapport à la période avant COVID. Ce changement d'habitudes sera-t-il durable ? Cela reste à confirmer.

Le chef de service dresse un bref historique. Le Canton de Vaud, par votation cantonale, a implanté une assurance AVS en 1948. Cette période d'après-guerre a touché fortement des secteurs économiques sis sur la Riviera, d'où la localisation d'une première agence à Clarens. Lausanne a ensuite réclamé sa propre agence A régionale, fonctionnant de 1948 à 2015.

En 2015, la Municipalité a décidé de ne plus assumer les coûts et Lausanne a perdu le statut de caisse de compensation pour devenir une agence locale qui, pendant longtemps, n'a travaillé que pour l'administration.

Les effectifs du personnel sont stables depuis la réorganisation de 2015. Les emplois sont toutefois, selon les mots du chef de service, peu attractifs en rapport à l'échelle salariale. Il n'y a pas eu d'absence en raison de burnout ou d'épuisement. La section qui traite des décomptes des PC familles est la plus importante avec 21,6 EPT. Les auxiliaires sont engagés dans le cas de congés maternité.

Le télétravail a pu être développé dans le service suite à la crise du COVID, alors qu'avant, cela était considéré comme impossible. Comme pour l'ensemble de l'administration, il est accordé sur base volontaire et avec une limite à deux jours par semaine pour un temps plein.

Les formations continues sont des cours de notions générales sur les assurances sociales. Le brevet fédéral en assurances sociales, qui est financé à 50% par la Ville de Lausanne avec convention, est très demandé.

### Activité

En 2015 a eu lieu une négociation pour reprendre des tâches pour tout le Canton, par exemple les allocations familiales et les situations des étudiants. Le développement des PC familles, entrées en vigueur en 2011, a suivi par la suite. Le service est également un centre régional de décision du Grand Lausanne, ce qui représente quasiment la moitié de la population vaudoise.

Le service qualifie d'excellents ses rapports avec les services cantonaux.

Lancé par l'ancien conseiller d'Etat Pierre-Yves Maillard, Vison 2020 est destiné à la population vieillissante en difficulté face aux tâches administratives. L'expérience avec le CMS de Montelly

a été très concluante malgré quelques résistances de la part des infirmières du CMS, qui craignaient d'être privées d'une part de leurs tâches. Le projet est à l'arrêt par manque de financement. Néanmoins, depuis 2022, le Canton a repris le financement des assurances sociales, donc il va reprendre le projet.

Les commissaires évoquent avec le chef de service son départ à la retraite à la fin de l'année. Ce départ donnera-t-il lieu à une réflexion politique ? Plus qu'un guichet unique, un guichet général pourrait être imaginé, qui valoriserait les nombreuses interactions entre le SAS et le CSR et intégrerait davantage les prestations offertes par le CSR pour le SAS.

## Cyberadministration

En ce qui concerne les données, le service centralise les données du système de calcul du CRDU pour tout le Canton.

## Entretien avec la directrice

Une importante restructuration du Secrétariat général a été entreprise en 2021. La directrice a souhaité redéfinir la mission et les tâches du secrétaire général. La charge de travail importante reposant sur le poste d'assistant administratif, assistant à la fois le Secrétariat général et le responsable RH, a nécessité de clarifier la relation de ce poste avec la direction et a abouti à la création du nouveau poste d'adjointe administrative.

Depuis plusieurs années, la COGES relaie la question de l'avenir de deux fonds communaux qui desservent la prestation d'aide au logement (AIL), soutenue à 50% par le Canton, et l'allocation de naissance (AN), obsolète au vu de l'évolution de la société. La Ville prévoit de lancer une réflexion sur l'utilisation du solde de ces deux fonds parallèlement avec l'entrée en fonction du nouveau chef de service.

Lors de l'entretien avec la directrice s'est posée la question des synergies possibles entre le Service social et le Service des assurances sociales. Dans le passage en revue des services, celui-ci apparaît comme un peu délaissé par rapport au soutien du Canton. Le départ prochain, en 2022, à la retraite de deux chefs de service présents depuis très longtemps dans l'administration a aussi été évoqué.

Mme Émilie Moeschler partage l'avis que l'accès aux prestations peut demander beaucoup d'efforts en amont afin de comprendre le système. Le SSL travaille sur ces aspects du non-recours aux prestations sociales et suit de près l'expérience de permanence dans les quartiers. Elle souhaite également que les commissions consultatives puissent être davantage impliquées dans les projets.

Trois postulats touchant à la fois à la mobilité urbaine et à l'octroi de prestations ont été transférés de la direction FIM à la direction SCS.

- Cachin et crts : égalité de traitement en matière de tarifs de transports publics pour les habitants de zones foraines. (POS20/051)
- Genoud et crts : Abonnement de bus à prix préférentiel pour les 20 à 30 ans (POS18/017)
- Piron et crts : Pour une politique inclusive de la mobilité en Ville en termes de genre et d'intergénération (POS19/014)

Par ailleurs, plusieurs postulats déposés de longue date sont encore dans l'attente d'une réponse.

- Rebeaud et crts : Demande d'une étude sur la faisabilité et l'opportunité d'une expérience pilote dans la perspective du revenu de base inconditionnel (RBI) (POS15/010)
- Postulat de Mme Sophie Michaud Gigon intitulé : « Le sport pour tous commence dans les quartiers » devrait faire l'objet d'une réponse groupée avec les postulats Wild et Klunge (POS 17/026)
- Wild et crts : Lausanne, capitale du sport associatif (POS19/031)
- Misego : Casiers solidaires (POS18/041)
- Manzoni : Pour une nouvelle affectation des montants de l'Allocation d'aide au logement afin d'assurer l'accès à des logements abordables pour les Lausannois.es (POS20/015)
- Klunge intitulé : « Une prime aux clubs sportifs méritants » (POS20/008)

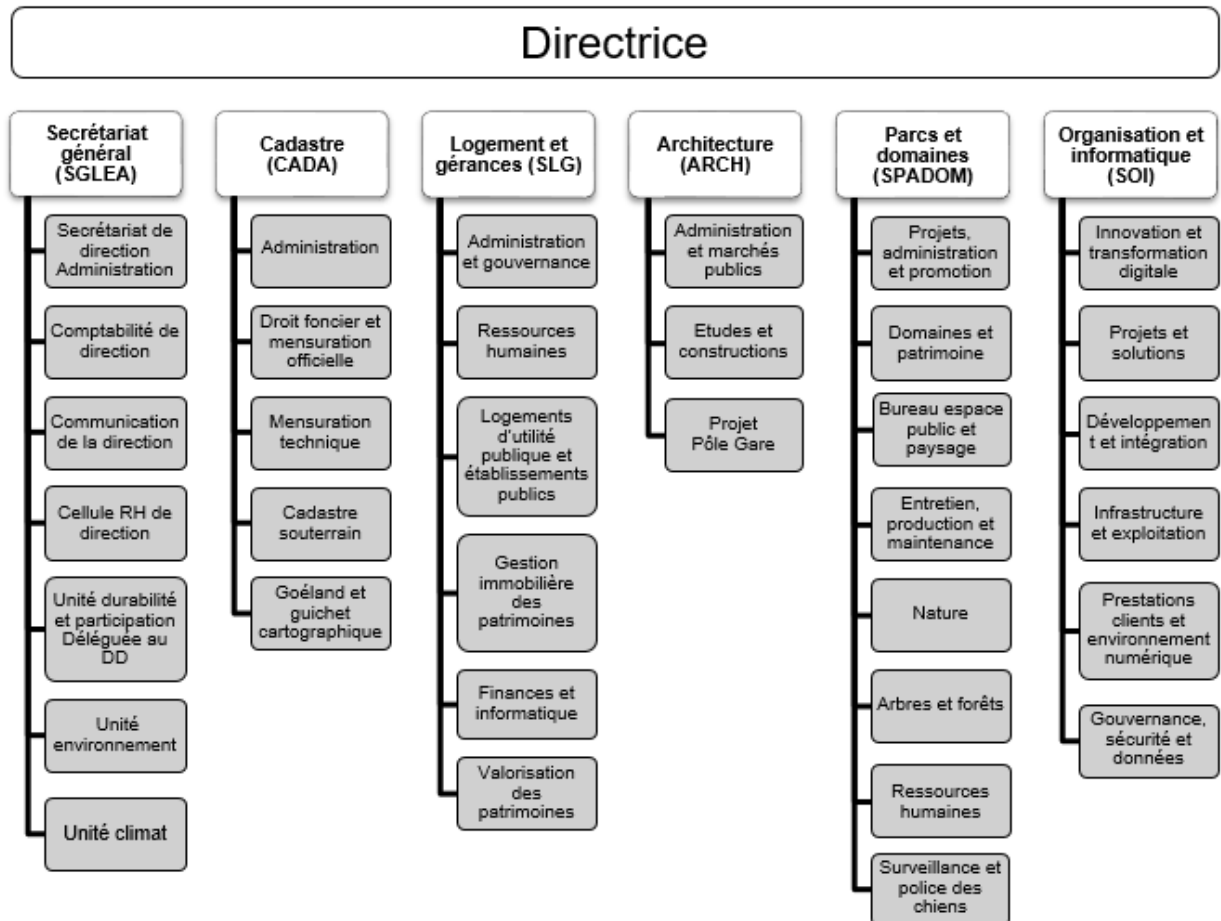
Pour la sous-commission Sports et cohésion sociale

*Diane Wild*

*Karine Roch*

# Logement, environnement et architecture (LEA)

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



## Préambule

Les commissaires en charge de la sous-commission LEA ont effectué six visites, entre le 29 mars et le 13 avril, qui ont permis de rencontrer les chef·fe·s des service suivants :

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

Ils ont rencontré Mme la directrice, accompagnée de son secrétaire général, le 4 mai.

A l'exception de la visite du Service d'architecture et logement, qui a été effectuée par l'un des commissaires et le président de la COGES, toutes les autres visites ont été réalisées par les deux commissaires soussignés.

Les commissaires remercient la directrice, les chef·fe·s de service et les collaborateurs de la Ville rencontrés dans le cadre du travail de la Commission de gestion pour leur disponibilité et leur excellente collaboration.

Comme en 2020, le thème de la pandémie et son impact sur les activités des différents services a été au centre des discussions lors des visites. Les réponses à la question transverse de l'importance de la cyberadministration se retrouvent dans le contenu des rapports de chaque service. Une question sur l'existence d'outils d'évaluation de la qualité de vie au travail a été posée à tous les chef·fe·s de service.

Une réorganisation importante de deux services s'est mise en place progressivement dans le deuxième semestre. L'Unité logement a rejoint le Service d'architecture pour former un nouveau Service architecture et logement (ARLO). Dans le même temps, l'entité Pôle Gare a rejoint ce service. De son côté, le Service des gérances, redimensionné, s'est concentré sur son activité essentielle, qui consiste à valoriser le patrimoine immobilier de la Ville et de tiers.

Le Service d'organisation et d'informatique (SOI) a également mené une importante réorganisation de ses unités afin de s'adapter au mieux à l'évolution des besoins des utilisateurs et des impératifs liés à la sécurité informatique.

Pour le Service des parcs et domaines, ce sont deux importants préavis qui ont impacté sur ses activités et nécessité des adaptations : le Plan climat et Objectif canopée.

Plusieurs services de LEA sont très directement impliqués dans les grands travaux lausannois, la Gare, la place de la Gare, la Rasude et Plateforme 10, ce qui nécessite un important engagement des collaborateurs·trices.

La découverte de la pollution aux dioxines a mobilisé la direction et plusieurs de ses services. Elle a nécessité la mise en place d'une stratégie efficace pour répondre aux sollicitations des habitants, des politiques et des services concernés du Canton.

## Secrétariat général (SGLEA)

Comme la plupart des services, le Secrétariat général a été très impacté par la pandémie. A certaines périodes, jusqu'à six personnes sur vingt-six étaient en isolement ou quarantaine.

La découverte de la pollution aux dioxines a eu un impact majeur sur les collaborateurs, plus particulièrement sur le délégué au développement durable, qui a dû être soutenu par le chef de service pour faire face aux nouvelles tâches que cela a impliqué. Des collaborations avec les autres services de la Ville et avec le Canton dans une structure de gestion commune ont été créées.

Le lancement de la plateforme Lausanne participe a été un succès. Elle vise à rassembler toutes les démarches participatives et renforcer la participation en ligne des habitant·e·s.

La réorganisation du Service logement et gérances, avec un rattachement de l'entité Logement au Service d'architecture, a été l'un des événements importants de 2021. D'autres transferts en parallèle ont aussi été réalisés, l'Unité Pôle Gare rejoignant le Service d'architecture et l'Unité climat rejoignant le Secrétariat général.

L'application AGIR a impliqué une nouvelle charge de travail importante. Celle-ci n'apporte que peu de bénéfices pour le service, car elle n'est utile que pour des communications avec la Municipalité et le Conseil communal. Pour le travail de collaboration entre les services et les unités, Goéland reste l'application indispensable, bien qu'elle suscite quelques doutes sur son devenir.

Les collaborateurs·trices sont très impliqué·e·s et montrent une grande satisfaction dans leur travail. Le chef de service est très proche de ses collaborateurs·trices, ce qui est possible dans un petit service, et lui permet d'avoir une bonne vision de la satisfaction et des difficultés. Il se dit particulièrement attentif à leur charge de travail, tout en constatant que les ressources sont insuffisantes pour faire face à toutes les activités et pour mener les développements attendus. Certains, en raison de leur surcharge, ont été quelque peu fragilisés et ont pu susciter des inquiétudes concernant leur santé.

Plusieurs petites unités sont rattachées directement au Secrétariat général, alors que, dans d'autres directions, la mission du SG consiste à assurer les activités essentiellement administratives et de support, sans être impliqué aussi directement dans les projets de développement comme c'est le cas à LEA (Unité durabilité et participation, Développement durable, Unité environnement, Unité climat). Ces unités gagneraient-elles en efficacité et visibilité si elles étaient liées dans une entité particulière ou intégrées dans un autre service ?

Concernant la cyberadministration, il est relevé que des interfaces avec le public sont disponibles, mais qu'il y en a peu pour le Secrétariat général. Ce qui interroge, ce sont les progrès qui devraient être réalisés pour optimiser les interfaces de travail entre les services et les collaborateurs de l'administration. A ce jour, le retard à combler pour parvenir à une meilleure organisation de la gestion des documents informatiques pour améliorer le travail des collaborateurs·trices est très important.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité reprenne l'organisation du Service afin de renforcer les capacités de l'Unité climat concernant le suivi des objectifs du Plan climat et la coordination avec les autres services et directions de l'administration.***



## Service du Cadastre (CADA)

La pandémie COVID a nécessité des adaptations en raison des absences et la mise en place d'une organisation pour faire face aux exigences.

Parmi les activités nombreuses du Service du cadastre, celle qui consiste à numériser les plans pour le cadastre sous-terrain est particulièrement importante pour le service et pour les clients qui en bénéficient. Cette tâche est assumée par des collaborateurs·trices en CDD, engagé·e·s spécialement pour la réaliser. A noter que ces données sont très utiles pour l'équipe qui travaille sur le Plan climat, par ex. pour la plantation de grands arbres.

De nouveaux équipements ont été acquis par l'Unité de mensuration technique. Un laser scanner permet de modéliser des ouvrages et a été utile dans le cadre de grands travaux tels la STEP et pour la préparation des travaux du Grand-Pont, et un drone photogrammétrique a été acquis pour visualiser et numériser les grands terrains (Plaines-du-Loup, Tuilière...).

Développée il y a une vingtaine d'années par des collaborateurs du service et par une volonté municipale, l'application Goéland répond aux attentes et aux besoins des collaborateurs·trices de plusieurs services de l'administration. Cette application « maison » suscite des interrogations sur son avenir. Les développements et la maintenance sont assumés par deux collaborateurs·trices qui s'y consacrent depuis une vingtaine d'années et qui seront difficiles à remplacer. A terme, les liens avec le SOI devraient pouvoir se renforcer, ce dernier n'intervenant que comme hébergeur des données.

Concernant le développement de la cyberadministration, le service est particulièrement avancé et met à disposition des données, des cartes et des plans à l'intention des autres services de la Ville et du public par le guichet cartographique.

Le service ne réalise pas d'enquêtes de satisfaction auprès de ses collaborateurs·trices (env. quarante EPT). Les entretiens annuels conduits par les responsables d'unité sont suivis par un entretien avec le chef de service, ce qui lui permet d'avoir une bonne vision des difficultés et des points sur lesquels porter son attention.

## Service des gérances (GER)

Avec la nouvelle législature en juillet 2021, le Service du logement et des gérances a fait face à une importante réorganisation. L'Unité logement a rejoint le Service d'architecture pour former un nouveau service, Service d'architecture et du logement (ARLO). Le nouveau Service des gérances est ainsi recentré sur ses activités essentielles, qui consistent en la gestion des patrimoines immobiliers : patrimoine financier de la Ville et patrimoine de tiers (CPCL, SILL, Fonds Edouard et Hortense Pache). Une trentaine de collaborateurs·trices ont quitté le service, ce qui a nécessité des déménagements afin de regrouper les collaborateurs des nouvelles entités. Le desk de réception reste commun.

Malgré un taux d'absentéisme important, aucune prestation n'a été externalisée et les collaborateurs du service ont rempli leurs missions. Des auxiliaires ont été engagés pour pallier les absences longue durée.

Les contraintes liées à la pandémie COVID se sont poursuivies en 2021. Le service n'était pas prêt pour le télétravail, ce qui a créé quelques difficultés. De plus, certaines activités en lien avec les locations, les états des lieux et les réparations dans les immeubles ne pouvaient pas être annulées, ce qui a compliqué l'activité des collaborateurs·trices.

Concernant la gestion pour les tiers, la CPCL va investir des montants importants pour rénover son parc immobilier. Le Service des gérances, lorsqu'il intervient pour les tiers comme la CPCL, fait des propositions pour les travaux à réaliser, les montants des loyers à fixer, mais, in fine, c'est le-a propriétaire qui prend la décision. Ce qui n'est pas toujours aisé, pris entre les locataires et le-a propriétaire, qui a des objectifs de rentabilité.

Il n'y a pas de support pour évaluer la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs. L'impression d'un bon niveau de satisfaction de la part de l'encadrement est l'engagement manifesté par la très grande majorité qui a répondu aux attentes, parfois en acceptant de nouvelles tâches (par ex. plus de travail de nettoyage en raison du COVID, plus de désinfections...). Le taux d'absences élevé interroge le chef de service nommé en cours d'année suite à un mandat a. i.

L'activité du service est basée sur des documents papier. Pour modifier ce mode de faire et numériser les dossiers en cours, ainsi qu'introduire les bases d'une cyberadministration performante, le travail est perçu comme gigantesque. Le nombre de personnes qui se rendent au guichet est très important, pareil pour les appels téléphoniques. Plusieurs activités pourraient être optimisées par l'utilisation de supports informatiques adaptés, ce qui permettrait d'améliorer l'efficacité du service et les rapports avec le public.

## Service d'architecture et du Logement (ARLO)

L'année 2021 a été une année de transition pour ce service avec une restructuration et l'incorporation de l'Unité logement, qui a été sortie du Service des gérances. Malgré cette restructuration, les activités et les projets du service ont pu être menés comme prévu, malgré un léger retard sur certains chantiers.

L'incorporation du Service du logement, même si elle peut paraître peu logique au premier abord, permet de nouvelles synergies dans le domaine de l'assainissement des bâtiments du patrimoine financier.

La principale problématique du service se trouve d'ailleurs dans cette tâche de l'assainissement énergétique. Priorité du Plan climat, les taux de rénovation doivent être multipliés par trois, alors que les budgets et les ressources en personnel n'ont aucunement évolué, ce qui rend l'accomplissement de cette tâche difficile, voire impossible. Cette nette augmentation de la charge de travail place d'ailleurs le personnel sous forte pression. Il serait nécessaire d'augmenter les effectifs au moins de un tiers par rapport à la situation actuelle pour mener les tâches liées au Plan climat.

En plus des ressources, une autre difficulté réside dans le fait que les compétences pour l'assainissement énergétique du patrimoine administratif ne sont pas centralisées dans le service, contrairement au patrimoine financier. Chaque service de l'administration est responsable de la gestion de ses bâtiments, ce qui rend une planification cohérente difficile. Une vision, une planification et une méthodologie globale pour l'assainissement du patrimoine financier et du patrimoine administratif doivent toujours être mises en place.

Malgré la pression et la charge de travail à la hausse, le niveau de satisfaction du personnel, tel que monitoré par les entretiens avec les collaborateurs, reste stable. Le passage à Equitas a toutefois engendré une certaine insatisfaction des collaborateurs les plus expérimentés. Le recrutement est aussi devenu plus difficile, car les conditions d'engagement pour les architectes notamment sont bien meilleures dans le privé. Avec l'accroissement du volume de travail sans engagements de personnel, des prestations doivent être réalisées par des mandats externes.

On constate également une augmentation des accidents sur les chantiers publics, même si deux inspecteurs vérifient que les conditions-cadres demandées par la Ville sont respectées. Les compétences de ces inspecteurs sont limitées, car ils ou elles ne contrôlent que la mise en danger du domaine public et pas les risques encourus par les ouvriers.

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

***Le Conseil communal invite la Municipalité à adapter les cahiers des charges et les procédures d'attribution des chantiers publics pour augmenter le niveau d'exigences demandé quant à la sécurité des ouvrières et ouvriers sur les chantiers publics.***

### Service des parcs et domaines (SPADOM)

L'évolution du SPADOM vers un service totalement associé aux services responsables des aménagements de la Ville – et non plus comme les jardiniers des parcs et promenades – s'est concrétisée en 2021 avec l'adoption du Plan climat et du préavis Objectif canopée. Planter des milliers d'arbres contraint l'ensemble des services impliqués dans les travaux à intégrer le SPADOM dès l'initiation des projets. L'enthousiasme de la direction pour ces nouveaux défis est évident et les objectifs fixés pour la première année sont atteints. Une nouvelle division Arbres et forêts complète maintenant l'organigramme du service.

Environ 300 projets sont en cours. Ils sont suivis et évalués en continu par un monitoring interne. Goéland est le support informatique qui permet le suivi et la coordination avec les autres services. Application performante et indispensable pour le service, son devenir incertain crée quelques inquiétudes. Concernant la cyberadministration, il n'y a que peu de supports auxquels les usagers peuvent accéder et des développements devraient se réaliser.

La pollution aux dioxines découverte au printemps a nécessité un grand investissement pour établir les collaborations avec le Canton et sécuriser les terrains contaminés. Le service sera fortement impliqué ces prochaines années pour le traitement des terres.

En difficulté financière depuis quelques années, les Vignobles ont développé une nouvelle stratégie commerciale, soutenue par un webshop développé avec le SOI. Afin de valoriser les vins vaudois, la Ville s'est associée à d'autres caves pour créer une nouvelle appellation commune : Escargot rouge. Bien que la mise annuelle des vins de la Ville ne soit plus le moyen le plus performant pour écouler la production, le nombre de miseurs et les quantités ayant fortement diminué, cette tradition rencontre toujours du succès et n'est pas menacée. L'année 2021 a été particulièrement difficile avec une météo défavorable. Pour les vigneron·nes bio, plusieurs traitements ont dû être appliqués, ce qui a provoqué une surcharge importante de travail. Les vigneron·tacheron sont maintenant des employés de la Ville. Ce statut n'a pas d'impact significatif sur les finances de la Ville et il satisfait les collaborateurs·trices et la direction du service.

Le Parc naturel périurbain du Jorat a reçu le label de parc d'importance nationale remis par la Confédération. Géré par une association créée à cet effet, trois communes l'ont rejointe. Encore soumis à un recours au niveau cantonal contre la décision de classement, les aménagements sont malgré tout en cours pour adapter la signalétique sur les chemins. A noter que ces aménagements font souvent l'objet de déprédations, certains opposants n'hésitant pas à démontrer ainsi leur opposition.

Lausanne s'est vue décerner le label Ville verte, ce qui a nécessité un gros travail pour le service. La note maximale n'a pas été atteinte en raison du fait que les terrains de sport

nécessitent l'utilisation des produits de synthèse pour leur entretien. Mais des alternatives sont recherchées pour améliorer ce point.

Sans postes supplémentaires pour faire face aux nouveaux projets et développements, le service optimise des travaux pour les adapter à la fois aux objectifs de la nature en ville et à une bonne gestion des ressources. Comme exemple, la taille des arbustes a diminué de 70% ce qui laisse du temps pour d'autres activités plus prioritaires. Des formations internes permettent aux collaborateurs·trices de comprendre et acquérir les nouvelles compétences qui sont attendues.

Avec près de 300 collaborateurs, le service a fait face aux conséquences de la pandémie COVID en maintenant l'ensemble de ses prestations et sans conséquences négatives pour les Lausannois. L'évaluation de la satisfaction des collaborateurs·trices est réalisée lors des entretiens annuels. Elle est perçue comme très bonne par la direction, les collaborateurs sont très engagés et le service ne rencontre pas de difficultés quand il s'agit de demander une fois ou l'autre des efforts supplémentaires. Ces prochaines années, plusieurs collaborateurs·trices partant à la retraite devront être remplacés. Le marché du travail est tendu et, pour certains postes, les conditions salariales offertes par la Ville rendent le recrutement problématique.

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

L'année 2021 est caractérisée par l'entrée en fonction de la nouvelle cheffe de service fin 2020. Cette première année d'activité a permis de réaliser un diagnostic du fonctionnement du service, qui a révélé que beaucoup de projets étaient en suspens, et de mettre en place une nouvelle organisation afin de mieux répondre aux nouvelles exigences et aux missions. Ainsi, les grandes entités comprenant vingt à trente collaborateurs ont été réparties en pôles de compétences pour avoir de vrais chefs de projets, ce qui a permis de donner plus de transparence aux activités.

Mme la cheffe de service a également pu réaliser, à l'intention de la Municipalité, un état des lieux des défis pour le SOI sur les cinq prochaines années pour remplacer les applications obsolètes (75% des applications utilisées par la Ville), s'adapter aux évolutions des risques liés à la sécurité et intégrer l'évolution du stockage de données (Cloud et non physique, comme cela est encore totalement le cas à la Ville).

Un changement important qui a des conséquences sur le budget concerne les licences informatiques, qui ne sont plus achetées, mais louées. Le budget d'investissement permettait d'acheter les licences alors que maintenant, c'est le budget d'exploitation qui est impacté. Rapidement, le manque de ressources pour l'exploitation limite les possibilités d'engager des ressources externes pour des compétences spécifiques dont le service ne dispose pas. Une comptabilité interne devra permettre d'imputer aux services leurs demandes et les licences. Cette facturation interne permettra aux services de prendre conscience des coûts de l'informatique et peut-être de choisir des solutions plus économiques (par exemple suppression des imprimantes locales au profit d'imprimantes multifonctions partagées). Concernant la cyberadministration, le service propose notamment des systèmes de formulaires intelligents qui permettent de ne pas devoir ressaisir les informations transmises par un habitant ou un utilisateur. Dans les développements, la prise de données répétitives par des collaborateurs·trices devrait pouvoir être évitée par de nouvelles applications, ce qui leur permettra de se consacrer à des tâches plus utiles.

L'année 2021 a été marquée par l'épidémie COVID. Pour le SOI, qui avait mis en place une stratégie et des moyens pour le télétravail, cela s'est réalisé dans la continuité de 2020. Plusieurs collaborateurs·trices ont vécu avec difficulté le travail à domicile, l'absence du travail en équipe et des rencontres avec leurs collègues, ce qui a eu pour certains des impacts importants sur leur santé et prolongé des arrêts maladie.

L'évolution importante des activités sans ressources supplémentaires est un défi pour le service. Treize EPT d'auxiliaires ont complété la dotation, ce qui a permis de maintenir les prestations (à noter que les absences maladie ne sont pas remplacées par les auxiliaires). Le risque de surcharge pour les collaboratrices et collaborateurs est constant. Les statistiques du SPEL montrent que les absences longue durée sont importantes dans ce service.

Le souci de la santé des collaboratrices et des collaborateurs, de la valorisation de leurs activités et du soutien de leur motivation est permanent. Il n'y a pas d'enquêtes sur la satisfaction des collaborateurs, mais une disponibilité de la direction pour entendre les difficultés qu'ils rencontrent et faire le maximum pour atténuer les risques de burn-out. Les personnes présentant un tel risque sont orientées vers un cours visant à la prévention des risques pour leur santé.

Le niveau de satisfaction des client·e·s est très bon. Il est suivi statistiquement et l'amélioration est constante, ce qui est valorisant pour les collaboratrices et des collaborateurs. Ceux-ci se rendent maintenant dans les services pour répondre aux demandes, ce qui est satisfaisant pour eux et pour les client·e·s.

Pour atteindre et remplir les objectifs mis en évidence et mettre les ressources informatiques à niveau ces cinq prochaines années, la cheffe de service estime les ressources nécessaires à plusieurs dizaines d'EPT et de millions d'investissement sur cinq ans. Ceux-ci ne devraient pas être pérennes : une fois l'investissement initial effectué, les dépenses vont se réduire et le nombre d'EPT pourra également être diminué.

14<sup>e</sup> observation

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité valorise la mission transverse du SOI et alloue les ressources nécessaires pour la mise en œuvre des projets urgents et de la sécurisation informatique.***

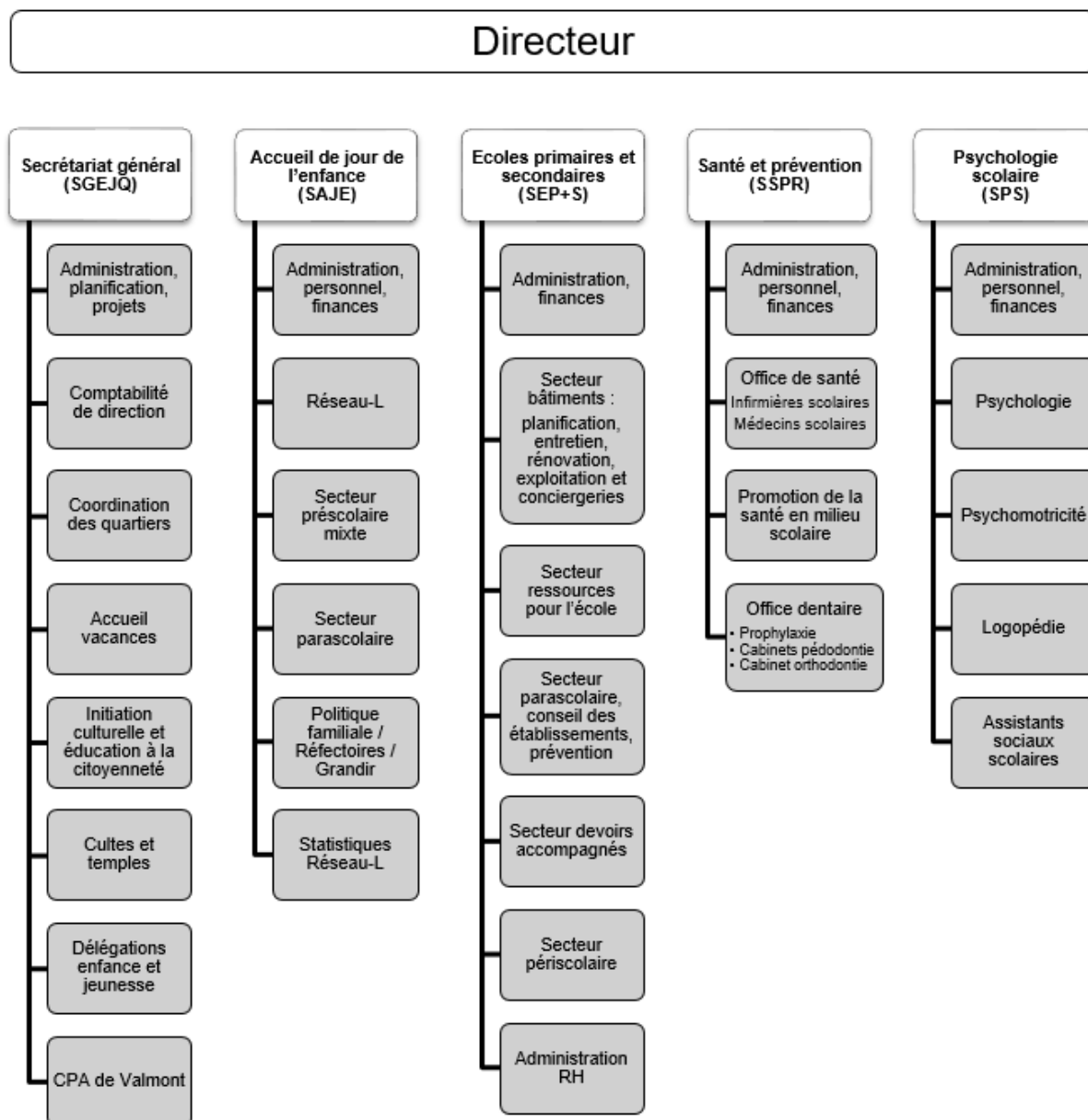
Pour la sous-commission Logement, environnement et architecture

*Roland Philippoz*

*Johann Dupuis*

# Enfance, jeunesse et quartiers (EJQ)

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



Les visites des cinq services de la Direction EJQ et l'entretien avec son directeur se sont déroulées les 11 et 25 mars 2022. A chaque fois, les rencontres ont pu avoir lieu de visu. Les cheffes de service répondantes étaient accompagnées parfois d'un collaborateur·trice.

## Secrétariat général (SGEJQ)

Le Secrétariat général de la Direction EJQ a été sujet à des changements organisationnels en raison de la réorganisation de la direction. Dès 2021, le Secrétariat général désire être un prestataire de services pour l'ensemble des unités composant la direction, permettant ainsi de mutualiser certains coûts et demandes. Cette optique sera renforcée à terme par le rattachement du Bureau de détermination des revenus (BDR), actuellement sous la responsabilité du Service de la petite enfance (SPE).

L'année 2021 a été marquée par le départ du Centre communal pour adolescentes et adolescents de Valmont (CPA), de concert avec les autorités cantonales. L'ensemble du personnel du CPA Valmont a pu être réembauché.

Le Secrétariat général, à qui incombe désormais également la restauration collective, a créé avec succès une Junior Team pour cette unité, afin de minimiser les effets de la pandémie sur les places d'apprentissage de cette branche. Les échanges au sujet de la restauration scolaire ont notamment souligné le manque de moyens à disposition pour des besoins futurs, notamment dans le cadre de l'installation de machines permettant la régénération de la nourriture dans les surfaces du projet Métamorphose.

Deux rapports statistiques ont été commandés par ce service, notamment pour la planification des besoins pour les prestations à la population fournie par la direction EJQ. Les besoins semblent ainsi être clairement identifiés et identifiables.

Toutefois, la clarté et l'accessibilité de l'information apparaissent comme un défi constant. En ce sens, un portail parents a été évoqué en 2021 et a été l'objet de discussions préliminaires avec le Service d'organisation et d'informatique de la Direction LEA. Les attentes et les compétences de ce service sont par ailleurs appelées à être toujours plus importantes.

De plus, les prestations fournies par le SGEJQ aux familles ne font pas l'objet de qualificatifs de satisfaction, ce qui souligne la nécessité d'avoir une plateforme lisible et agissant comme un service à la clientèle qui réunit toutes les prestations au même endroit.

Pour ce qui est du domaine cultes et temples, l'engagement de la première guette de la Cathédrale au 16 août 2021 a fait sensation et a été largement couvert médiatiquement, preuve de l'importance de cette tradition pour la communication et le tourisme de la Ville de Lausanne.

## Service des écoles et du parascolaire (SEP)

Suite à la réorganisation de la direction EJQ, le nouveau Service des écoles et du parascolaire (SEP) concentre les activités de l'ancien SEP+S et du secteur APEMS de feu le SAJE. Ce regroupement a porté le SEP à une volumétrie de collaboratrices et de collaborateurs très importante et à la rencontre de deux cultures RH différentes. Le regroupement des différentes équipes au bâtiment administratif de Chauderon permet au service de constituer un esprit de corps, nécessaire et évident dans les synergies facilitées par le regroupement des équipes éducatives avec les équipes administrative et technique.

Une fois n'est pas coutume, le domaine infrastructures et bâtiments a dû optimiser autant que possible les différentes surfaces actuelles et futures de sorte à répondre aux besoins

d'espaces, qui sont 20% plus importants depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle mouture de la LEO. Par ailleurs, les annonces faites par le DFJC en 2021, notamment dans la perspective de mesures allant dans la direction du projet 360, ne font que renforcer le besoin accru de nouvelles surfaces pour les prochaines années.

La planification et la construction ont été l'objet de complications avec la pénurie et l'augmentation des prix de certaines matières premières. Ces difficultés matérielles sont par ailleurs toujours doublées d'une difficulté à recruter et à se montrer compétitif sur l'engagement de personnel technique, notamment pour les postes d'architectes.

Le domaine de l'accueil parascolaire a développé pour la première fois une politique d'accueil pour les classes allant au-delà de la 7P. La planification des besoins et des équipes dans les années à venir est également au centre des préoccupations, notamment en lien avec les prochaines étapes de Métamorphose. Par ailleurs, le marché de l'emploi pour les métiers éducatifs étant à sec, l'engagement de ce personnel a été synonyme de difficultés.

Le SEP emploie un nombre important de personnel auxiliaire, principalement en raison de certaines activités telles que les devoirs accompagnés. Le service tient compte de la recommandation de la COGES en la matière et tend à la constitution d'un pool afin de réduire cette typologie de contrat autant que possible.

Enfin, les commissions d'établissement ont retrouvé un fonctionnement habituel en 2021. Le service évite les consultations alibi et se concentre sur la recherche de l'expertise de quartier lorsque des projets se présentent dans les établissements scolaires. Une telle démarche impliquant activement les membres des CET ont par ailleurs manqué pour l'APEMS prévu au chemin de la Colline et aurait été la bienvenue au cours de l'année 2021.

## Service de santé et prévention (SSPR)

Le SSPR n'a pas été concerné par la réorganisation de la Direction EJQ. La pandémie de SRAS-COV2 a en revanche largement occupé le service en 2021. En effet, les conséquences à long terme de la pandémie prennent un visage médico-psychosocial. Les élèves consultant en première ligne le personnel soignant en milieu scolaire, un rôle d'orientation dans le milieu de soins a été au cœur des activités de cette année. En outre, le service fait face à des difficultés à l'embauche de certain·ne·s praticien·ne·s du milieu médical, notamment en raison des conditions salariales proposées pour la pédodontie, l'orthodontie et les médecins responsables.

Enfin, le SSPR formule des attentes conséquentes envers des solutions informatisées et en lien avec les plateformes métiers nécessaires aux deux offices du service.

L'Office de santé fait nouvellement face à une problématique apparaissant lors des précédents rapports de gestion. En effet, la dotation en personnel infirmier étant de ressort cantonal n'augmente pas depuis 2004, tandis que la patientèle (élèves) augmente chaque année. Ceci a pour conséquence une segmentation des présences infirmières et une concentration de la charge de travail sur un temps imparti toujours plus réduit, et ce malgré l'emploi de professionnelles additionnelles financées par la Ville de Lausanne.

Enfin, les difficultés structurelles rencontrées par l'unité PSPS du Canton en 2021 ont ralenti les collaborations.

L'Office dentaire se réjouit de la réorganisation de la Direction EJQ, notamment dans le but de pouvoir bénéficier des prestations du BDR, prochainement mutualisé par le biais de son



rattachement au SGEJQ. Ceci permettra un calcul unique du revenu des parents et utile à cet office dans le calcul des aides ciblées proposées sur les honoraires dentaires.

2021 a été couronné d'un grand succès pour l'Office dentaire, celui de l'introduction d'une visite dentaire obligatoire en 1P, financée par le Canton. L'importance de tels dépistages est en outre renforcée par la malheureuse expérience faite lors de la pandémie de COVID-19 qui a vu une augmentation des cas de catégories II et suivantes en raison du non-dépistage 2020.

## Service de psychologie scolaire (SPS)

Le Service de psychologie scolaire (SPS) a déménagé à la rue de l'Alé 31 en décembre 2021. Le service a une bonne impression de ces nouveaux locaux et les trouve plus appropriés, car se trouvant dans une zone différente du reste de l'administration communale. Cela permet aux familles de se sentir accueillies de façon plus discrète et agréable.

La pandémie a eu des conséquences difficiles sur les familles, principalement au niveau socio-économique, ce qui a impliqué des demandes d'intervention accrues de la part du Service de psychologie scolaire. Ce dernier a cependant pu répondre de manière satisfaisante aux demandes les plus critiques.

En 2021, 454 nouveaux dossiers ont été ouverts auprès des assistant·e·s sociales scolaires (ASS) (800 dossiers dataient d'avant 2021 et étaient en attente) ; 30 000 francs ont été alloués par la Municipalité, qui ont principalement servi à régler des problèmes d'alimentation des enfants. Il a été possible de répondre à toutes les demandes, c'est-à-dire à 72 familles.

Mis à part les dossiers ouverts pour des questions de difficulté scolaire, un nombre important d'interventions a été demandé pour des questions de nouveaux prérequis à la scolarisation, qui demandent à ce que les enfants aient obligatoirement une assurance-maladie.

Le service est revenu sur le fait que malgré les nouveaux bureaux qui permettent plus d'employé·e·s et le fait que la population continue de croître, les EPT comptables et d'autres métiers transverses n'ont pas été augmentés depuis quinze ans.

## Service de la petite enfance (SPE)

Le Service de la petite enfance a été créé en 2021 et se concentre sur les prestations destinées aux 0-4 ans, et gère l'accueil en milieu familial des 0-12 ans. En outre, il collabore avec le Service des écoles et du parascolaire (SEP) pour assurer l'accueil des 1-2P. De plus, le service a déménagé à l'avenue Agassiz 5, toujours en 2021. Enfin, après le départ soudain de l'ancienne cheffe de service récemment nommée, ce dernier a été repris en interim en 2021. Ces nombreux changements structurels ont évidemment eu un impact sur le service et les personnes qui le composent, mais la situation est en cours de stabilisation.

Le Bureau de détermination des revenus (BDR) est créé en mai 2021. Cela permettra de centraliser le calcul de revenu déterminant des ménages lors de la création de nouveaux contrats d'accueil.

En 2021, l'accueil au niveau des centres de vie infantine municipaux continue de ne pas atteindre le 90% d'occupation (85,1% de taux d'occupation atteint en 2021), alors que les garderies et centres de vie infantine de quartier privés conventionnés atteignent, eux, le but fixé par la Ville. Le service explique cette situation de par le fait que certains événements ponctuels n'ont pas permis de respecter ce pourcentage et que des mesures ont cependant été

prises pour pallier la situation : le service va davantage chercher les familles et essayer de trouver un arrangement avec ces dernières plutôt que les laisser venir d'elles-mêmes.

La fin du pool de remplacement a eu lieu en 2021, après qu'il ait été mis en place en 2017-2018. Les cinq EPT composant ce pool, qui servait à placer des remplaçants dans les centres qui étaient dans le besoin, ont été transférés dans les divers centres de vie enfantine, car le pool était, quoiqu'il arrive, trop petit pour avoir un réel impact apaisant sur les remplacements.

## Rencontre avec le municipal de la direction EJQ

Le municipal perçoit l'exercice 2021 comme une réussite du point de vue des prestations offertes à la population. Comme évoqué à plusieurs reprises dans le présent rapport de sous-commission, la réorganisation de la direction a été au centre des échanges avec le directeur. Les différents mouvements se sont globalement bien passés. Des éléments d'ajustement sont encore à adapter, notamment par la mutualisation en 2022 de certaines ressources en vue de la création d'un pool de remplacement pour les métiers éducatifs et à disposition de l'ensemble des services de la direction.

La création de nouveaux centres de vie enfantine et APEMS a fait l'objet d'un manque chronique de surfaces pour répondre aux exigences EAJ.

Le déploiement d'Equitas, permettant la mise en place de salaires justes et s'adaptant à la concurrence, doit encore être parachévé.

Enfin, la réorganisation de la direction modifie durablement les entités membres du Réseau-L. Une meilleure utilisation des espaces scolaires est un enjeu majeur pour l'ensemble des prestations de ce réseau.

## Thème transversal 2021 – la cyberadministration

Le thème de la cyberadministration a généré un nombre important de commentaires au sein de tous les services. Ils sont globalement satisfaits de la collaboration avec le SOI, se sentent écoutés, quand bien même ils sont conscients que cette entité ne peut pas répondre à toutes les demandes.

En général, tous les services s'accordent pour mettre en avant le fait qu'une perte de temps importante a lieu dans les processus physiques de validation et approbation. Ces problèmes seront en partie réglés par la mise en place de l'outil Abacus, qui permettra de gérer les validations de dépenses, par exemple.

Du côté des ressources humaines de chaque service, plusieurs outils sont utilisés, comme PeopleSoft, TimeTool ou encore SAP. Cependant, de par les contraintes métier qui impliquent une forte mobilité, il est compliqué d'adopter un outil en particulier ou, du moins, celui-ci n'a pas encore été identifié/développé. Comme nous le rapporte un collaborateur de la direction : « PeopleSoft est une Rolls Royce transformée en deux-chevaux, car on ne l'utilise pas à 100% de son potentiel. »

La multiplication des plateformes métiers, souvent développées à l'extérieur de la Ville de Lausanne, implique des problèmes de droit d'accès récurrents, notamment avec les outils développés par le Canton pour les prestations des PPLS, ou encore pour la plateforme DiscoDispo, qui abrite le dossier de l'élève, propriété de l'Association vaudoise d'aide et de soins à domicile (AVASAD).

Côté SPS, le site n'est pas traduit, alors que des familles étrangères doivent avoir accès au site. De plus, il n'est pas possible de prendre rendez-vous en ligne sur le site. Mis à part cela, les nouveaux dossiers PPLS doivent être évalués dans les quinze jours, mais il n'y a pas de suivi digital pour cela. Ces processus pourraient être facilités grâce à la cyberadministration.

Au niveau du service SPE, le papier n'est plus très utilisé et une solution précurseure a été mise en place : iCare qui a été installé sur les tablettes du personnel et sert à gérer les dossiers des enfants pris en charge. De plus, l'envoi des emails a été facilité grâce à l'utilisation de Sharepoint pour envoyer des documents lourds.

Enfin, le municipal de la direction appelle de ses vœux une facilitation et un allègement des processus de validations de comptabilité, notamment avec l'introduction des logiciels de la société Abacus.

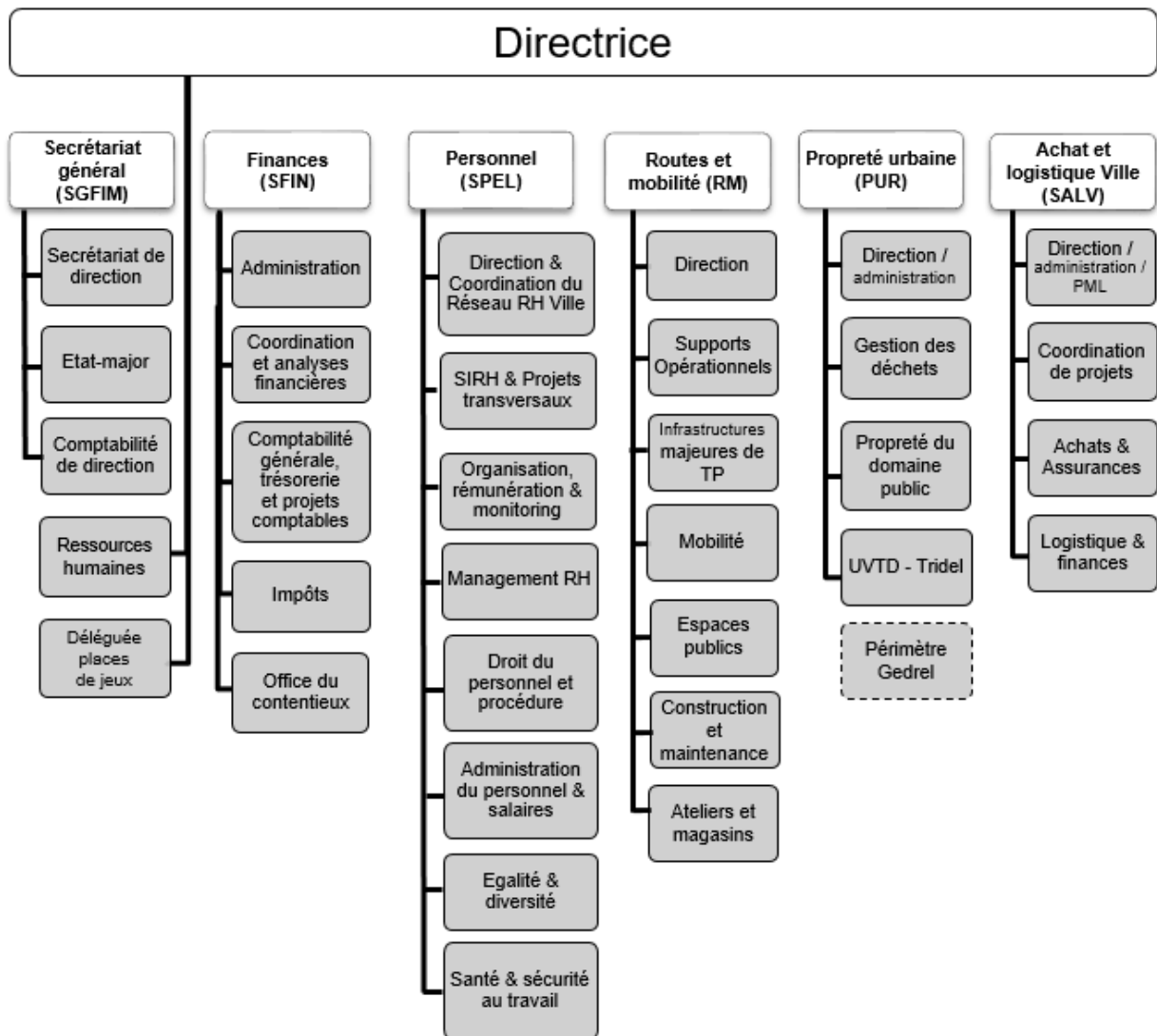
Pour la sous-commission Enfance, jeunesse et quartiers

*Denise Gemesio*

*Oleg Gafner*

# Finances et mobilité (FIM)

## Direction des finances et de la mobilité



## Préambule

Les commissaires en charge de la sous-commission FIM ont effectué entre le 23 et le 25 mars 2022 des visites auprès des six services rattachés à la Direction des finances et de la mobilité (FIM), suivies d'un entretien avec Mme la directrice. Ces sept entretiens avaient lieu entre le 23 et le 25 mars 2022.

La direction FIM est composée des six services suivants :

- Secrétariat général (SG),
- Service des finances (FIN),
- Service du personnel (SPEL),
- Service des routes et de la mobilité (RM)<sup>3</sup>
- Service de la propreté urbaine (PUR), et
- Service achat et logistique ville (SALV).

Les commissaires remercient les chef·fe·s des six services, la directrice et les autres intervenants pour leur disponibilité pour les entretiens, et surtout pour la motivation et l'engagement avec lequel ils·elles se dédient à leurs missions.

Lors des visites, des questions communes à tous les services touchant les thèmes suivants ont été abordées : d'éventuels changements dans l'organigramme, l'évolution du nombre de collaborateurs·trices (fixes et auxiliaires), le taux d'absence, la gestion du télétravail, la gestion de conflits, l'évolution de la charge de travail et sa correspondance avec le budget et le personnel en place, les instruments de pilotage, des éventuels décalages entre les intentions exprimées dans le budget et les dépenses réellement effectuées (délais sur des achats ou embauches, etc.), d'éventuels audits, les partenariats avec d'autres services, directions, l'Etat de Vaud, la Confédération et/ou des prestataires de service, les relations avec le Conseil communal (charge de travail liée au traitement des initiatives, état de traitement des initiatives concernant le service en question), l'impact de la pandémie du COVID-19 sur la charge de travail, la gestion du personnel, ainsi que le degré auquel le service est toujours affecté par la pandémie. Le thème transversal a été abordé avec des questions visant à identifier les objectifs de chaque service en lien avec l'administration numérisée, l'état de numérisation du service, les moyens à disposition pour la numérisation, l'impact de la numérisation sur la gestion des tâches, le personnel, et la population, des enjeux de cybersécurité spécifiques au service, ainsi que les activités du service qu'il faudrait éviter de numériser. Des questions spécifiques à chaque service ont été posées sur la base du rapport fourni par ces derniers.

## Secrétariat général (SG)

### Organisation et activités du service

Un nouveau chef de service est entré en fonction en 2021, et le service s'est doté d'une personne spécialisée en communication pour appuyer les autres services de la direction FIM dans ce domaine. Le service a engagé pour la première fois une personne comme apprentie, dans le cadre d'une volonté de la Ville d'offrir davantage de places d'apprentissage pour pallier

---

<sup>3</sup>Depuis le 1 janvier 2022, ce service s'appelle le Service de la mobilité et de l'aménagement des espaces publics.

les effets de la crise sanitaire sur l'apprentissage. Au cours de l'année 2021, une personne avec un contrat d'auxiliaire a été pérennisée. Les autres contrats d'auxiliaires étaient des remplacements pour des personnes en congé parental.

La Direction FIM a constaté une hausse marquée des courriers de la population, notamment en lien avec la gestion de la pandémie. Ces courriers concernaient principalement le RM. Le SG dispose d'une base de données avec des réponses à des questions qui sont souvent posées dans les courriers de la population, et dont les services peuvent se servir dans leurs réponses.

La Direction FIM a également été particulièrement sollicitée par des initiatives issues du Conseil communal. Pour l'instant, les services arrivent à répondre à toutes ces initiatives, même si les temps de réponse ont augmenté en raison de leur nombre. Pour augmenter l'efficacité des réponses, le service regroupe des initiatives qui traitent des sujets liés ou d'un thème commun. Cela permet de donner des réponses basées sur les propositions concrètes, plutôt que sur des déclarations d'intention, ce qui est une priorité pour la directrice FIM.

Le besoin accru de communiquer vers l'extérieur, notamment sur les axes stratégiques, a motivé l'engagement d'une personne spécialisée dans ce domaine. Ce nouveau poste fait partie du rôle du soutien du SG aux autres services de la Direction FIM, notamment pour les services qui n'ont pas leurs propres spécialistes en communication.

La mise en pratique de la convention municipale sur le télétravail n'a pas entraîné des réflexions sur l'aménagement des bureaux et se passe bien. Une permanence de comptabilité est assurée en présentiel et par téléphone.

Le service fait chaque année un audit sur les jetons de présence et assure le suivi des participations. Il a pris une année de retard à cet égard.

## Impact de la crise sanitaire

L'année 2021 a encore été très marquée par la crise sanitaire, notamment en ce qui concerne le volume de courriers envoyés par la population, mais la gestion des passages entre travail en présentiel et télétravail a suivi une routine très efficace et le service a disposé du matériel et des outils adéquats.

## Thème transversal

A part la subvention<sup>80</sup> pour les sacs poubelle qui est déjà numérisée, il n'y a pas de prestation du service à la population à numériser. En revanche, selon la direction du service, il serait souhaitable de davantage numériser les flux de travail à l'interne, notamment le registre des participations, mais aussi plus généralement le suivi et traçage des affaires.

## Service des finances (SFIN)

### Organisation et activités du service

Entre 2019 et 2021, le service a augmenté son effectif, notamment en lien avec la mise en place du nouvel outil informatique ABACUS pour la gestion financière et comptable. Un nouveau poste fixe a été créé, ainsi que neuf postes d'auxiliaires pour des tâches ponctuelles. Avec ces augmentations, le service a les moyens nécessaires pour faire face à un volume de travail qui a augmenté, notamment en raison de la mise en place de ce nouveau système informatique. La finalisation de l'installation de ce nouveau système est prévue pour 2023 et

elle aura des implications considérables sur la gestion des finances. La préparation de la nouvelle organisation et des équipes que cela implique est déjà en cours.

Le service est en outre confronté au problème que certaines personnes concentrent beaucoup de savoir-faire ; or, l'une d'elles partira en 2022, ce qui pose des questions relatives à la transmission de ce savoir-faire.

Le service interagit avec le Conseil communal principalement au moment de l'élaboration du budget et cela fait pleinement partie du flux de travail du service. Le seul préavis le concernant traite du nouveau système informatique, dont le processus de mise en place suit le calendrier envisagé.

## Impact de la crise sanitaire

En raison d'une culture de papier très ancrée dans ce service, il a été fortement affecté par la crise sanitaire, qui a compliqué le suivi et traitement des factures et paiements en raison du télétravail. Néanmoins, l'année 2021 a été plus facile à gérer que l'année 2020.

La crise sanitaire a eu un impact négatif sur la prestation du service à la population en matière d'assistance pour remplir sa déclaration d'impôt. Pendant les confinements, il n'a pas été possible de recevoir les personnes en présentiel ; pourtant, cet échange personnel est perçu comme un aspect clé de cette prestation et participe à son succès. Pour d'éventuels futurs confinements, le service souhaite trouver des moyens pour mieux assurer cette prestation, p. ex. en offrant une prise de rendez-vous.

L'expérience du Covid-19 a en revanche eu un impact positif sur la perception du télétravail au sein du service, ce qui a facilité l'adoption de la convention sur le télétravail dont beaucoup de collaborateurs·trices font usage. Ceci a permis une meilleure utilisation des surfaces de bureau disponibles et par cela facilité l'accueil des nouveaux·elles collaborateurs·trices. Le service maintient des places de travail personnelles, mais prône davantage de flexibilité.

## Thème transversal

La seule prestation du service à la population est la caisse communale, qu'il est très important de maintenir non numérisée en raison de la nature même de cette prestation : elle est effectivement utilisée par des personnes ayant des difficultés d'accès ou d'utilisation des moyens numériques.

A l'interne, le service prévoit la mise en place d'un nouveau système numérique de gestion des factures et paiements, avec un seul point d'entrée pour des documents en papier, qui seront ensuite numérisés et qui favorisera e-bill, mais cela n'aura pas lieu avant 2023, quand la mise en place du nouveau système de gestion financière sera terminée.

## Service du personnel (SPEL)

### Organisation et activités du service

L'organigramme du SPEL a été entièrement revu en 2021. Quatre domaines – Organisation, rémunération et monitoring (ORM), Management RH (MRH), Droit du personnel et procédure (DPP) et Administration du personnel et salaires (APS) – ont été réorganisés afin de clarifier leurs champs d'activités. Un nouveau domaine, Egalité et diversité (EGADIV), a été créé. Enfin, Santé et sécurité au travail (DSST) a rejoint le SPEL au début 2021.

Le SPEL a globalement peu de difficultés de recrutement. Il a recouru à des auxiliaires pour permettre à des personnes arrivées en fin d'apprentissage de faire la transition vers le marché du travail, pour des remplacements ponctuels (p. ex. de collaboratrices en congé parental) et enfin comme renforts pour traiter les dossiers dans le cadre de la Cellule de gestion du contentieux relatif à l'introduction du nouveau système de rémunération (CCSR).

La CCSR, créée en 2018, est destinée à disparaître une fois qu'auront été liquidés tous les contentieux relatifs au changement de niveau de classement liés au passage de l'ancien au nouveau système de rémunération. Les recours admis en 2021 l'ont été le plus souvent en raison d'une mauvaise analyse du poste.

Le SPEL est un service transversal, qui intervient en support de tous les autres services communaux. C'est notamment le cas d'EGADIV, pour lequel un des enjeux principaux est d'attirer plus de femmes vers les métiers techniques et les « feux bleus » (p. ex. les pompiers). EGADIV a aussi conçu un projet de formation et de sensibilisation des cadres et du personnel à la lutte contre le harcèlement, qui sera progressivement mis en place dès 2022.

Le DSST a de son côté une vue d'ensemble en ce qui concerne la santé et la sécurité au travail, en particulier par la gestion du dispositif BEST. Quoiqu'apprécié, ce dispositif est perçu comme trop administratif et présente un grand potentiel d'amélioration, pour mieux identifier les absences et leurs causes (notamment d'éventuels problèmes managériaux), afin de trouver des solutions à un taux d'absentéisme qui n'a pas régressé en 2021, et de mieux organiser la réinsertion professionnelle, notamment en renforçant les rapports avec les offices AI.

Les litiges sur les fins de contrats traités au sein de l'unité DPP sont répartis assez équitablement entre les différents services communaux. Le volume des dossiers est constant, même si une tendance à la judiciarisation est observée, ce qui pourrait nuire à l'ambiance de travail. Les conventions de départ sont un moyen efficace de mettre fin à des contentieux, car elles évitent des procédures longues, pénibles et coûteuses. La direction du SPEL considère toutefois que lorsque des licenciements ont lieu, ils sont généralement fondés, grâce aux garanties que donne le RPAC.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité développe la médiation comme moyen d'aborder les conflits professionnels (cellule ARC ou autre).***

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité s'assure que les modalités du dispositif BEST sont respectées (possibilités de mobilité interne lors d'absences longue durée).***

#### Impact de la crise sanitaire

Le SPEL est resté autant sollicité en 2021 qu'en 2020 par les enjeux liés à la crise du COVID, comme le télétravail, la gestion du FAQ accessible à tout le personnel communal et le traitement de toutes les autres questions juridiques ou sanitaires qui se posaient. Il a fallu de plus mener tout cela de front avec la réorganisation du service et la mise en place d'AGIR. Par conséquent, même si les ressources en personnel étaient adaptées, la fatigue s'est fait sentir.



Les activités du SPEL se prêtent au télétravail, car elles n'impliquent pas de contact direct avec la population. Elles sont organisées conformément à la directive sur le télétravail et le SPEL réfléchit à développer des formations de sensibilisation au management du télétravail. Les périodes où il a été possible de travailler en présentiel ont néanmoins aidé à l'intégration des personnes employées au DSST.

## Thème transversal

Le recrutement du personnel s'effectue depuis 2020 via la plateforme Jobup.

Des travaux ont été effectués en 2021 sur des applications (p. ex. People Soft), afin de dématérialiser dès 2022 les formulaires sur les données du personnel et la gestion des dossiers des collaborateurs et collaboratrices. Le SOI est un partenaire clé pour toutes ces questions et pour la cybersécurité.

Tout ne se prête cependant pas à la numérisation, en particulier la gestion des conflits ou une partie des activités du DSST.

## Service des routes et de la mobilité (RM)

### Organisation et activités du service

Le service a eu dix-sept départs et treize nouvelles embauches ; deux postes vacants restent cependant toujours à remplir. Le service fait en effet face à une difficulté d'embaucher les personnes qu'il lui faut et de les garder, malgré le fait qu'il offre des suppléments salariaux. Ceci concerne notamment des postes nécessitant des formations spécialisées telles que l'ingénierie de transport. Ces personnes quittent le service entre autres pour rejoindre de plus petites communes ou le secteur privé.

Le service a augmenté son nombre d'apprenti·e·s de sept à huit personnes. Il compte six auxiliaires et il propose également des contrats temporaires à de jeunes diplômé·e·s qui peuvent passer une année au sein du service. Actuellement, il compte onze jeunes diplômé·e·s.

En 2021, il y a eu quelques fins de contrat litigieuses au sein du service.

En termes d'outils de pilotage, le service travaille avec un tableau de bord qui énumère les objectifs annuels fixés par la directrice FIM et qui contient des indicateurs concernant ces objectifs. Le service travaille principalement sur base de projets.

Le volume de travail du service est en constante augmentation. Les ressources à sa disposition ont été augmentées, et une réorganisation du service est prévue pour 2022. Cela devrait lui permettre d'affronter cette hausse du volume de travail. Cependant, la difficulté d'embaucher et de garder des spécialistes constitue un facteur limitant l'expansion du service.

En 2021, le service a constaté une très forte augmentation des courriers reçus de la population, de l'ordre de 20 %, ainsi que plus que 200 décisions municipales. Le service a aussi été très sollicité par des initiatives du Conseil communal, ce qui l'a conduit à organiser ses flux de travail en conséquence, même si c'est un énorme défi de suivre le rythme. Un quart des courriers de la population concernent la mobilité, et beaucoup aussi des détails concernant l'aménagement de l'espace public (emplacement de potelets, etc.). En accord avec les directives émises par la directrice FIM, le service répond aux courriers de la population dans un délai de vingt jours. Le service s'efforce de maintenir un contact étroit avec la population tout au long d'un chantier, au

travers de procédures participatives et des informations et des groupes de suivi pour les grands projets.

La coordination des projets du service est soumise à beaucoup d'aléas, notamment en raison des recours et oppositions qui sont de plus en plus couramment déposés. Cela ralentit la mise en œuvre des projets du RM, et complique la coordination avec les projets d'autres services, comme par exemple le service des réseaux. Une telle coordination est nécessaire, car elle permet de limiter les nuisances pour la population et les coûts. Le fait que les projets se prolongent a un impact négatif sur le moral des équipes et les procédures peuvent constituer un facteur de stress.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité planifie les projets en tenant compte de l'éventualité d'oppositions et renforce la consultation préalable de la population.***

La convention sur le télétravail a été bien reçue au sein du service. Le service travaillait déjà en open space, mais avec des postes de travail personnels avant la crise sanitaire. Avec l'augmentation du personnel et du télétravail, la question d'un passage éventuel à des bureaux partagés se pose, même il n'y a pour l'instant pas de projet concret. Le service constate qu'une réflexion sur l'utilisation et l'aménagement de ses espaces de travail s'imposera en vue de l'augmentation du personnel.

#### Impact de la crise sanitaire

En 2021, le service n'a plus été directement impacté par la crise sanitaire, mis à part les procédures de légalisation pour les aménagements d'accompagnement réalisés en 2020. Le service constate que l'urbanisme tactique a tendance à générer davantage de travail que les procédures usuelles. Si cette approche reste un outil dont fait usage la Ville, il s'agira de mieux préparer en amont les interventions.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité prépare plus en amont les interventions d'urbanisme tactique, ainsi que leur encadrement dans les projets d'aménagements permanents et renforce la communication et la consultation préalable de la population.***

#### Thème transversal

Le service propose peu de prestations directes à la population. A noter toutefois la gestion des titres de stationnement et celle des permis de construire, qui sont en cours de numérisation. Le contact direct avec les citoyens reste nécessaire, qu'il s'agisse du service sur site ou du courrier personnalisé.

Le service utilise des outils numériques pour coordonner les chantiers et les projets ainsi que les collaborateurs·trices et leurs rôles respectifs.

Le risque cybersécuritaire principal qu'identifie le service concerne le réglage des feux de circulation. Le SOI accompagne par ailleurs le RM pour réviser ses serveurs (p. ex. création de pare-feux pour les bases de données).

## 19<sup>e</sup> observation

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité s'assure que le service a les capacités en termes de budget et de personnel d'assurer ses tâches actuelles relatives au maintien des infrastructures et de suivi des initiatives du Conseil communal, tout en affrontant également les nombreux projets qui seront nécessaires pour mettre en œuvre le Plan climat dans les délais impartis.***

## Service de la propreté urbaine (PUR)

### Organisation et activités du service

Il n'y a pas eu de réorganisation du service.

Les ressources sont adaptées au volume de travail. Le nombre d'auxiliaires est demeuré stable par rapport à 2020 ; ils n'ont été recrutés que lorsqu'aucune autre solution n'a pu être trouvée à l'interne (p. ex. en cas d'absence prolongée d'une personne en CDI).

La difficulté d'avoir des postulations féminines pour les métiers de terrain est une préoccupation importante de la direction du PUR. Selon elle, il conviendrait d'améliorer l'image de ces métiers auprès des femmes, qui sont plus souvent au bénéfice d'un diplôme que les hommes recrutés pour les activités de terrain et perçoivent peut-être comme un déclassement le fait de s'engager dans de ces activités ne nécessitant aucune qualification préalable.

Le PUR collabore avec le SPADOM (gestion des espaces verts) et le RM (gestion du mobilier urbain ; coordination des activités en cas de travaux). La DG du PUR est, au niveau cantonal, en contact avec la DGE à propos de la gestion des déchets.

Le PUR reçoit environ une réclamation par semaine ; il y est répondu sur la base de directives internes. Le délégué à la propreté peut par ailleurs intervenir comme médiateur. Enfin, le PUR reçoit aussi des lettres positives de la population, ce qui est une source de motivation pour le personnel.

### Impact de la crise sanitaire

Le volume global des déchets a été le même qu'avant la crise du COVID, mais leur nature a été différente : augmentation du carton lié au e-commerce, et du verre et des biodéchets (mis dans les sacs taxés) en raison de la fermeture des restaurants. Celle-ci a aussi provoqué une augmentation des emballages de repas à l'emporter, si bien qu'il a fallu revoir la vidange des poubelles. Le littering est resté un problème en 2021. Mais un net retour à la normale a été constaté avec la réouverture des restaurants. De plus, le nouvel art. 17bis RGP et la campagne de sensibilisation au littering ont eu un impact réel, avec par exemple une baisse des mégots de cigarette jetés par terre.

La livraison de gros véhicules a été différée en raison de retards chez les constructeurs liés au COVID, sans que cela ait eu d'impact sur les activités du PUR.

Le télétravail est peu utilisé au PUR, où 80% du personnel est sur le terrain. Pour le reste du personnel, il s'organise selon la directive municipale sur le télétravail.

## Thème transversal

L'application Sentinelle utilisée depuis 2019 procure un gain d'efficacité dans le signalement et le traitement des déprédations et autres problèmes sur le domaine public. Tout le personnel concerné par cette application reçoit une formation à son sujet en collaboration avec le SPEL.

L'installation des poubelles « Requin » munies d'un dispositif de traçage permet également d'améliorer la gestion des vidanges de poubelles. Mais il manque des détecteurs du taux de remplissage en temps réel qui simplifieraient les tournées. Le PUR a signalé cela au SOI.

Des travaux ont été entamés en 2021 avec le SOI pour moderniser les technologies d'accès aux déchèteries. La numérisation présente encore une grande marge de progression pour faciliter la vie de la population. Il reste néanmoins souhaitable de garder un contact direct avec elle, en particulier au guichet.

## Service achat et logistique ville (SALV)

### Organisation et activités du service

Le SALV est en train de revoir son organigramme pour l'adapter aux changements d'organisation effectués en 2021, avec la création d'un pool de véhicules partagés au sein de l'administration communale, le projet Synergie visant à rationaliser et mutualiser les activités logistiques et d'atelier pour toute l'administration communale et la création d'une nouvelle Unité assurances choses et patrimoine. Ces changements ont entraîné une augmentation du volume de travail du SALV, qui a repris des activités d'autres services, notamment en ce qui concerne les achats approvisionnements. Il en résultera en 2022 une augmentation des employé.e.s du SALV d'environ 40 à 120 personnes.

Pour atteindre les objectifs du Plan climat en matière de mobilité, il faut revoir une organisation centrée jusqu'à présent autour de la voiture. Cela a conduit au développement d'un pool de vélos, qui a rencontré un succès certain, avec 300 réservations par mois. La centralisation de la gestion du parc automobile a par ailleurs permis de mettre fin à la pratique de certains services de conserver une voiture dont ils ne se servaient presque jamais. La mise en place de cette mesure a nécessité un effort pédagogique, mais elle a au final été accueillie positivement.

Le projet d'économie circulaire a conduit le SALV à récupérer du mobilier d'occasion auprès d'entreprises et à réparer autant que possible le mobilier ancien, plutôt que d'acheter systématiquement du neuf.

Certains achats groupés ont été effectués avec le Canton (p. ex. des gants) et le SALV voit un potentiel de collaboration avec l'EPFL (concernant p. ex. la possibilité d'utiliser des véhicules à hydrogène) et avec l'UNIL (activités de conciergerie).

Le souci quant au renouvellement du personnel exprimé en 2020 (moyenne d'âge de 49,1 ans ; 25% de départs à la retraite d'ici 2026) reste d'actualité. Le SALV souhaite également augmenter le nombre de femmes dans les métiers techniques. Le SALV a toutefois beaucoup d'apprenti·e·s (10 EPT sur un total de 42 EPT) et une apprentie a pu être engagée comme logisticienne au terme de sa formation.

Par ailleurs, des auxiliaires ont été engagés soit au terme d'apprentissages pour aider à la transition sur le marché du travail, soit pour pallier les arrêts maladie. Il y a un problème récurrent d'absences, y compris de longue durée, dû à l'âge moyen du personnel et à la nature

de ses activités, ce qui s'est avéré délicat à gérer dans un service ne comportant qu'une quarantaine de personnes.

Il y a eu en 2021 un audit CFL sur les processus d'achats.

### Impact de la crise sanitaire

La protection du personnel à risque, développée dans l'urgence en 2020, a été abordée plus systématiquement en 2021. Un retour progressif et notable à la normale a toutefois eu lieu, avec une baisse des achats liés au COVID (masques, gel).

La directive municipale sur le télétravail a été mise en application. Il reste néanmoins important que les collaborateurs et collaboratrices se rencontrent, notamment pour faciliter l'intégration des nouveaux collègues.

### Thème transversal

La culture de la gestion électronique des stocks est implantée depuis longtemps. Le SALV utilise par ailleurs l'application Lausashop pour dématérialiser les commandes et est également partie prenante d'Abacus. La collaboration avec le SOI se passe bien. Pour le surplus, les activités du SALV restent en grande partie non numérisées.

## Direction FIM

### Organisation et activités des services

La directrice a manifesté sa sensibilité et son engagement particulier pour améliorer la présence féminine au FIM. En effet, même si les femmes sont majoritaires au niveau des directions de divisions, la grande majorité des directions de service sont assurées par des hommes et le personnel du RM, du PUR et du SALV reste majoritairement masculin.

La restructuration de différents services exprime la recherche de cohérence. Par exemple, l'intégration du DSST au sein du SPEL permet d'y voir plus clair sur la santé au travail. Le projet Synergie au sein du SALV permet de regrouper les compétences, afin de mieux gérer les enjeux de mobilité et de permettre au RM (devenu le MAP au 1<sup>er</sup> janvier 2022) de se concentrer sur sa mission première. Il convient aussi de casser la culture en silos, d'où l'importance des collaborations entre les directions de la Ville de Lausanne – étant précisé que la direction FIM prévoit de se doter de ses propres compétences en architecture paysagiste.

La direction FIM fait face à une augmentation des initiatives issues du Conseil communal, et notamment à beaucoup de postulats qui touchent le RM. Une personne a été engagée pour assurer le suivi de ces initiatives.

Les partenariats avec l'Etat de Vaud et la Confédération ne sont pas toujours évidents. Ainsi, les intentions de la Ville pour ce qui concerne la mobilité ne sont pas toujours partagées par la Direction des routes et de la mobilité (DGMR), et les négociations avec l'Office fédéral des routes (OFROU) sont parfois délicates.

### Impact de la crise sanitaire

Le COVID a montré qu'il était possible de travailler vite (comme cela a p. ex. et le cas en matière de pistes cyclables).

La crise sanitaire a particulièrement touché le SPEL, qui était responsable de mettre à jour les directives sanitaires.

Le télétravail est bien perçu, même s'il reste nécessaire de trouver des solutions pour que tout·e·s les collaborateurs et collaboratrices puissent se rencontrer en présentiel. Pour l'instant, il n'est pas prévu de passer des espaces de travail personnels actuels à des postes de travail partagés (malgré l'expansion des services au sein du FIM), mais de réaménager les espaces existants en bien tenant compte d'assurer une bonne qualité sonore.

### Thème transversal

La directrice souligne que, malgré la numérisation, le contact direct avec la population reste important (cf. l'exemple du BIF).

Pour la sous-commission Finances et mobilité

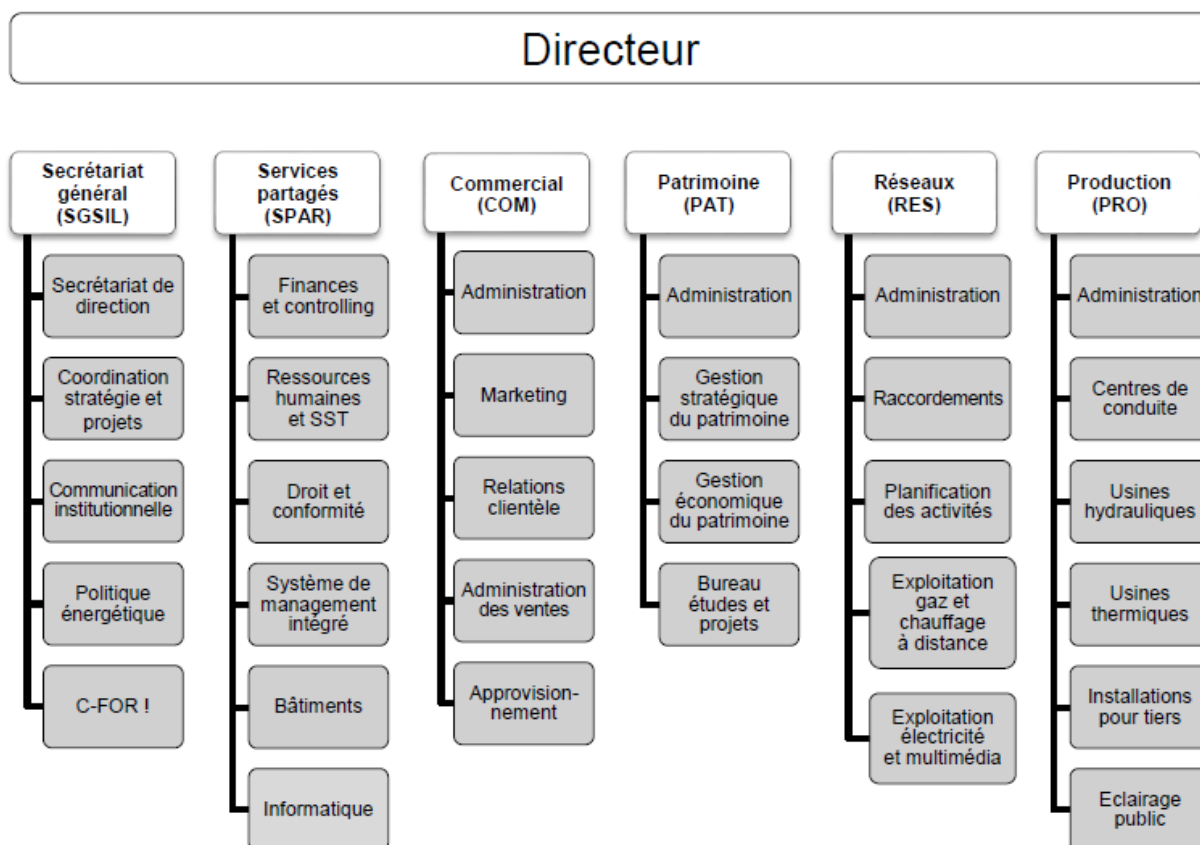
*Franziska Meinherz*

*Ariane Morin*

# Services industriels Lausanne (SIL)

Lausanne, mai 2022

## Direction des services industriels



## Préambule

Les deux commissaires de la sous-commission de gestion en charge des Services industriels de Lausanne (SIL) ont effectué sept visites entre le 30 mars et le 14 avril 2022. Lors de ces visites, les commissaires ont rencontré les chefs de service, parfois accompagnés par des adjoints. Enfin, les visites ont été conclues par une rencontre avec le directeur.

Les deux commissaires chargées de visiter les Services industriels ont visité les services suivants : le Secrétariat général (SGSIL), les Services partagés (SPAR), le Commercial (COM), le Patrimoine (PAT), les Réseaux (RES) et la production (PRO).

Les deux membres de la sous-commission tiennent à remercier tous les chefs de service pour leur temps, leur ouverture aux diverses questions posées et leur transparence dans les réponses à ces dernières. Les deux commissaires soulignent également l'engagement important pour la Ville de Lausanne de tous les chefs de service. Les échanges furent riches, surtout dans le domaine de l'énergie qui est au cœur des préoccupations de la population et qui va le rester pour quelques décennies encore.

## Thème transversal : digitalisation

Le thème transversal choisi cette année par la Commission de gestion est la digitalisation. Au cours de leurs visites, les deux sous-commissaires ont pu constater que cet enjeu est sérieusement pris en compte aux SIL. Les prestations fournies par les SIL étant de par nature logistiques ou digitales, l'importance de la digitalisation de ces dernières représente un enjeu d'importance pour le fournisseur d'énergie de la ville. Les SIL reconnaissent que des progrès peuvent être faits, tout en informant que cela exige d'importants investissements, tant financiers qu'en temps. Il y a aussi des contraintes. Par exemple, le SPAR, en tant que « comptable » des SIL, traite 20 000 factures par an et est parfois limité dans son action par des réglementations internes qui exigent notamment trois signatures manuscrites par facture, apparemment en fonction des seuils de validation autorisés conformément au règlement interne de la Ville. SPAR a un projet de digitalisation de ces factures fournisseurs qui permettra des gains d'efficacité importants et devra impliquer le Service des finances pour garantir que les obligations réglementaires sont bien respectées par le nouveau processus.

Un autre exemple marquant est le fait que beaucoup de demandes de prestations ne peuvent pas encore se faire aussi online et que le consommateur·trice doit encore se déplacer au guichet pour les accomplir. Là aussi, sur un marché exposé à la concurrence, il y a peut-être un potentiel d'amélioration.

Les services fournissent actuellement des efforts importants en faveur de la digitalisation, notamment lorsque cela a des avantages techniques et d'économie d'échelle évidents. Il reste que certaines tâches sont toujours exécutées manuellement sur des tableaux Excel, alors qu'elles pourraient l'être par des logiciels et permettre aux ressources humaines d'être occupées à des tâches plus intéressantes.

Lors de leur entretien avec le SGSIL, il a été également dit que la Ville de Lausanne externalisait parfois la gestion de ses projets informatiques, car les ressources nécessaires manquent à l'interne. Ainsi, malgré que le processus de digitalisation prenne du temps et soit parfois ralenti par certains obstacles législatifs ou réglementaires propres à la Ville de Lausanne, on peut tout à fait dire qu'il s'agit d'un processus engagé, mais qui mérite quelques améliorations.



## 20<sup>e</sup> observation

***Le Conseil Communal invite la Municipalité à revisiter certains processus et réglementations légales ou internes afin de supprimer les obstacles à la digitalisation des SIL.***

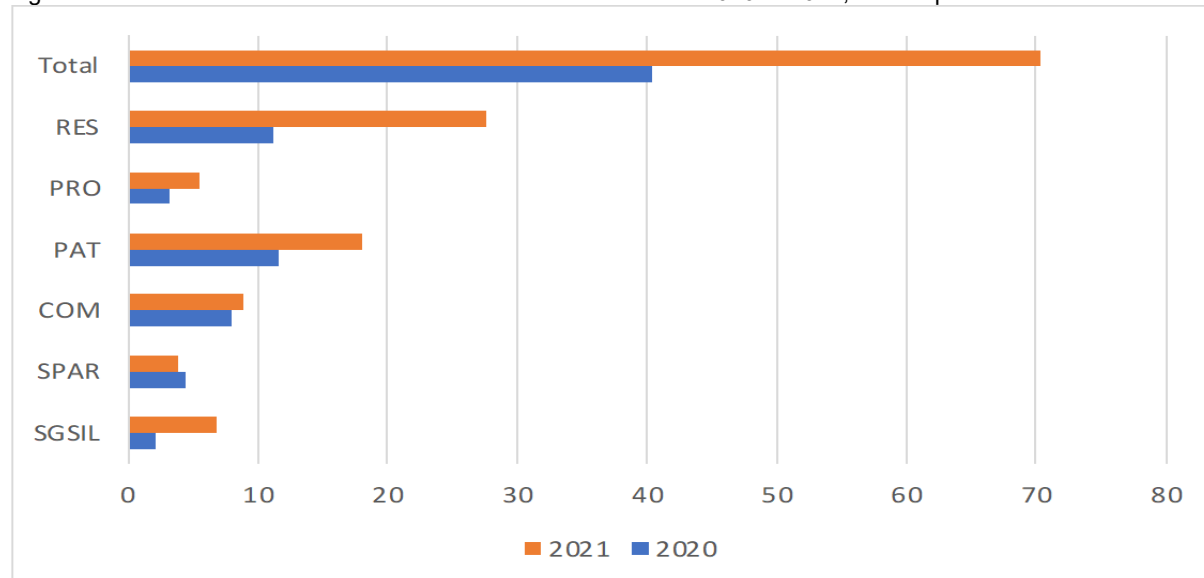
### Ressources humaines

Les deux commissaires ont noté que les chiffres SPEL ne sont toujours pas disponibles pour les commissaires en date du 30 mars 2022. Un des services a reçu les données le jour avant notre rencontre.

Les SIL sont un important employeur. En 2021, le département employait près de 500 EPT affectés. Pour l'année 2021, il était prévu une augmentation de 26,2 EPT alloués par rapport à 2020, soit près de 5%, pour atteindre 567,66. Les plus fortes augmentations étaient prévues au sein des services RES et PAT avec près de 8% d'augmentation.

Toutefois, les données montrent des disparités importantes entre les EPT alloués et affectés. En 2021, ces disparités se sont renforcées par rapport à 2020, comme le montre la figure ci-dessous. La raison des disparités, en particulier dans certains services, est due à des difficultés de recrutement (voir aussi plus bas).

Figure 1 : Différences nominales EPT alloués et affectés entre 2020 et 2021, total et par service



Lors de leurs visites, les deux commissaires ont été frappés que tous les chefs de service leur fassent part de leurs grandes difficultés à recruter du personnel qualifié, qu'il soit universitaire ou issu des métiers techniques de terrain. Les chefs de service expliquent cet état de fait par plusieurs facteurs. Tout d'abord, avec l'avènement du Plan climat et ses ambitions très élevées, la Ville de Lausanne est à la recherche de compétences sur un marché qui est déjà en pénurie.

En effet, avec la volonté politique globale de réaliser la transition écologique, certaines compétences et métiers sont fortement demandés et l'offre ne suit pas. Dans le domaine des formations supérieures (ingénieurs, etc.), les profils intéressants travaillent parfois pour la Ville, mais s'en vont au bout de quelques années pour des raisons salariales. En effet, la réforme Equitas a valorisé certaines catégories de métiers, mais pas celles-ci, qui ne sont donc plus compétitives par rapport au secteur privé.

Ensuite, la deuxième catégorie de profils difficiles à trouver est le personnel présent sur le terrain. En effet, lors de leur entretien avec le service RES, les deux commissaires ont pu constater que ce service connaissait des difficultés importantes à recruter. Tout d'abord, certaines catégories de métiers ne sont tout simplement plus disponibles sur le marché du travail, ou alors elles se trouvent uniquement dans le secteur privé où la rémunération est plus élevée que dans une institution publique. Lors de l'entretien avec le service RES, il a également été relevé que certains corps de métiers pourraient remplir certaines de ces fonctions vacantes depuis longtemps en étant formés à l'interne. Cependant, on se heurte toujours au même problème. Pour des corps de métiers dont les salaires sont en moyenne peu élevés, les salariés concernés préfèrent rester en entreprise dans un métier qu'ils connaissent et avec un salaire sensiblement plus élevé, et ce malgré les avantages sociaux offerts par la Ville.

Lors de leurs visites, sur six chefs de service, aucune femme n'était représentée, y compris les éventuels adjoints présents. Les conditions sociales et d'aménagement entre vie professionnelle et privée étant une priorité pour la Ville de Lausanne, on ne peut que s'étonner de ce néant féminin. Il a été évoqué que les postes étaient désormais tous ouverts avec l'indication d'un 80 à 100%. Bien qu'il n'existe pas de statistiques officielles au niveau de la Ville, ce département montre une disparité femmes-hommes, ceci à tous les étages de l'organigramme.

Concernant les chiffres liés aux auxiliaires, on constate que ceux payés à l'heure et mensualisés (auxiliaires payés à la tâche non inclus) représentent 53,1 EPT en 2021, soit environ 10% du total EPT. Ce nombre élevé ne couvre pas la différence entre les EPT alloués et affectés (70,4 EPT). Les raisons invoquées pour ce nombre élevé sont : les pics de besoin structurel, et la difficulté de recrutement. Dans le cadre de l'administration des ventes, il y a beaucoup d'auxiliaires, en général des étudiant·e·s en informatique. Ces postes saisonniers sont appréciés par les étudiant·e·s et les SIL sont très satisfaits du processus actuel. Il n'en est pas de même dans le cadre de l'accueil des SIL à Chaudron. En effet, l'accueil est la porte d'entrée des clients, l'image de SIL, les postes fixes sont privilégiés.

Si le rapport d'activités relate le travail sous contrainte dû au Covid en 2021, cette année fut aussi celle du retour des employé·e·s après une longue période en télétravail et/ou avec des règles sanitaires. En fin 2021, tous les employé·e·s sont de retour à leur poste. Il faut noter que ce retour s'est fait, dans la mesure du possible, au rythme du personnel et non à une date donnée.

## 21<sup>e</sup> observation

***Le Conseil communal invite la Municipalité à améliorer l'attractivité des SIL en tant qu'employeur, notamment sous l'angle du salaire, de la mobilité interne et de la formation continue.***

## Partenariats

### Internes

En tant que prestataires de services publics de terrain, les SIL ont beaucoup d'interactions avec d'autres services de la Ville intervenant dans la coordination des chantiers : le Service de l'eau, le Service des parcs et domaines et le Service de la mobilité et de l'aménagement des espaces publics. Selon les échanges avec les différents services, la collaboration est bonne.

En 2018, les SIL ont réalisé une réorganisation des services. Ces derniers sont actuellement organisés par corps de métiers et non plus par fluides. A ce titre, la question de l'eau a été relevée, le Service de l'eau étant au sein d'un autre département. La raison est historique. Il n'est pas question de l'intégrer. La situation actuelle fonctionne très bien.

## Externes

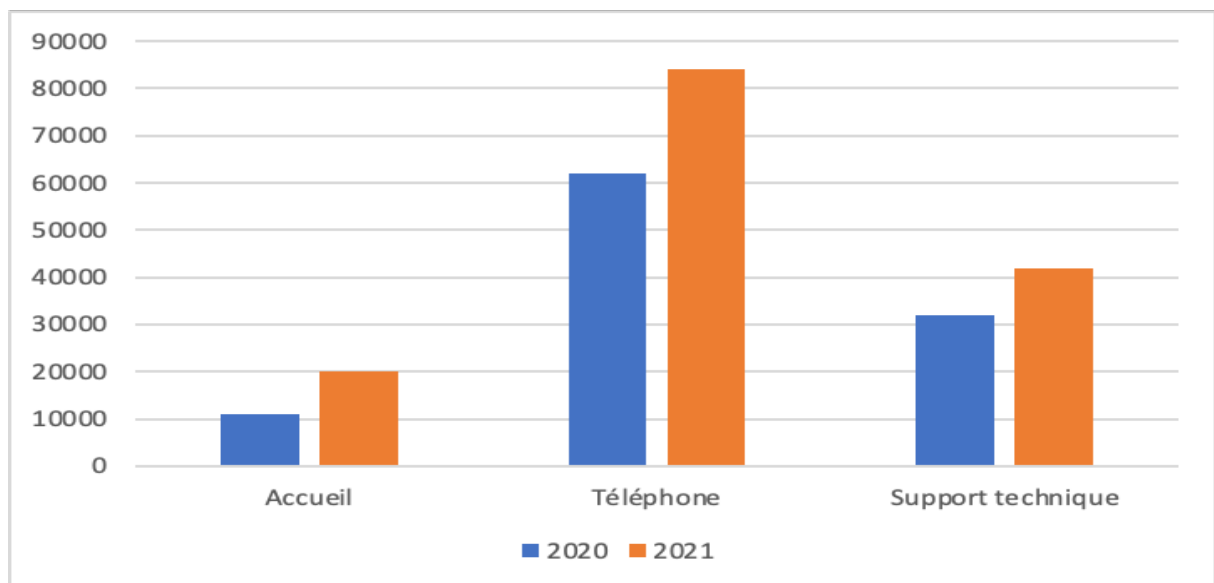
En 2021, des facilités ont été accordées pour certains particuliers, restaurateurs, etc. En effet, les frais de rappel n'ont pas été facturés durant le premier trimestre. Il est important de noter que le service à la clientèle lausannoise et en dehors de la commune a pu être assuré tout au long de l'année 2021, ceci malgré les règles sanitaires en lien avec le Covid qui ont régulièrement changé.

Les relations avec la clientèle sont indiquées sur la figure 2. En 2021, il y a eu une forte augmentation par rapport à l'année précédente. Les raisons principales sont :

- La pandémie.
- L'adaptation à la diffusion via Netplus qui a posé quelques soucis à des particuliers qui devaient régler leurs chaînes de télévision (support technique).

Il faut aussi noter que la conclusion d'un abonnement exige de passer à l'accueil et que cela explique aussi le nombre important de visites à l'accueil à Chaudron.

Figure 2 : Accueil de la clientèle, appels téléphoniques et support technique multimédia, 2020 et 2021



## Conseil communal

De façon générale, la collaboration se déroule bien. En effet, en raison de l'importance prioritaire du thème climatique, les préavis provenant des SIL sont assez bien accueillis par le Conseil communal, qui est conscient de l'urgence d'agir. En ce qui concerne les diverses interventions parlementaires, le SGSIL est chargé d'y répondre en coordination avec les autres services. Etant donné que les conseiller·ère·s communales·aux sont très actives dans les domaines de l'énergie et de la transition écologique en général, il est clair que le SGSIL est un des secrétariats fortement sollicités par les conseiller·ère·s communales·aux. Au fil des

échanges, il est apparu relativement clairement aux deux commissaires que le délai de réponse parfois long aux interventions parlementaires est dû au nombre important de ces dernières et au temps requis pour y répondre. Il a également été évoqué le fait que parfois, les élu·e·s de l'hémicycle communal déposaient leurs « bonnes idées » par postulat sans être renseignés en détail sur la politique des SIL, ou sur les ressources demandées pour mener les études demandées, ou les conséquences financières ou tarifaires. Les SIL doivent aussi bien limiter les coûts pour leurs client·e·s et les Lausannois·es en particulier et assurer 40 millions de francs par an au budget communal.

## Produits, prestations et solutions

### Eclairage public

Concernant ce point, les événements marquants sont les suivants :

- Entretien et alimentation électrique des luminaires à Lausanne. Il faut noter que le système de télégestion est maintenant opérationnel.
- Mandats pour installation et renouvellement d'installations : terrains de football au Chalet-à-Gobet (2021), Vidy ainsi qu'une dizaine de chantiers pour les six communes (voir plus bas)
- Gestion éclairage public de six communes (contrat) en 2021.

### Multimédia

Les SIL sont fournisseurs TV-téléphone-internet de la Ville de Lausanne et de douze communes avoisinantes au travers de son réseau multimédia Citycable.

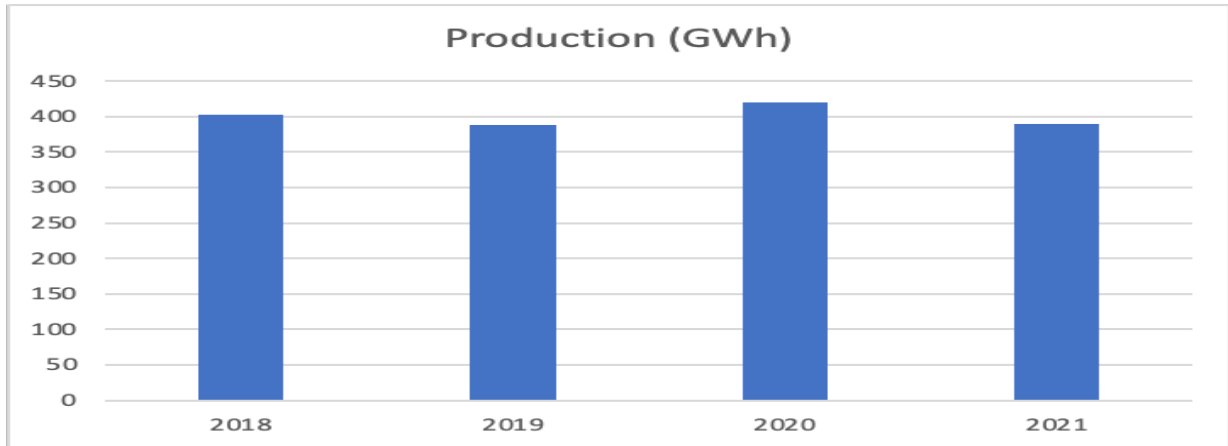
### Production d'énergie

Les SIL, directement ou au travers de société en participation, produisent de l'énergie de différentes sources : hydraulique, thermique, solaire, géothermique et éolienne. Les SIL rachètent aussi le biogaz produit par Epura SA (voir plus bas). Cette diversité répond au besoin d'augmenter la part d'énergies renouvelables. Selon le rapport COGES de 2018, les partenariats hors de nos frontières ont aussi leurs utilités pour l'expérience.

### Production hydraulique

La production hydraulique de Lavey en 2021, soit 389,7 GWh, fut plus basse que la moyenne des dix dernières années, qui est de 398 GWh.

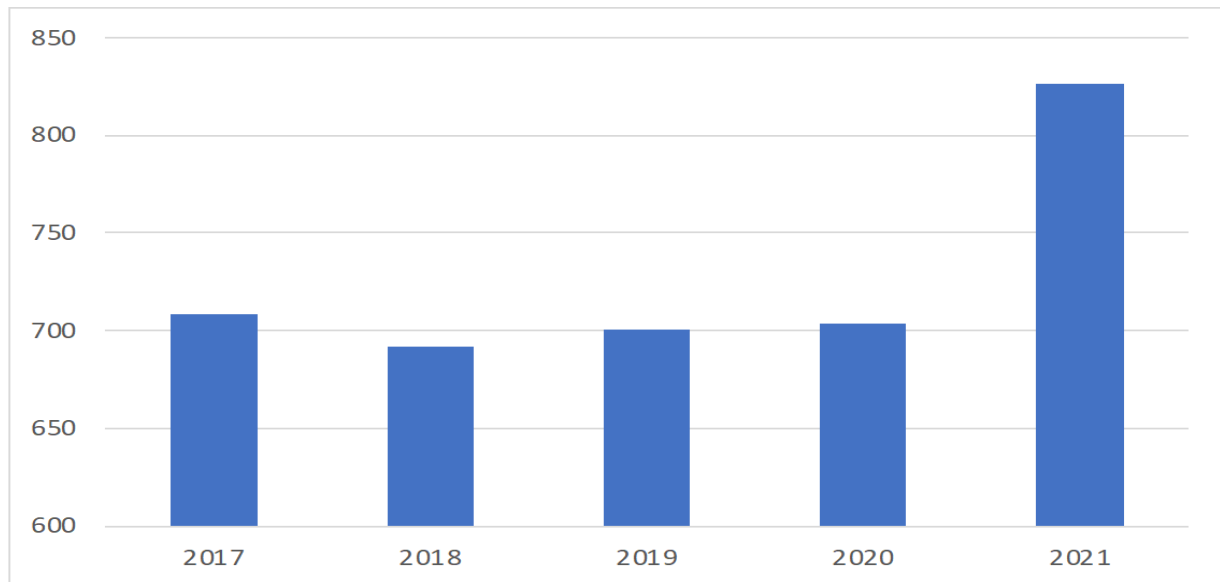
Figure 3 : Production hydraulique de Lavey (GWh), 2018-21



### Energie thermique

Celle-ci provient de différentes sources : la base est assurée par la récupération de la chaleur des processus industriels de TRIDEL (combustion des déchets) et de la STEP (combustion des boues d'épuration) et les chaufferies des SIL assurent l'appoint d'hiver et la sécurité d'approvisionnement en cas de panne. En 2021, le nombre de degrés jours a augmenté de 3385 degrés jours par rapport à 2020.

Figure 4 : Production et distribution totale d'énergie thermique (GWh), 2017-21

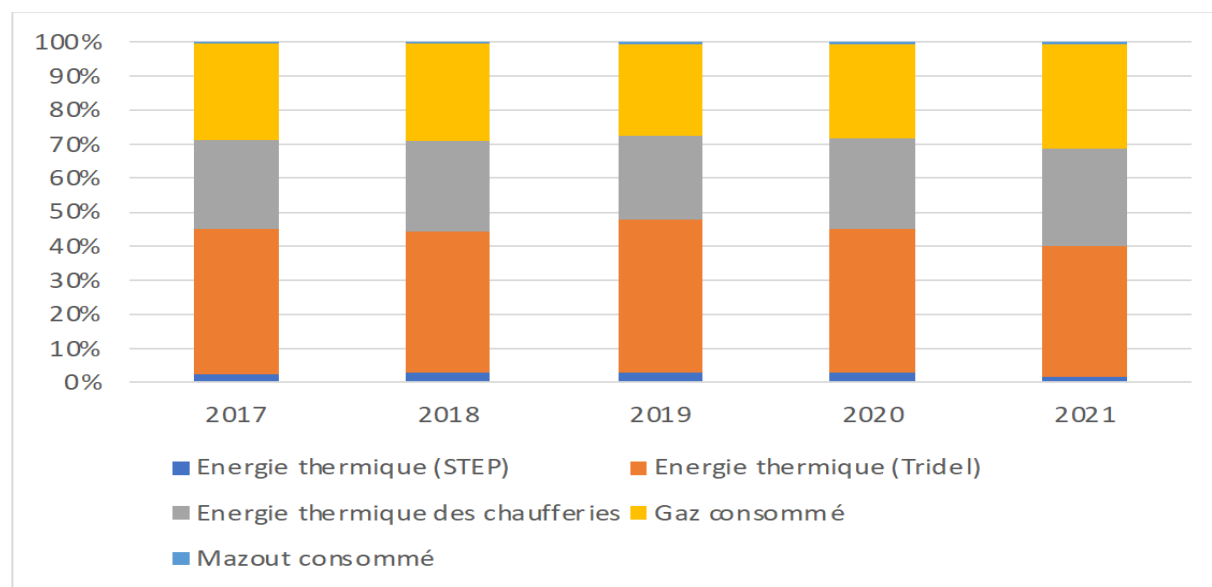


La part des différentes sources d'énergie est relativement stable (voir graphique ci-dessous) entre 2017 et 2021. Malgré une hausse d'énergie renouvelable produite, du fait de l'augmentation réjouissante des clients et des ventes, la part de l'énergie renouvelable fournie par le CaD a baissé de 7,9% pour atteindre 58,1% (voir tableau ci-dessous). Pour l'année 2021, il faut signaler la mise en service de la production de biométhane par EPURA SA en 2021, injectée dans le réseau de gaz et utilisée en priorité pour le CaD. On voit que le gaz pour couvrir la consommation d'hiver représente 30% des besoins en 2021. Ce pourcentage est supérieur à ceux des années 2017 à 2020.

Tableau 1 : Parts du gaz renouvelable pour CaD, effectifs et prévus (%), diverses années

	Unité	2020	2021	2026	2027	2030	2035
Gaz renouvelable pour CaD	%	65,7	58,1	35		70	100

Figure 5 : Production et distribution d'énergie thermique, par source (%), 2017-21



## Energie solaire

L'énergie solaire fournie par les centrales photovoltaïques de SI-REN a augmenté en 2021 de 2,6% et atteint 12 GWh. SI-REN dispose actuellement de 68 installations et a 36 projets en cours. Pour soutenir le développement de la production solaire, les SIL proposent aussi le produit Solanne pour les particuliers. Il y a actuellement 380 kW de contrats signés, soit une progression plus importante qu'en 2020 (320kW). La production totale effective combinée n'est pas connue. Pour dynamiser ce développement, les SIL comptent toutefois en priorité sur les produits d'autoconsommation proposés en partenariat avec SI-REN.

## Géothermie

La géothermie est une nouvelle source d'énergie prévue pour le nord de la ville, le sud pouvant être chauffé par l'eau du lac. Trente-deux sondes à 800 m ont été réalisées dans le cadre du projet des Plaines-du-Loup. La géothermie se développe aussi proche de l'usine de Lavey, par la société AGEPP SA, dont la Ville est actionnaire indirecte à travers SI-REN. Un préavis a aussi autorisé la création de la société GEOOL SA, en partenariat avec Romande Energie et SIE, pour le développement à l'ouest de l'agglomération.

## Eolienne

La production éolienne provient de RhôneEole SA dont la Ville est actionnaire. Le projet Eolljorat Sud est en attente d'une décision du Tribunal fédéral. SI-REN possède en outre 51% de la société française Montéole SAS, qui exploite le parc éolien de Monts Bergerons I.

## Pompe à chaleur

Des sondages géotechniques ont été effectués en 2021 à Vidy pour vérifier la pollution du sol, dans le but de valoriser l'eau du lac par la construction d'une centrale de pompes à chaleur pour alimenter le chauffage à distance.

## Vente d'énergie, de produits et services énergétiques

La vente d'énergie varie au cours de l'année, en fonction entre autres de la température. Les sources d'énergie sont multiples. Plus important, la part de chacune des sources d'énergie par rapport au total varie aussi (voir figure 5). Il faut noter que l'année 2021 est la première année sans énergie nucléaire. Un autre élément à citer est que la production de Lavey représente 50% des besoins annuels en énergie électrique et en garanties d'origine des SIL en 2021.

Le produit nativa® plus, pour une électricité plus écologique et locale, a convaincu 200 clients supplémentaires en 2021.

### Encadré 1 : Diversification des revenus

La diversification des sources de revenus, avec de nouveaux services, est nécessaire afin d'assurer le maintien des bénéfices des SIL. Le modèle de contracting, une sorte de leasing, est en cours de développement. Il consiste à investir, installer, exploiter et entretenir un système énergétique pour un tiers, comme, par exemple, des promoteurs immobiliers qui souhaitent se concentrer sur leur cœur de métier, réduire leur besoin de financement et s'affranchir des problèmes d'exploitation en le confiant à un spécialiste mieux à même d'en optimiser les coûts. Ce produit requiert d'importants investissements. Le projet Plaines-du-Loup inclut l'obligation de contracting avec les SIL pour la production de chaleur selon un concept conforme aux objectifs de la société à 2000 W. Via LaZur Energie SA, les SIL ont aussi un contrat de ce type pour les installations de production de chaleur et de froid de la Vaudoise Arena à Malley. Les SIL vont développer des produits standard de contracting, visant notamment les bâtiments des zones de l'agglomération qui ne pourront être raccordées au chauffage à distance.

## Finances

Les commissaires ne disposaient pas des comptes de l'année 2021 lors des visites.

Le budget des SIL représente 22% du budget de la Ville. Les revenus des SIL représentent un peu plus de 20% des revenus totaux de la Ville selon les comptes 2020 et le budget 2021. Il faut rappeler que la Municipalité a des exigences envers les SIL, soit : un solde positif avec un objectif quantifié pour chaque année!

Le secteur gazier assure aujourd'hui la majeure partie (près de 30 millions de francs par an) du bénéfice des SIL. Dans le cadre du Plan climat, la fourniture de gaz va diminuer et passer au 100% renouvelable. Le chauffage à distance sera étendu et fournira une chaleur 100% renouvelable et de récupération. Son bénéfice va peu à peu compenser la réduction du bénéfice gaz. En outre, les SIL vont développer une stratégie de diversification des sources de revenus en développant les services énergétiques (voir chapitre 3 et particulièrement l'encadré 1).

Tableau 2 : Charges et revenus budgétés des SIL, budget 2021 (en millions), par services

	Total SIL	PAT	RES	PROD	COM	SPAR	SG
Charges	366,56	115,37	36,67	29,50	143,93	27,46	13,61
Revenus	410,23	183,14	2,59	12,28	200,75	1,22	19,22
Solde	+43,66	+67,77	-34,08	-17,21	+56,82	-26,24	-3,38

Par rapport aux comptes de l'année 2020, le budget 2021 prévoit une augmentation des charges de 2,5%, une augmentation des bénéfices de 2,3% et une augmentation des bénéfices de 0,6%. Il est aussi prévu une baisse des revenus du service COM.

On notera que les finances de tous les services sont centralisées au sein du SPAR.

Etant une institution publique, les SIL ne font pas de spéculation lors d'achats et ventes d'énergie. L'achat d'énergie se fait au travers de contrats moyen et long terme. Cela permet, entre autres, de lisser les variations de prix sur le marché mondial.

## Rencontre avec le municipal

Les deux commissaires ont conclu leurs visites par le traditionnel entretien avec M. le municipal en charge des SIL, Xavier Company, élu en 2021, entretien très ouvert. Les principaux points de discussion ont tourné autour des ambitions du Plan climat, des objectifs potentiellement conflictuels de profits des SIL et climatiques et du défi pour les SIL de recruter du personnel avec les profils requis pour les défis à entreprendre ces prochaines années.

Concernant les objectifs du Plan climat, l'option politique choisie par la Municipalité de maintenir une activité gazière a été discutée sous l'angle de la durabilité. Le municipal a expliqué qu'il était bien conscient que la politique de transition des SIL menée avec le gaz n'était pas toujours idéale, mais qu'il s'agissait, comme son nom l'indique, d'une transition, qu'elle permet notamment aux clients de sortir rapidement du mazout et que le réseau de gaz transportera de plus en plus de gaz renouvelable, voire de l'hydrogène.

Par ailleurs, le municipal et ses services mènent des projets de développement de nouvelles technologies plus durables pour remplacer le gaz naturel et atteindre un chauffage à distance 100% renouvelable, comme la géothermie, la valorisation de l'eau du lac et la gazéification du bois.

Au cours de l'entretien, le municipal évoque également le fait que la réorganisation des SIL par corps de métiers et non plus par fluides, comme c'était le cas auparavant, permet réellement de mieux cerner et contrôler les enjeux de transition énergétique.

La question des prix de l'énergie, en particulier du gaz provenant de l'Est de l'Europe a été abordée. Le municipal rassure les deux commissaires en disant que les prix sont négociés avec les fournisseurs en amont avec deux ans d'avance. Pour l'année 2021, les SIL ont pu repousser, puis maintenir la hausse de tarifs dans des limites raisonnables par rapport à d'autres fournisseurs suisses au portefeuille d'approvisionnement moins bien couvert. Concernant les années à venir, le niveau des prix est incertain.

Dans le cadre du Plan climat, les deux commissaires ont également noté que les objectifs généraux ont déjà été retranscrits en buts concrets à atteindre sur le terrain par les SIL. Il serait



intéressant que ces buts et leur accomplissement ou non soient communiqués à la population. Il a aussi été relevé par plusieurs chefs de service que le municipal, fraîchement élu en 2021, avait une claire volonté d'accélérer la vitesse du changement de paradigme en matière énergétique. Par exemple avec les programmes Nativa et Nativa plus, qui permettent à tout consommateur·trice de s'engager pour la transition par l'achat d'énergie 100% renouvelable.

Concernant la contradiction maintes fois relevée au Conseil communal entre les objectifs commerciaux des SIL et le fait que les objectifs climatiques impliquent forcément une baisse de la consommation d'énergie, le municipal est tout à fait conscient des enjeux de taille qui l'attendent pour cette législature. Il évoque la volonté claire des SIL de passer à des énergies vertes, mais que cela ne peut pas se faire en un claquement de doigts. Par exemple, le réseau de gaz qui alimente une grande partie de la ville et des communes de la Côte en chauffage est installé et ne peut être démantelé de façon précipitée. C'est une planification qui ne peut avoir lieu que sur les prochaines décennies.

Les SIL ont en effet la mission d'assurer l'approvisionnement de tou·te·s les citoyen·ne·s et ne peuvent pas se permettre un black-out. Au sujet de l'efficacité énergétique, le municipal évoque le programme Equiwatt, qui a un rôle de prévention et social avant tout, ainsi que le fonds d'efficacité énergétique.

Enfin, le municipal est très au fait avec les difficultés de recrutement que rencontre son dicastère, et en particulier de la problématique de ne pas avoir de cadres féminins. Il a déjà été obtenu que tous les postes soient ouverts avec la possibilité d'avoir un 80% ou un 100% afin de pouvoir mieux concilier vie familiale et professionnelle, que l'on soit une femme ou un homme.

A la fin de l'entretien, le municipal a particulièrement salué l'engagement du personnel des SIL, et en particulier de tous les chefs de service formant le Comité de direction. Il a tenu à souligner que le fait d'avoir cet organe stratégique qui se réunit régulièrement aide vraiment à faire un lien rapide et concret entre le politique et l'opérationnel. Il a également salué l'efficacité des chefs de service à vulgariser tous les éléments techniques à son égard, afin qu'il ait bien en tête les enjeux et puisse prendre des décisions en tenant compte des éléments concrets.

## 22<sup>e</sup> observation

***Le Conseil Communal invite la Municipalité à communiquer annuellement et publiquement les chiffres de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> en les mettant en rapport avec les objectifs du plan climat.***

Lausanne, 28 juin 2022

Pour la sous-commission Services industriels

*Anna Crole-Rees*

*Virginie Cavalli*