

Lausanne, juillet 2025

# Rapport de la Commission permanente de gestion pour l'exercice 2024

## Organisation de la Commission permanente de gestion

Présidence	Mme Agathe SIDORENKO (EàG)
1 <sup>re</sup> vice-présidence	M. Thibault SCHALLER (UDC)
2 <sup>e</sup> vice-présidence	M. Jean-Marc BEGUIN (V'L)
Secrétaire	Mme Patricia PACHECO DELACOSTE
CULTURE ET DÉVELOPPEMENT URBAIN	Mme Marisa MAURER PUTALLAZ (PLR) Mme Audrey PETOUD (soc.)
SÉCURITÉ ET ÉCONOMIE	M. Yusuf KULMIYE (soc.) Mme Romane BENVENUTI (Les Vert·e·s)
SPORTS ET COHÉSION SOCIALE	Mme Diane WILD (PLR) M. Roland PHILIPPOZ (soc.)
LOGEMENT, ENVIRONNEMENT ET ARCHITECTURE	Mme Léonie KOVALIV (EàG) M. Samson YEMANE (soc.)
ENFANCE, JEUNESSE ET QUARTIERS	M. Thibault SCHALLER (UDC) M. Olivier MARMY (PLR)
FINANCES ET MOBILITÉ	Mme Franziska MEINHERZ (EàG) Mme Ariane MORIN (Les Vert·e·s)
SERVICES INDUSTRIELS	M. Olivier THORENS (Les Vert·e·s) M. Jean-Marc BEGUIN (V'L)

## Table des matières

Préambule .....	5
Exercice 2023-2024 de la Commission de gestion .....	5
Thème transversal .....	5
1 <sup>re</sup> observation .....	5
2 <sup>e</sup> observation .....	6
3 <sup>e</sup> observation .....	6
Droit d'investigation de la COGES .....	6
4 <sup>e</sup> observation .....	6
Affaires du Conseil communal.....	6
5 <sup>e</sup> observation .....	6
Visite au Secrétariat du Conseil .....	6
Culture et développement urbain (CD) .....	8
Introduction .....	9
Secrétariat municipal (SMUN) .....	9
Secrétariat général (SGCD) .....	10
Service de la culture (CULT) .....	12
6 <sup>e</sup> observation .....	13
7 <sup>e</sup> observation .....	15
8 <sup>e</sup> observation .....	15
9 <sup>e</sup> observation .....	15
Service des bibliothèques et archives (BAVL) .....	15
10 <sup>e</sup> observation.....	16
Service de l'urbanisme.....	17
Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL).....	18
Cellule d'aide à la résolution de conflits (ARC).....	19
Entretien avec le syndic .....	20
Sécurité et économie (SE).....	22
Préambule .....	23
Secrétariat général (SGSE).....	23
11 <sup>e</sup> observation - observation transversale .....	23
Corps de police (CP).....	24
12 <sup>e</sup> observation.....	25
Service de protection et sauvetage (SPSL).....	25
Service du contrôle des habitants (CH).....	26
Service de l'économie (ECO) .....	27
Service de l'eau (EAU).....	27

Séance de synthèse avec M. le directeur .....	28
Sports et cohésion sociale (SCS) .....	30
Préambule .....	31
Secrétariat général (SGSCS) .....	31
Service social (SSL).....	32
13 <sup>e</sup> observation.....	33
Service des sports (SPORTS).....	33
Service de l'inclusion et des actions sociales de proximité (SISP).....	35
Service du travail (ST).....	36
Entretien avec Mme la directrice .....	37
Logement, environnement et architecture (LEA).....	39
Secrétariat général LEA .....	40
Service d'architecture et du logement (ARLO) .....	41
Service du cadastre (CADA) .....	42
Service d'organisation et d'informatique (SOI) .....	43
Service des gérances (GER).....	44
Service des parcs et domaines (SPADOM).....	46
La directrice de LEA.....	47
14 <sup>e</sup> observation – observation transversale .....	48
15 <sup>e</sup> observation – observation transversale .....	48
Enfance, jeunesse et quartiers (EJQ) .....	49
Préambule .....	50
Secrétariat général (SGEJQ) .....	50
Service des écoles et du parascolaire (SEP) .....	51
16 <sup>e</sup> observation.....	51
17 <sup>e</sup> observation.....	52
Service de santé et prévention (SSPR).....	52
Service de psychologie scolaire (SPS).....	53
18 <sup>e</sup> observation.....	53
Service de la petite enfance (SPE).....	54
Quartiers, jeunesse et familles (QJF) .....	55
Entretien conclusif avec M. le directeur EJQ .....	56
Finances et mobilité (FIM) .....	58
Préambule .....	59
Secrétariat général (SG) .....	60
Service des finances (SFIN).....	60
19 <sup>e</sup> observation – observation transversale .....	61

Service du personnel (SPEL) .....	61
<i>20<sup>e</sup> observation – observation transversale</i> .....	62
Service de la mobilité et de l'aménagement des espaces publics (MAP) .....	62
Service de la propreté urbaine (PUR) .....	63
Service achats et logistique Ville (SALV).....	64
Direction FIM .....	65
<i>21<sup>e</sup> observation</i> .....	65
Services industriels Lausanne (SIL).....	66
Préambule .....	67
Ressources humaines et enquête de satisfaction du personnel – aspects transversaux.....	67
Secrétariat général (SGSIL) .....	68
<i>22<sup>e</sup> observation</i> .....	69
Services partagés (SPAR) .....	70
Service de production et solutions énergétiques (PSE).....	71
<i>23<sup>e</sup> observation</i> .....	72
Service patrimoine (PAT) .....	72
Service réseaux (RES).....	74
Service commercial (COM) .....	74
<i>24<sup>e</sup> observation</i> .....	75
SI-REN SA.....	75
<i>25<sup>e</sup> observation</i> .....	76

## Préambule

### Exercice 2024-2025 de la Commission de gestion

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

Au gré des démissions du Conseil, la composition de la Commission de gestion a passablement changé depuis le début de la législature, comptabilisant sept changements pour l'année 2024. La présidente de la Commission de gestion et le président du Conseil communal se sont rencontrés en début d'année présidentielle pour échanger à ce propos et s'assurer que les missions de la Commission de gestion n'en sont pas impactées.

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

### Thème transversal

Pour l'année 2024, étant donné la publication des résultats de l'enquête de satisfaction menée auprès du personnel de la Ville en 2023, la COGES a choisi comme thème transversal ce rapport d'enquête. En effet, les commissaires avaient formalisé le souhait de la mise en place d'une telle enquête avec une observation sur l'exercice 2021 et une observation sur l'exercice 2023.<sup>1</sup> Le souhait de la Municipalité allant dans le même sens, la COGES avait approuvé les réponses municipales à ses observations.<sup>2</sup>

Les membres de la COGES, bien que satisfaits de la mise en place de l'enquête, remarquent que celle-ci est destinée uniquement au personnel engagé avec un contrat fixe. Etant donné que la Ville emploie passablement d'auxiliaires et est une entreprise formatrice importante, ils trouveraient intéressant d'élargir la participation à ces enquêtes au personnel auxiliaire et au personnel en formation.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité invite également le personnel en formation et les auxiliaires avec une durée de contrat d'au moins un an à participer aux enquêtes de satisfaction.***

Les membres de la COGES trouveraient en outre utile d'avoir un retour sur la satisfaction des personnes engagées ponctuellement. Comme les inclure dans les enquêtes destinées au personnel pérenne risquerait de créer des biais, la COGES propose la mise en place d'une enquête spécifique pour ce type d'engagement.

---

<sup>1</sup> Observation 4 sur la gestion 2021 : *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.*

Observation 19 sur la gestion 2023 : *Le Conseil communal souhaite que la Municipalité conduise une enquête sur la satisfaction du personnel de la Ville à des intervalles réguliers, soit au moins une ou deux fois par législature.*

<sup>2</sup> Voir page 136 de la brochure *Rapports de la Commission permanente de gestion et de la Commission permanente des finances. Réponses de la Municipalité aux observations*, année 2021, et page 152 de la brochure *Rapports de la Commission permanente de gestion et de la Commission permanente des finances. Réponses de la Municipalité aux observations*, année 2023.

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

**Le Conseil communal souhaite que la Municipalité mette sur pied des questionnaires de satisfaction spécifiques au personnel engagé à titre ponctuel.**

Dans l'enquête de satisfaction, il est ressorti qu'une des raisons d'insatisfaction du personnel était le peu de possibilités d'évolution dans sa carrière, notamment pour les classes salariales les moins élevées. Les membres de la COGES trouveraient dès lors intéressant de mener une réflexion à ce sujet.

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

**Le Conseil communal souhaite que la Municipalité mène une réflexion sur la pertinence d'une revalorisation des classes salariales inférieures du système EQUITAS, notamment en clarifiant la prise en considération de compétences spécifiques lors du classement de collaborateurs·trices dans ces classes, et en réfléchissant à d'éventuelles possibilités d'évolution pour ces classes salariales.**

## Droit d'investigation de la COGES

Dans le cadre de son mandat, la Commission de gestion a un droit d'investigation illimité,<sup>3</sup> droit qu'elle a utilisé. Néanmoins, d'entente avec la Municipalité, les membres de la COGES souhaitent préciser leur rôle quant à leurs prérogatives concernant les entités externes auxquelles la Ville délègue des tâches publiques.

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

**Le Conseil communal souhaite que la Municipalité clarifie et précise dans quelle mesure la mission de la Commission de gestion concerne des entités externes auxquelles la Ville a délégué des tâches publiques.**

## Affaires du Conseil communal

Les membres de la COGES ont constaté que plusieurs affaires du Conseil n'avaient toujours pas reçu de réponse de la Municipalité. Certaines sont passablement anciennes et dépassent de plusieurs années les délais légaux. Deux observations sont faites à ce sujet, une générale et une concernant la Direction sports et cohésion sociale.<sup>4</sup>

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

**Le Conseil communal souhaite que la Municipalité respecte, dans toute la mesure du possible, les délais légaux pour répondre aux initiatives du Conseil communal, et qu'elle explique de manière circonstanciée dans le rapport de gestion les raisons d'un dépassement de plus de deux ans des délais légaux.**

## Visite au Secrétariat du Conseil

La présidente de la Commission de gestion a rencontré les membres du Bureau le mardi 3 juin 2025 pour évoquer les principaux événements de l'année présidentielle.

---

<sup>3</sup> Art. 113 RCCL

<sup>4</sup> Observation 13

La présidente de la COGES a pris note que le Bureau a chargé son Secrétariat de transmettre les informations aux chef-fes de groupe.

## Ordres du jour du Conseil

Une trentaine d'interpellations urgentes ont été déposées pendant l'année présidentielle, ce qui fait environ trente heures de débats qui n'ont pas été utilisées pour traiter les objets à l'ordre du jour. Comme il est maintenant l'usage depuis quelques présidences, des séances spécifiques ont été consacrées à traiter des pétitions.

## Secrétariat du Conseil

Le Secrétariat des commissions continue de fonctionner avec des étudiant-es. Depuis début 2025, des contrats annuels sont signés pour permettre aux personnes de se projeter.

Une des secrétaires partira à la retraite dans le courant du mois. Une secrétaire remplaçante a été engagée.

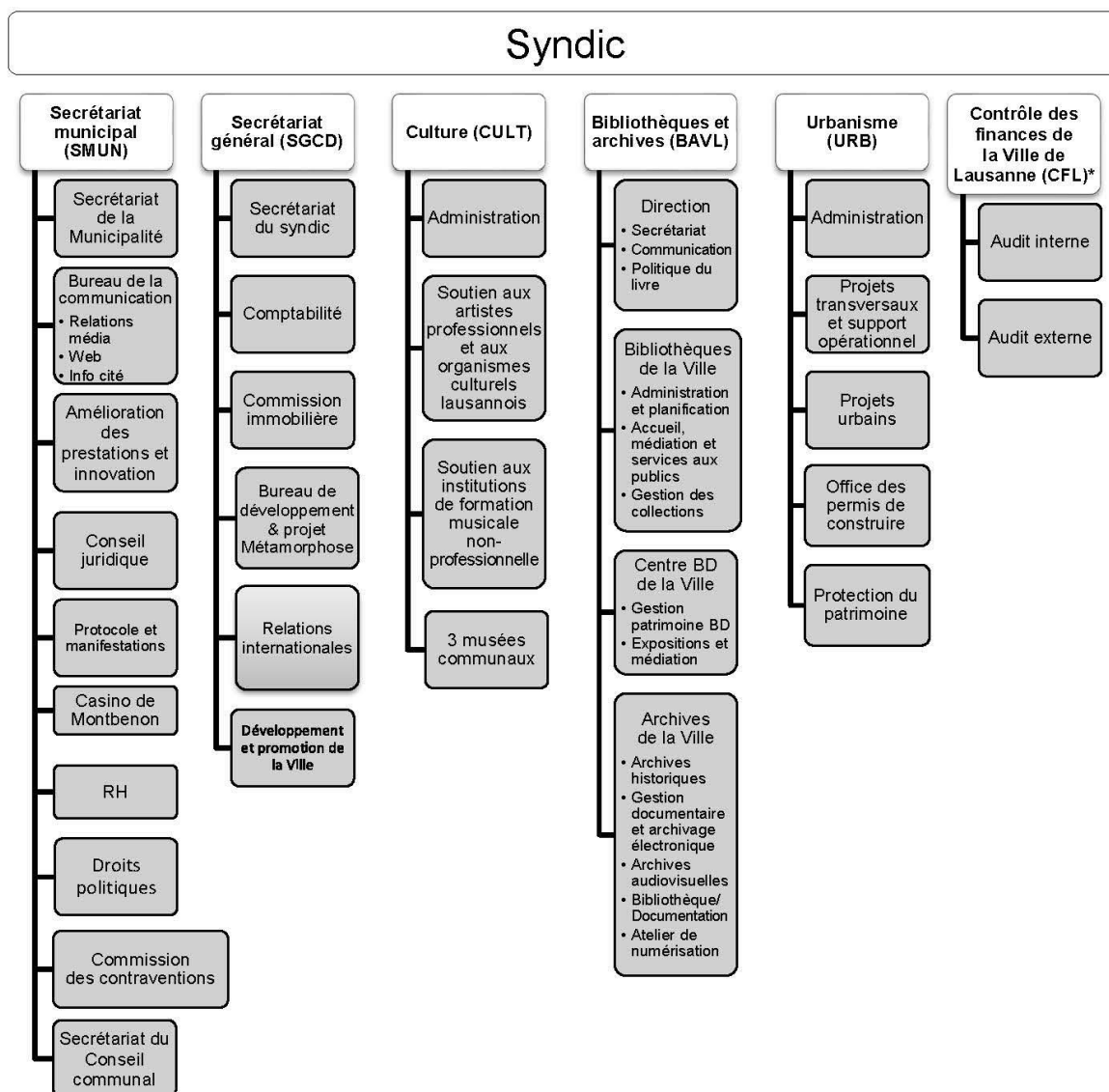
Concernant l'enquête de satisfaction du personnel, les membres du Secrétariat ont reçu le lien, comme tout le personnel fixe de la Ville. Les auxiliaires n'ont par contre pas participé à l'enquête. Les résultats ont été restitués par direction, mais pas par unité. Cela permet ainsi d'anonymiser le rendu de l'enquête. Les entretiens annuels de collaboration sont aussi des moments pour chaque employé-e d'exprimer toute demande ou remarque. A cette occasion, la question de la formation continue est abordée. La présidente prend note que le budget destiné à la formation du personnel du Secrétariat n'a pas été utilisé dans la période concernée.

## Indemnités du Conseil

La commission n° 1 chargée de réviser le Règlement des indemnités du Conseil et remboursement des frais de garde a terminé ses travaux concernant ce rapport. Elle en rendra un second concernant la prise en charge des frais juridiques. Les deux objets seront traités séparément.

# 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 deux commissaires en charge de la sous-commission Culture et développement urbain (CD) ont effectué sept visites entre le 28 février et le 13 mars 2025. Les chef-fes des services suivants ont été rencontrés :

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

En plus de ces visites, et à la suite d'une demande adressée à la Commission de gestion, les deux commissaires ont rencontré la directrice du Musée romain de Lausanne Vidy ainsi qu'une délégation du personnel. L'entretien avec M. Junod, le syndic de Lausanne a eu lieu le 18 mars 2025.

Les commissaires ont procédé de la même manière que l'année précédente, soit une répartition des visites sur trois matinées. Ainsi, la durée à disposition est suffisante pour un échange calme et enrichissant. Les commissaires tiennent à remercier les chef-fes de services, la directrice et la délégation du personnel du Musée romain, ainsi que M. le syndic pour leur disponibilité et leur ouverture à la discussion lors de ces rencontres.

Les chef-fes de service et les commissaires ont pu échanger sur différents aspects tel que les changements internes, les absences de longue durée, les ressources à disposition pour effectuer les objectifs, la collaboration avec les autres services et les événements qui ont marqué l'année 2024.

Le thème transversal 2024, commun à toutes les sous-commissions, était l'enquête de satisfaction du personnel menée en 2023, mais dont les résultats ont été connus au début de l'année 2024. Lors des visites, il a été enrichissant de commenter les résultats de cette enquête et de discuter des points positifs comme négatifs qu'elle a permis de mettre en lumière.

## Secrétariat municipal (SMUN)

*14 mars 25*

### Organisation du service

La structure du service a beaucoup évolué et permet d'avoir actuellement une bonne organisation.

Le SMUN compte huitante collaborateurs et collaboratrices, ce qui demande d'avoir un service cohérent qui permet une bonne gestion. Les tâches de SMUN sont multiples, tant logistiques qu'administratives. Le service est en lien avec le Conseil communal, s'occupe du suivi de la commune, de l'organisation de manifestations au Casino de Montbenon, etc. Le SMUN exécute les décisions et les tâches que la Municipalité lui donne, il fait la liaison entre la Municipalité et l'administration communale et s'occupe de la communication des décisions de la Municipalité. Le SMUN est aussi responsable du suivi des grands dossiers de l'Union des villes suisses, de l'Union des communes vaudoises et de Lausanne Région. Il s'occupe aussi de coordonner les consultations cantonales ou fédérales. Il y a une bonne répartition des tâches entre le chef de service et son adjointe.

## Evénements marquants

Le SMUN coordonne divers projets qui nécessitent une analyse globale et l'intervention de différents services ou unités compétentes. Dans ce cadre, il a supervisé la rédaction de règlements.

## Bureau de la communication (BCom)

Le Bureau de la communication a différentes charges. La principale est d'assurer la communication de la Municipalité et d'harmoniser la communication extérieure entre les différents services. Il est aussi amené à s'occuper de la communication interne ainsi que de certaines prestations pour la Ville et la population. Dans ce sens, il forme du personnel compétent et accueille régulièrement des stagiaires ou apprenti-es. Le Bureau de la communication a aussi la charge d'Info cité et de la centrale téléphonique. Celle-ci a pour objectif de maintenir un lien direct entre la population et l'administration ; une moyenne d'environ 2000 appels par mois sont traités.

## Thème transversal – Sondage de satisfaction du personnel

Le taux de réponse est un peu plus faible que la moyenne de la Ville, mais le service est très satisfait du résultat. A la suite de cette enquête de satisfaction, des ateliers ont été mis en place pour mettre en application certaines améliorations. Un élément qui semble manquer est l'accès à l'information/communication. Cela peut s'expliquer par des unités disparates qui n'ont pas forcément besoin de communiquer entre elles pour fonctionner. Un autre élément qui semble faillir est l'accueil des nouveaux collaborateurs et des nouvelles collaboratrices. Pour cela, le travail en binôme ou sous forme de parrainage pourrait répondre à cette demande. Finalement, la question de l'évolution et des perspectives pour les collaborateurs et les collaboratrices de la Ville semble être un enjeu. Il est important de rappeler que la mobilité interne peut être verticale et pas seulement horizontale. La Ville soutient la mobilité à l'interne de son personnel et valorise les compétences de chacun et chacune.

## Affaires en suspens

Le SMUN a neuf affaires en suspens dont la majorité a été déposée durant cette législature. Il y a néanmoins deux dépôts dont le délai de réponse est largement dépassé.

## Secrétariat général (SGCD)

*7 mars 25*

Le Secrétariat est composé d'unités très diverses, indépendantes les unes des autres, mais aussi réactives et agiles.

L'année a été marquée par la tenue à Lausanne de l'assemblée générale de l'Association des maires francophones qui a réuni plus de 600 personnes. L'organisation de cette rencontre a été reprise par la Ville par suite du désistement d'une autre ville. Les inscriptions sont arrivées en nombre et tardivement générant des frais plus importants que budgétés et une intense implication de nombre de collaborateur-trices du service.

2024 a vu également la mise en œuvre de plusieurs stratégies de développement et de promotion de la Ville en matière de gastronomie et de tourisme, afin d'en renforcer sa notoriété ; la poursuite des travaux de développement des sites stratégiques Métamorphose ; la continuation des analyses nécessaires à l'exercice du droit de préemption et la poursuite du projet pilote de médiation administrative.

## Médiation administrative

Il s'agit d'un projet pilote favorisant l'écoute des citoyennes et citoyens dans un esprit de conciliation. Cette tâche est assumée par la secrétaire générale durant cette phase pilote. Elle a acquis une formation dans le domaine à cette fin.

En douze mois, soixante contacts ont été établis, ce qui est un nombre stable. Une grande partie des sollicitations sont liées à l'attribution de logements et à la mobilité (places de parc, zone 30 km/h).

La médiation permet de revenir sur le « constructif » et les questions précises, au-delà de l'émotionnel. La médiatrice fait l'intermédiaire avec l'administré pour avancer ; une rencontre seule ou avec le service concerné peut également avoir lieu.

La secrétaire générale travaille à la finalisation d'un rapport-préavis relatif à la médiation. D'une part, il s'agirait d'améliorer la communication avec les administré-es, mais aussi d'offrir un soutien au personnel (formation). D'autre part, de proposer un service de médiation classique. Elle estime que deux médiateurs à un taux de 50% à 60% seraient nécessaires pour couvrir toute l'année, période de vacances comprises. Elle affirme qu'il vaut la peine de poursuivre cette offre, car cela permet de désamorcer les situations difficiles qui pourraient dégénérer.

## Observatoire mondial pour les femmes, le sport, l'éducation et l'activité physique

Installé à la maison du sport, il s'agit d'une agence de l'Unesco. Comme habituellement dans ce type de structure, une direction a été mise en place par l'ONU. Le démarrage a été difficile en raison de son manque d'investissement et la personne a finalement quitté la structure. Celle-ci a été reprise en main par la Ville avec du personnel engagé et géré par elle. L'unité est contrôlée et coachée par la responsable de l'Unité des relations internationales de la Ville (RiV). La Confédération et le Canton ont maintenu leur financement. Ce « faux-départ » explique que, créé en 2021, l'observatoire ait organisé son premier événement en octobre 2024 seulement.

## Thème transversal - Sondage de satisfaction du personnel

Avec un taux de participation de 97% (contre 76% de taux de participation au niveau de la direction), on peut qualifier la participation d'excellente.

Globalement, le sondage montre un résultat supérieur à la moyenne de la Ville. Les collaborateur-trices du Secrétariat général sont plus satisfaits des conditions salariales et avantages sociaux. L'encadrement direct et l'ambiance de travail sont particulièrement bien notés.

L'évolution de poste et la formation reçoit un score négatif à 45%. Selon la secrétaire générale, il existe une forte demande de formation émanant du Bureau de développement et projet Métamorphose. Composé de personnel formé à un niveau universitaire ou HES, les formations continues sont vite coûteuses. Elles sont prises en charge si elles sont indispensables pour la Ville. Une convention peut être signée. En principe la personne s'engage à rester au moins deux ans en poste après sa formation.

## Affaires en suspens

Dix-neuf affaires sont encore en suspens auprès du Secrétariat général, dont quatre concernent la Commission immobilière. La plus ancienne (*Postulat de Payot David et consorts - Pour une médiation administrative communale POS16/014 du 16.02.2016*) est en phase pilote depuis déjà deux ans et devrait bientôt aboutir à la présentation d'un préavis. Plusieurs concernent le site de Beaulieu, qui fait l'objet de plusieurs projets en cours de développement et qui répondront potentiellement à ces initiatives.

## Service de la culture (CULT)

14 mars 25

Plusieurs projets importants ont connu leur concrétisation en 2024, tels que la réouverture du cinéma Capitole, l'ouverture du Jumeaux Jazz Club, la fin des travaux sous le Grand-Pont (Le Romandie et nouveau club La Brèche exploité par l'association Le Salopard). Relevons également la mise disposition de salles de répétition pour les arts de la scène et l'ouverture d'un espace accueillant sept structures actives dans l'industrie musicale.

Plusieurs grandes institutions culturelles (Opéra, OCL, BBL) ont vécu un renouvellement de direction durant cette année, impliquant des phases de changements et d'adaptation qui peuvent être critiques. A l'OCL et au BBL, ces changements de direction ont eu lieu en raison d'une crise.

La succession à la tête du Musée Romain de Vidy et la situation conflictuelle qui l'a suivie a été très chronophage pour le service. Un coaching et un accompagnement à tous les échelons a été effectué par les RH de la Ville en coordination avec le chef de service (voir paragraphe dédié).

Enfin, soulignons encore le lancement d'un portail informatique pour la gestion de toutes les demandes de soutien adressées au Service de la culture, ainsi que la concrétisation d'un dispositif de prévention des risques psychosociaux dans le monde professionnel de la culture ; ces deux projets ayant été réalisés à l'échelle romande. S'agissant du dernier (appelé Safe Spaces Culture), tous les cantons romands et les grandes villes romandes y participent. Cette association propose un dispositif de cellule ressource à destination de l'ensemble des milieux culturels romands, ainsi qu'un service mutualisé de Personne de Confiance en Entreprise permettant notamment aux plus petites structures de se conformer à la loi moyennant une cotisation annuelle à prix modique (50 CHF).

Certains des projets précités ont connus des difficultés lors de la phase de travaux (Capitole, Grand-Pont) pour des raisons techniques notamment et en raison des contraintes liées à de la rénovation ; ce type de problème reste difficile à anticiper ou à éviter.

D'autres ont connus des problèmes après l'ouverture, comme **Les Jumeaux Jazz Club**, en raison d'une gestion des coûts mal maîtrisée conduisant à une situation déficitaire très rapidement. La Ville est intervenue pour aider à remettre à flot l'association, notamment avec l'intervention de l'UAPI (Unité d'amélioration des prestations et innovation) qui poursuit son soutien en 2025 pour trouver des solutions et un rythme de croisière. On doit relever que bien qu'il s'agisse de personnes actives dans le monde musical et événementiel, l'équipe n'avait pas d'expérience de gestion d'une salle de concert.

### Le Romandie

Des travaux urgents ont dû être entrepris pour permettre la poursuite de l'exploitation (infiltration d'eau). Le budget des travaux a été dépassé. Là aussi, l'association en charge de l'exploitation est soutenue par la Ville, car elle ne dispose pas d'expérience de gestion de salle et un contrôle plus serré au niveau financier est opéré.

### Pyxis (Maison de la culture et exploration numérique)

La première année d'exploitation a été difficile. La fréquentation encore faible par rapport aux objectifs ; la directrice a démissionné et, enfin, le café a dû être fermé pour raisons financières malgré le soutien de la Ville (loyers offerts) ; le cahier des charges de la directrice a été revu ; une curatrice externe (société Concilio) a repris les rênes de l'association ad interim et un nouvel exploitant du café a été désigné en avril 2025.

## Le Capitole

Il subsiste des problèmes à régler liés au bâtiment (ventilation et électricité), mais, pour le reste, l'exploitation est bonne. Le public a suivi et des projections régulières sont programmées le plus souvent liées à de l'événementiel. Pour rappel, un DDP en faveur de la Fondation Capitole a été signé et cette dernière loue la salle à la Cinémathèque suisse. Les loyers sont assumés par la Ville, le Canton de Vaud et la Confédération. La situation financière future de la Cinémathèque suisse pourrait impacter la gestion du Capitole, notamment en raison du processus de réduction budgétaire engagé par la Confédération. Les besoins en ressources, humaines particulièrement, s'avèrent plus importants qu'évalués au départ.

## Orchestre de Chambre de Lausanne

L'institution a connu une crise financière liée à des dépenses excessives, mais pas à un problème systémique. La Ville en a été informée tardivement en raison du rythme de bouclage (saison 22-23, comptes remis en 2024). Toutefois, cela a pu être rectifié en cours de saison et un budget corrigé et équilibré a été établi et mis en œuvre pour la fin de la saison 2024-2025 déjà.

## Béjart Ballet Lausanne

Un audit interne du CFL a été rendu début 2024 (établi en vertu des dispositions sur l'octroi et le suivi des subventions accordées par la Ville, audit au moins tous les trois ans).

L'institution était en crise au moment de l'audit. Plusieurs recommandations jugées urgentes ont été faites par le CFL et acceptées par la fondation. Lors de notre entretien avec le chef du Service de la culture, il nous a été précisé que les recommandations en lien avec la gestion des ressources humaines avaient été mises en place et que, pour le surplus, il fallait laisser le temps à la nouvelle équipe au conseil de fondation « de se trouver » avant de pouvoir agir...

S'agissant de la surveillance effective de la fondation au titre d'entité subventionnée, le CFL indique que le non-respect de certains points de la convention n'a pas conduit à une diminution de la subvention.

Enfin, on doit noter qu'au moment de nos entretiens, la convention entre la Ville de Lausanne et le BBL, échue en 2022 et reconduite par un avenant pour 2023 n'avait toujours pas été renouvelée ni prolongée par un avenant, ce malgré une recommandation avec priorité élevée du CFL dans son rapport d'audit daté de septembre 2024.

Même constat pour l'**Opéra de Lausanne**. La convention dans ce cas est tripartite (participation du Canton). Arrivée à échéance en 2024, elle n'avait pas encore été renouvelée au moment des entretiens.

Ce point avait déjà été relevé dans le rapport de gestion 2023. Le renouvellement des conventions de subventionnement crée une charge de travail très conséquente pour le service de la Culture et les négociations sont complexes et longues. A nouveau, pour de nombreuses entités subventionnées, les conventions n'ont pas été renouvelées à leur échéance. Ces accords définissant les conditions d'obtention et de contrôle des subventions publiques, il nous semble essentiel de trouver une solution pour permettre le traitement dans les temps de ces renouvellements.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité garantisse le respect des recommandations formulées par le CFL dans ses audits.***

## Musée romain de Vidy

La sous-commission de gestion a rencontré, séparément, la directrice du musée ainsi qu'une délégation des employé·es. Ces rencontres ont été souhaitées par la COGES en raison de la crise traversée par l'institution après le départ de l'ancien directeur et la prise de fonction de sa successeure.

Cette crise a été très éprouvante pour toutes et tous. L'exposition médiatique et politique de la crise a notamment été très pénible pour les collaborateur·trices du musée, les exposant aux questions et remarques de leur entourage, bien que n'étant pas partie au conflit.

Malgré la crise et les difficultés induites, le fonctionnement du musée a pu être maintenu normalement et l'exposition temporaire NOX a pu être mise en place et inaugurée dans les temps. Elle a connu un beau succès. On peut relever la forte solidarité des membres du personnel durant cette période et leur implication (augmentation du temps de travail, tâches étendues) ayant permis de parvenir à ce résultat.

Tous les projets ont abouti ; le public semble être au rendez-vous avec une fréquentation d'environ 12000 visiteurs sur six mois. A cela s'ajoute environ 1500 personnes reçues lors des Garden Parties organisées sur le site dans le cadre du Festival des arts de rue et des concerts dans des parcs lausannois et proposant une visite du musée et une petite programmation en soirée.

Dans le livre d'or, on relève le mot « continuité » dans nombre de commentaires, ce qui satisfait particulièrement la directrice.

Les interventions de la société Concilio, en juin 2023 puis en mars 2024 ont été perçues comme positives pour les personnes rencontrées. La situation est aujourd'hui stabilisée tant du point de vue de la direction que des employé·es rencontré·es. L'équipe est au complet et aucun licenciement n'a été prononcé.

## Ecole de musique Lausanne (EML)

La situation n'est pas encore stabilisée. Le directeur général de l'école a démissionné au printemps 2024 et devrait être remplacé début 2025 seulement ; en effet, à la suite d'un engagement n'ayant pas donné satisfaction et interrompu durant le temps d'essai, le profil du poste a été entièrement redéfini. L'arrivée de deux membres de la direction expérimentés (responsabilité financière et musicale) a tout de même permis à l'école de se réorganiser et d'apaiser un peu la situation. Elle reste confrontée à deux enjeux importants :

- trouver de nouveaux locaux adaptés ; c'est une priorité municipale selon nos entretiens.
- révision de la Loi sur l'enseignement de la musique (LEM), qui devrait être réalisée au niveau cantonal et pourrait avoir un impact sur le financement de l'école, respectivement la rémunération des enseignants.

## Auxiliaires

L'observation n°5 du rapport 2023 demandait que le nombre d'auxiliaires pour des tâches récurrentes soit réduit, particulièrement dans les musées.

En 2024, leur nombre a augmenté. Cela s'explique notamment par la nécessité de compenser des absences de longue durée. De plus, dans les musées spécifiquement, certaines tâches, bien que récurrentes, restent ponctuelles et ne permettent pas de créer un poste fixe (montage d'exposition, conférence, infographie, etc.). Enfin, certains postes donnent l'occasion à des jeunes en formation d'obtenir un emploi temporaire, par exemple pour des tâches de surveillance ou d'accueil. Ces contrats sont maintenant limités à deux ans.

Enfin, ces dernières années, cinq postes ont été pérennisés.

## Thème transversal - Sondage de satisfaction du personnel

Pas de remarque particulière.

## Affaires en suspens

Dix-neuf affaires en suspens, dont plus de la moitié ont été déposées entre 2017 et 2022, sont au stade de l'élaboration d'un rapport-préavis. Le chef de service signale que les initiatives des conseillers communaux sont une charge de travail supplémentaire conséquente pour le service.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité s'assure que les entités à qui est confiée l'exploitation de lieux culturels disposent de l'expérience de gestion nécessaire ou puissent démontrer qu'elles ont accès à des ressources en disposant.***

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité porte une attention particulière au renouvellement des conventions de subventionnement afin de permettre l'actualisation dans les meilleurs délais de celles qui sont échues, et la mise en place d'un processus assurant leur réactualisation régulière à l'avenir.***

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité veille à ce que le Service de la culture rende compte de sa gestion dans le rapport de gestion.***

## Service des bibliothèques et archives (BAVL)

28 février 25

### Développement de l'offre culturelle

Le Service des bibliothèques et archives a continué de développer ses activités durant l'année 2024. Initiée en 2023, la collaboration avec divers partenaires pour les projets « Empruntez un... » ont continué d'avoir lieu en 2024. Elle a permis la distribution de billets de concerts, de contremarques pour les musées cantonaux, ainsi que des billets pour du théâtre grâce à la collaboration avec le Théâtre Lausanne-Vidy et l'Arsenic.

### Site des bibliothèques et fréquentation

Le projet de fusion entre la bibliothèque scolaire et la bibliothèque publique à Entre-Bois continue. Cela permettra d'agrandir les locaux de l'APEMS et du centre socioculturel. Pour mener à bien ce projet, divers acteurs sont mobilisés, tel que le Canton, BAVL, le Service des écoles et la FASL, et l'ouverture de la nouvelle bibliothèque est prévue pour 2026.

La fréquentation des sites des bibliothèques continue d'augmenter en 2024, mais de manière moins marquée que pour 2023.

### Evénements marquants

En 2025, les bibliothèques fêteront leurs 90 ans. Depuis septembre 2024, un programme spécifique se déploie pour cet anniversaire : des ateliers créatifs, du théâtre d'impro participatif, divers spectacles, des sessions de gaming, un grand concours de dessins, etc. De plus, en

collaboration avec le Bcom, un Calendrier de l'Avent de la Ville de Lausanne a pu être réalisé du 1<sup>er</sup> au 24 décembre et la politique du livre a permis la création d'une performance littéraire réunissant tous les collectifs d'écriture lausannois, ainsi que le Cabaret Littéraire pour la réalisation. Le lancement de ce programme en vue des 90 ans des bibliothèques permet une belle synergie entre les différentes unités du Service des bibliothèques et archives, ainsi qu'avec d'autres acteurs externes (théâtres, conteuses, etc.).

Du 3 juin au 22 août 2024, la Ville a fêté les 30 ans de Lausanne Capitale Olympique. Divers événements ont eu lieu en partenariat avec le CIO et le Service des sports, impliquant d'autres services comme le BAVL. En effet, la Bibliothèque Jeunesse et Chauderon ont participé aux festivités en permettant notamment des discussions entre les jeunes et des sportif-ves d'élite, en mettant en place des mini-projections ou encore en accueillant une exposition sur l'olympisme. Cela a permis une belle collaboration entre le Service des sports et le Service des bibliothèques et archives.

Il est à noter que si ces divers événements sont positifs pour la Ville, ils nécessitent néanmoins beaucoup de ressources.

## Politique du livre

Cette année 2024 a été marquée par les dix ans du Prix du livre de la Ville de Lausanne. Une nouvelle formule a été mise en place : l'ensemble du public pouvait voter pour son roman préféré et ainsi décider du ou de la lauréat-e.

## Ressources humaines

Nous avons à nouveau abordé la question des locaux de la bibliothèque de Chauderon. En effet, cela fait plusieurs années que les commissaires de la sous-commission s'inquiètent de la salubrité des locaux et des conditions de travail dans cette bibliothèque. La direction est toujours à la recherche d'une solution durable mais celle-ci n'arrive toujours pas. En attendant, la situation ne semble pas s'améliorer ce qui impacte les conditions de travail des collaborateur-trices.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité mandate l'inspection du travail pour garantir que les conditions offertes aux collaborateurs respectent le cadre légal.***

## Nouveauté 2024

Cette année a vu la première édition du Festival Booklovers en collaboration avec Plateforme 10. Environ 2000 participantes et participants ont répondu présent-es. Ce festival s'est tenu sur trois jours et a eu un fort succès. Il sera probablement renouvelé en 2025.

Des lectures pour les familles au parc de la Brouette lors du mois des fiertés ont permis une ouverture de discussions entre les bibliothécaires et un public qui ne fréquente pas forcément les bibliothèques.

## Thème transversal - Sondage de satisfaction du personnel

L'enquête de satisfaction ne met pas en lumière quelque chose de particulier pour le Service des bibliothèques et archives de la Ville de Lausanne. Le seul point qui ressort par rapport aux autres services est la question de la santé et sécurité au travail. Cela est sans doute en lien avec les locaux de Chauderon.

## Affaires en suspens

Le Service des bibliothèques et archives a deux affaires en suspens, dont un postulat dont le rapport-préavis est en cours d'élaboration. La cheffe de service relève que peu d'objets sont déposés dans son service.

## Service de l'urbanisme

*14 mars 25*

Les deux commissaires se sont entretenues avec le chef de service, ainsi qu'avec la responsable RH.

## Evénements marquants

Dans le cadre de la stratégie du Plan directeur communal, les premières étapes du Plan général d'affectation ont pu être mises à l'enquête publique. Le Conseil d'Etat a validé le PDCom « Lausanne 2030 » en décembre 2024.

Les travaux urgents de la place de la Riponne ont mis sous pression le Service de l'urbanisme, qui s'est occupé de la coordination de tout le projet qui comprenait le réaménagement de la place. En attendant que le projet définitif soit mis en place, des installations temporaires seront aménagées.

## PACom

Depuis 2017, le Plan d'affectation communal est en révision. Dans ce cadre-là, plusieurs plans d'affectation ont avancé en 2024 après les enquêtes publiques comme Beaulieu, les Plaines-du-Loup ou Sévelin. Une mise à l'enquête du territoire forain a été lancée en 2024, mais est soumise à passablement d'oppositions.

## Office des permis de construire

L'Office des permis de construire est toujours soumis à une charge de travail élevée, comme les années précédentes. Les changements de législation et de règles complexifient les analyses. L'engagement d'auxiliaires a été nécessaire pour l'Office des permis de construire afin de pallier diverses absences (accident, maternité). Actuellement, avec le logiciel Goéland, les procédures se simplifient, car la transmission des dossiers ne se fait plus par papier, mais de manière numérique. Il est donc possible que plusieurs personnes travaillent sur le même dossier en même temps. L'équipement est donc adéquat. Certaines procédures sont aussi simplifiées par la possibilité de faire une demande de travaux et non une demande de permis de construire. Mais, malgré tout cela, la durée de traitement des permis de construire reste longue.

## Patrimoine

Le recensement des bâtiments n'avait pas été mis à jour depuis une vingtaine d'années. Depuis 2021, le Canton est en train de faire un gros travail de recensement des bâtiments pour leur attribuer une note. La protection des bâtiments qui sont notés 3 ou 4 revient à la Ville, ce qui augmente le travail pour le service.

## Thème transversal - Sondage de satisfaction du personnel

Le Service de l'urbanisme a présenté les résultats à ses collaborateurs et collaboratrices. Afin de répondre aux demandes du personnel, des workshops ont été organisés avec une dizaine de personnes pour discuter des éléments à améliorer.

Quatre thèmes principaux sont ressortis :

- La communication/accès à l'information
- Les procédures
- La charge mentale
- Les absences des collaborateurs et collaboratrices

Des solutions ont pu être proposées et votées par le personnel, comme une plateforme interne, mieux cartographier les processus internes au service, mieux communiquer les absences, sensibiliser le personnel au burn-out, etc.

## Affaires en cours

Le service de l'urbanisme a dix-neuf affaires en cours, dont des initiatives datant de plusieurs années (2016 pour les plus anciennes). Au vu de la charge de travail du service, il semble difficile de répondre dans le temps imparti.

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

*7 mars 25*

Le CFL effectue deux missions principales détaillées dans le Rapport de gestion 2024, p. 78.

Audit externe : La révision des comptes annuels de la Ville de Lausanne représente environ 40% de l'activité du service.

Audit interne : Les entités subventionnées représentent la moitié de l'activité d'audit interne.

Le choix des entités auditées se fait par l'équipe selon une analyse des risques, financière, une répartition entre les différentes directions et en fonction de ce qui a déjà été fait.

Le plan d'audit 2024 a pu être tenu. L'acceptation de quelques rapports restait à obtenir ou à valider au moment des entretiens.

De manière générale, le travail du CFL est bien compris et accepté dans les entités auditées. Il faut parfois un peu de temps mais la prise de conscience et la mise en place des mesures est réalisée. Les audités constatent souvent que les recommandations du CFL permettent de gagner du temps sur les processus et l'on remarque de la motivation et de l'engagement par la suite pour la mise en place des corrections ou améliorations.

Le service a obtenu les licences informatiques attendues du SOI (cf. rapport 2023). Il s'agit notamment de machines virtuelles permettant l'analyse d'un très grand nombre d'écritures (jusqu'à 10 millions) permettant d'identifier plus facilement des anomalies que lorsqu'il est procédé par sondage comme cela se fait usuellement.

Le service a également obtenu l'accès à un logiciel permettant, de manière analogue, de faire du Process Mining soit l'analyse de flux permettant d'identifier par exemple une déviation significative ou récurrente par rapport au processus établi.

## Ressources humaines

Le service a connu le départ d'une collaboratrice (0,8 EPT) à l'interne de l'administration communale et deux personnes ont rejoint le CFL (1,8 EPT) permettant de pourvoir les EPT affectées au service (7,50) quasiment au maximum (7,45 EPT affectés). Le chef de service relève qu'il n'est pas exceptionnel que des collaborateur-trices de son service prennent des responsabilités dans d'autres services de l'administration communale ce qu'il perçoit comme positif tant pour les personnes concernées du point de vue de leur développement

professionnel, que du point de vue de la Ville, puisque cela permet de faire profiter de l'expérience acquise au CFL à l'interne.

## Thème transversal - sondage de satisfaction des collaborateur·trices

La structure n'apparaît pas en tant que telle dans le sondage en raison de sa taille ; les résultats sont donc agglomérés avec ceux du Secrétariat municipal (voir précédemment). Il n'y a pas eu de remarques particulières en lien avec le sondage.

## Cellule d'aide à la résolution de conflits (ARC)

*28 février 25*

Pour la deuxième année consécutive, les deux commissaires ont rencontré le personnel de la Cellule ARC. Pour cette rencontre une seule responsable était présente et nous avons pu échanger sur l'année 2024 et les défis rencontrés par la Cellule ARC dans le respect total de la confidentialité. Les discussions ont été enrichissantes.

### Mission

Pour rappel, la Cellule ARC a trois possibilités d'intervention principales dans le cadre de la résolution des conflits :

1. Des conseils à la personne concernée par le conflit ou la situation de harcèlement. Les échanges se font uniquement entre la Cellule ARC et la personne qui les a sollicités.
2. Médiation entre les personnes concernées par le conflit. Cela peut être sur demande d'un cadre pour un conflit entre deux employé·es ou alors à la demande de la/des personnes qui ont sollicité la Cellule ARC.
3. Concertation, par exemple, sous la forme d'une table ronde, pour ramener la situation au bon niveau hiérarchique si des décisions doivent être prises.

Il est à noter que la Cellule ARC fait un gros travail de prévention afin d'éviter les sollicitations tardives, quand le conflit est déjà bien installé.

### Ressources humaines

Les deux co-responsables de la Cellule ARC ont travaillé à 85% chacun·e durant l'année 2024. Une absence de longue durée d'un collaborateur sur la fin de l'année est cependant à noter. Pour pallier cette situation, certaines tâches ont pu être externalisées et la recherche d'un stagiaire à 50% a été mise en place (embauché début 2025). Cela a permis de ne pas surcharger le service.

La charge de travail reste importante pour les collaborateur·trices de la Cellule ARC. En effet, la prévention et la sensibilisation amènent passablement de travail, et il est parfois difficile de répondre à toutes les demandes.

### Dispositions réglementaires

En 2024, les dispositions réglementaires de la Cellule ARC ont été modifiées. Elles ne l'avaient pas été depuis la création de la Cellule ARC, en 2013. Les pratiques avaient évolué et ces dispositions n'étaient plus actuelles. Cela a été un gros travail qui a pris beaucoup de temps car différents acteurs ont été consultés, comme les partenaires sociaux et la Municipalité. L'entrée en vigueur a eu lieu le 5.12.2024, après l'aval du Canton de Vaud.

## Thème transversal - Sondage de satisfaction du personnel

La Cellule ARC n'a pas participé à la mise en place de l'enquête de satisfaction. La position peut être délicate, comme il s'agit d'un service indépendant et qui garantit la confidentialité de toutes les données. La question pourrait se reposer si une prochaine enquête devait avoir lieu.

## Entretien avec le syndic

*18 mars 25*

### Cellule ARC

Le syndic nous confirme que la situation est très tendue. Depuis l'entretien, la mise au concours du poste supplémentaire (80%-90%) a été publiée pour une entrée en fonction en septembre 2025. Cela devrait permettre de normaliser la situation.

### Secrétariat général Culture et développement urbain (SGCD)

A la question d'une commissaire demandant si la médiation administrative ne pourrait pas être confiée à la Cellule ARC, le directeur répond que non, car il ne s'agit pas du même type d'interventions et qu'elles exigent des compétences différentes.

### Service de la culture (CULT)

#### *Musée romain de Vidy*

Il est relevé que, dans les institutions culturelles de manière générale, l'empreinte personnelle de la direction est souvent forte et que cela représente donc un risque lors du renouvellement, et encore plus particulièrement lorsque la personne a été en poste très longtemps.

#### *Conventions de subventionnement*

Le directeur reconnaît que le renouvellement de ces conventions représente une grosse charge de travail pour le service. Celui-ci ayant pris du retard dans ce domaine, il pourrait être envisagé de mettre en place une task-force afin de le résorber.

Dans certains cas (p.ex. Opéra de Lausanne) la convention est tripartite, intégrant le Canton de Vaud, ce qui rend les négociations et le renouvellement d'autant plus complexes et longs. Il est envisagé de passer à une convention bipartite uniquement, afin que chaque collectivité subventionnant l'institution puisse agir individuellement. Pour autant que cela ne complique pas excessivement la gestion de l'institution.

### Service des bibliothèques et des archives de la Ville (BAVL)

La situation est réellement critique sur le site de Chauderon, même si des améliorations ont pu être apportées. On devrait exiger des travaux de la part du propriétaire, la CPCL. Déménager la bibliothèque est bien sûr une option, mais qui nécessite de trouver plusieurs milliers de mètres carrés, ce qui s'avère difficile. Les travaux du tram impacteront ces locaux, mais ils auront lieu dans un horizon temps encore lointain, et des mesures rapides ne sont donc pas prévues.

Enfin, le directeur évoque le projet de Maison du livre imaginé dans le cadre de la rénovation du stade de la Pontaise, qu'il considère comme un super projet.

En ce qui concerne le dépôt dans la « tour Galfetti », il est clair qu'il pourra être déplacé rapidement. C'est la solution la plus rationnelle et rapide, plutôt que d'engager une procédure pour exiger des travaux, voire une consignation des loyers. Cela permettra également de préserver les collections d'atteintes plus graves.

## Service de l'urbanisme (URB)

Une réorganisation est en cours (réattribution de personnel) pour renforcer les effectifs dans l'unité chargée des permis de construire et devrait permettre de faire baisser la charge de travail. Parallèlement, une simplification des procédures doit encore être faite sur certaines démarches.

Dorénavant, un délai interne est imparti aux autres services devant se déterminer, soit le temps de l'enquête publique (trente jours).

L'augmentation des aspects réglementaires accompagnant le nouveau Plan général d'affectation (PGA) génère un accroissement des contrôles nécessaires lors de l'attribution de permis de construire.

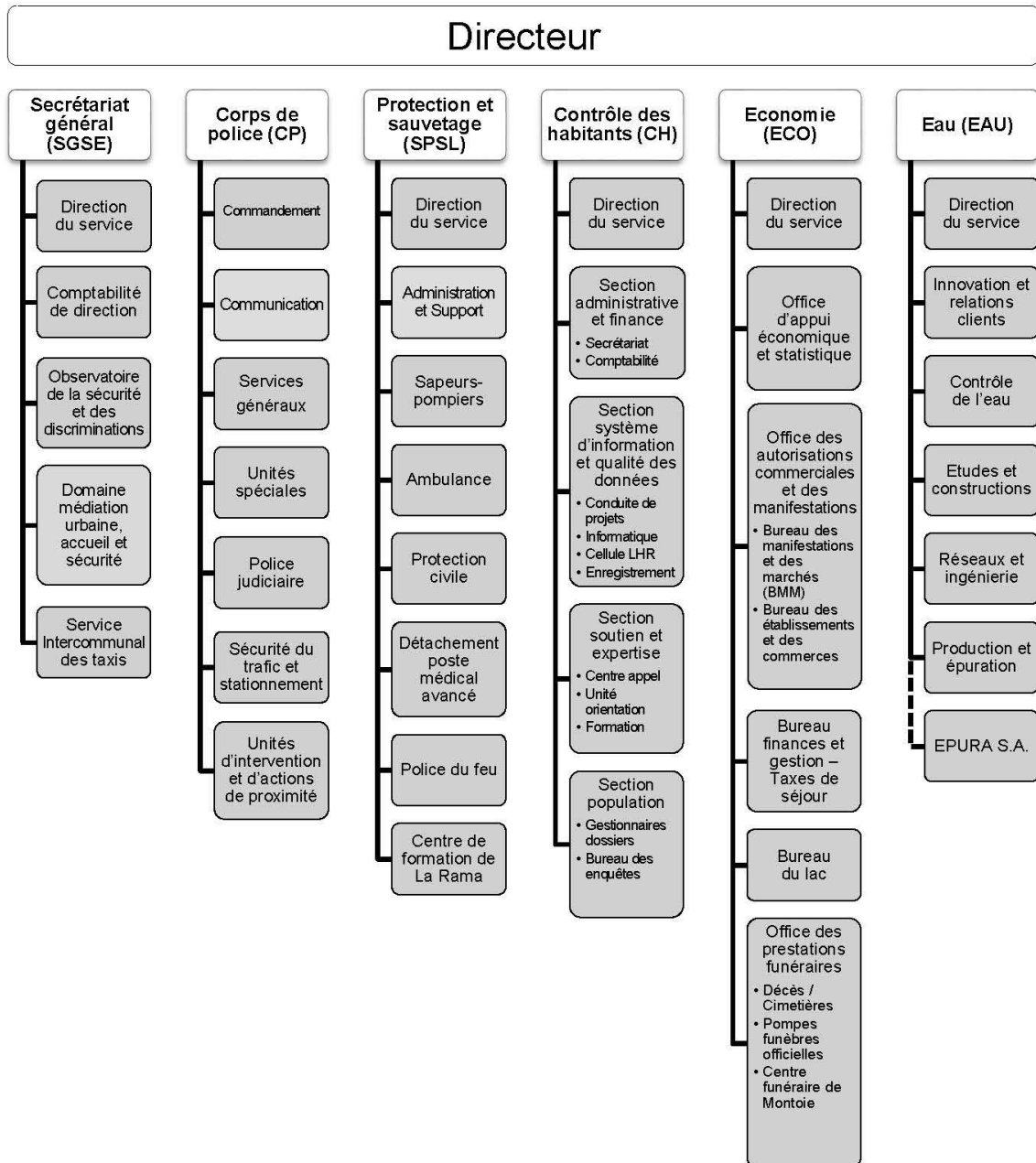
Pour la sous-commission Culture et développement urbain

*Audrey Petoud*

*Marisa Maurer Putallaz*

# Sécurité et économie (SE)

## Direction de la sécurité et de l'économie



## Préambule

Du 23 avril au 12 mai 2024, la sous-commission a effectué des visites auprès des chef-fes de service suivant-es :

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

Au terme de ces visites, la sous-commission a été accueillie par le directeur et la secrétaire générale de la direction. Les commissaires remercient vivement les différents intervenant-es pour leur disponibilité et la qualité de leur accueil. Nos visites ont mis en évidence **une charge de travail structurellement élevée, avec une pression accrue sur les services du Contrôle des habitants, de l'eau et du Service de l'économie, qui doivent composer avec des demandes croissantes et une diversité de tâches exigeante.**

Pour analyser la situation de la Direction de la sécurité et de l'économie (SE) pour l'année, la sous-commission s'est appuyée sur plusieurs documents de référence. Le rapport de gestion 2024 de la Ville a constitué la base de son travail, permettant d'avoir une vision actualisée des enjeux et des projets en cours. Le rapport de gestion 2023 a également été mobilisé afin d'assurer un suivi des engagements et des évolutions observées d'une année sur l'autre. Par ailleurs, l'enquête de satisfaction du personnel menée en 2023 a servi de point d'appui pour évaluer dans quelle mesure la direction a su prendre en compte les résultats de cette enquête et mettre en place des solutions ou des ajustements concrets en réponse aux besoins exprimés.

## Secrétariat général (SGSE)

Le Secrétariat général a réalisé plusieurs projets clés dans le courant de l'année 2024, notamment la prolongation des bains d'hiver lausannois, le premier mois de visibilité pour les personnes LGBTQ+ ainsi que le renforcement des missions attribuées aux agent-es d'accueil et de sécurité (AAS) aux environs de l'antenne de l'Espace de consommation sécurité à la Riponne.

Le nombre d'agent-es d'accueil et de sécurité a ainsi augmenté de 11,5 à 14,7 EPT entre 2023 et 2024 à la suite d'une volonté municipale de renforcer ces équipes dans le périmètre de l'antenne de l'ECS. La coordination entre les AAS et le Corps de police a représenté un défi, en raison de la complexité d'ajuster leurs modes de fonctionnement respectifs pour une répartition cohérente des efforts. Néanmoins, cette collaboration semble aujourd'hui être satisfaisante.

L'intégration des deux nouveaux et nouvelles chef-fes des services SPSL et du Contrôle des habitants apparaît s'être bien déroulée avec l'ensemble du Secrétariat général.

### *11<sup>e</sup> observation - observation transversale*

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité mette en place une coordination et des formations communes entre les agents de police, les agents d'accueil et de sécurité (AAS) et les travailleurs sociaux hors murs (TSHM), afin d'harmoniser les pratiques et de renforcer la collaboration dans le cadre de la gestion de la crise sociosanitaire au centre-ville.***

## Corps de police (CP)

L'année 2024 a été marquée par plusieurs défis opérationnels et organisationnels pour le Corps de police. La présence des gens du voyage a constitué une problématique particulière, ajoutant une charge supplémentaire aux équipes sur le terrain, notamment lors des phases d'installation et de gestion des sites occupés.

Par ailleurs, l'année a été une année charnière, engagée dans un processus de réforme interne, avec la volonté de construire un corps plus agile et réactif, capable de répondre à des défis croissants, notamment organisationnels.

La crise socio-sanitaire en centre-ville a mis en lumière certains dysfonctionnements, tout en servant de levier pour restructurer les interventions. Plusieurs cas emblématiques ont motivé une réévaluation des pratiques. Ces problématiques, bien qu'évolutives, restent épuisantes pour les équipes, en raison de leur récurrence et intensité.

Des tensions subsistent autour de la lenteur de la chaîne pénale, ce qui crée des frictions dans les équipes, notamment face à une zone carcérale surchargée. Ce décalage entre les interventions policières et les suites judiciaires peut saper le sens de certaines missions. Il est donc nécessaire d'améliorer la fluidité de la coordination interinstitutionnelle.

Une nouvelle politique d'accueil a été mise en œuvre, visant à décharger les policier·ères de certaines tâches administratives. Des agent·es civils assurent désormais l'accueil dans trois sites : le Flon (prise de plaintes), l'Hôtel de Police (siège principal) et d'autres lieux en cours de déploiement. Cela permet de libérer du temps de terrain pour les agent·es.

## Ressources humaines et recrutement

Une grande campagne de recrutement a été menée en 2024, avec un succès notable : trente aspirants ont été engagés. Cette réussite est attribuée à divers facteurs, dont un changement de paradigme dans le recrutement.

Nouveauté importante : la Police judiciaire (PJ) recrute désormais directement, en dehors du circuit traditionnel. Le mode d'engagement a été élargi pour inclure : des candidats issus des universités, des policier·ères spécialisé·es dans les affaires judiciaires.

Des campagnes ciblées ont été menées dans l'espace public, sur les réseaux sociaux et dans les forums étudiants, avec une volonté affirmée de renforcer la représentativité au sein du corps.

## Réorganisation interne

Les divisions Police-secours (PS) et Proximité, partenariats et multiculturalité (PPM) ont été mutualisées au 1<sup>er</sup> octobre pour former la nouvelle division Unité d'intervention et d'actions de proximité (UIP).

Cette fusion a permis de renforcer la capacité institutionnelle et de diversifier les missions. Cette réforme vise à améliorer la réactivité du service, notamment dans les situations d'urgence.

Certaines démissions sont liées à des retours dans les cantons d'origine (notamment Valais et Fribourg), mais aussi à des conditions de travail perfectibles. Des discussions entre la Municipalité et l'Association des fonctionnaires de police sont en cours, avec pour objectif d'améliorer le cadre de travail et la fidélisation des effectifs.

Le rapport de satisfaction met en évidence une inefficacité persistante dans la communication interne, souvent liée la complexité des réformes en cours, un environnement très réactif, avec une pression liée à l'urgence et à l'imprévisibilité des missions ; **59% des répondant·es expriment un mécontentement concernant leur environnement de travail**. En réponse, plusieurs mesures ont été introduites : une heure trente de sport hebdomadaire sur le temps de

travail, un accompagnement nutritionnel, le renforcement du suivi psychologique et du soutien mental.

L'Unité psychologique joue un rôle clé pour accompagner les agent-es dans la gestion du stress et l'équilibre entre vie professionnelle et privée.

Le manque de matériel informatique reste un problème, notamment la présence d'équipements obsolètes. Le programme Odysée, bien que mis en pause en 2024, devrait reprendre prochainement suite au préavis voté, afin de moderniser les outils numériques du Corps.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité mette en place un processus de coordination formalisé entre les agents d'accueil et de sécurité (AAS) et le Corps de police, afin d'améliorer la collaboration sur le terrain et de clarifier la répartition des tâches et des responsabilités entre ces deux corps de métier.***

## Service de protection et sauvetage (SPSL)

L'année 2024 a été marquée par d'importants changements au sein du SPSL, d'abord par l'arrivée d'un nouveau chef de service en septembre 2023 et la réorganisation du pôle RH, ainsi que par un travail particulier sur l'amélioration des conditions de travail des ambulancier-ères et l'ouverture de négociations avec le personnel sapeur-pompier sur différentes revendications.

La nouvelle équipe RH s'est consolidée à travers le recrutement d'une nouvelle responsable RH. La situation dégradée constatée précédemment semble aller vers le mieux. Le pôle cherche cependant toujours à engager un-e assistant-e RH.

La PC et le DPMA ont été mobilisés sur un grand nombre d'événements lausannois.

Ces manifestations requièrent la mobilisation d'un grand nombre de personnes, qui se retrouvent facilement surchargées, notamment concernant la protection civile. Afin d'harmoniser la gestion des heures dédiées et de gagner en efficacité, un nouveau système de timbrage a été mis en place.

Concernant la PC toujours, la réorganisation cantonale proposée par le Conseil d'Etat n'ayant pas satisfait les communes vaudoises, ces dernières restent en attente de nouvelles décisions fédérales et cantonales.

## Sapeur-euses pompier-ères

Des négociations ont été entamées entre le personnel et la Municipalité, beaucoup d'éléments ont pu être discutés et mis sur la table. Les revendications ont été entendues. Les discussions et décisions à venir sont désormais de la compétence de la Municipalité.

## Les ambulanciers et ambulancières

La pénurie de personnel constatée précédemment auprès des ambulanciers et ambulancières semble se résorber, un nombre réduit d'ambulances ayant dû fermer pour cause de pénurie de personnel. Des solutions ont également été pensées pour remplacer temporairement les ambulancières enceintes. Un grand effort a ainsi été accompli en termes de recrutement, et ce notamment à travers la réorganisation du pôle RH.

Le besoin de formation de nouveaux et nouvelles ambulancier-ères se fait néanmoins toujours ressentir. Des réflexions sont en cours avec les trois grandes écoles en Suisse romande pour trouver des places de stage aux étudiant-es. La Ville souhaite également davantage former les aspirant-es en cours d'emploi.

Le nombre de démissions au sein de la section peut être expliqué par l'assèchement du marché des ambulancier·ères et par la convoitise d'autres cantons ou communes à débaucher du personnel. Les cantons étant compétents pour statuer sur la délégation de compétences aux ambulancier·ères, il apparaît que le canton de Vaud est plus restrictif que d'autres dans le nombre de tâches déléguées, pouvant frustrer certain·es qui auront envie de se tourner vers une autre région. Les week-ends et nuits étant plus chargées à Lausanne qu'ailleurs, certain·es auront également envie de se tourner vers une région plus calme. Aucun·e collaborateur·trice ne semble cependant avoir démissionné suite à un problème au sein de la section.

A la suite du rapport de satisfaction, des mesures ont été prises concernant les absences de longue durée. L'augmentation du nombre de courses en période COVID semble gentiment toucher à sa fin et soulager ainsi partiellement les collaborateur·trices. Une amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et privée semble également être constatée. Concernant les incivilités subies par les ambulancier·ères durant leurs interventions, une formation au spray au poivre est conduite au sein du service. Plus largement, une tolérance zéro est tenue face à l'agressivité des personnes prises en charge ainsi que leur entourage.

Egalement pointée dans le rapport de satisfaction, la question de la charge de travail a été traitée à travers la dissolution des unités et la création d'un seul pôle de collaborateur·trices leur accordant davantage de flexibilité dans leurs tâches.

## Service du contrôle des habitants (CH)

L'année 2024 marque la première année complète de fonction de la nouvelle cheffe de service. Plusieurs chantiers ont été lancés ou consolidés dans un contexte de poursuite de la réorganisation amorcée précédemment.

Une série de prestations numériques ont été mises en service, parmi lesquelles e-Déménagement, dont la mise en œuvre a bénéficié d'un appui cantonal. Cette prestation permet de simplifier certaines démarches pour les usager·ères. Par ailleurs, la prise de rendez-vous en ligne a été généralisée, et n'est plus limitée aux personnes ayant reçu une convocation. Les délais observés pour l'obtention d'un rendez-vous sont de l'ordre de vingt-quatre à quarante-huit heures. Une baisse de la fréquentation spontanée au guichet a été relevée en lien avec cette évolution.

Une autre prestation a été mise en place à destination des étudiant·es étranger·ères (procédure 2344), en lien avec les hautes écoles. Cette procédure, mise en ligne courant 2024, est actuellement unique dans le Canton de Vaud. Une dérogation cantonale a permis de simplifier certaines formalités pour les étudiant·es ressortissants d'états tiers. Des échanges avec les institutions concernées ont accompagné cette démarche. Le service dispose par ailleurs de compétences linguistiques couvrant treize langues.

La rentrée universitaire 2024 a été marquée par une charge de travail importante. Trois auxiliaires ont été recrutés temporairement, principalement pour la saisie de données.

Concernant la fusion des sections « Bureau Suisses-Permis C » et « Bureau des étrangers », plusieurs difficultés subsistent. Celles-ci concernent notamment les besoins en formation, en particulier dans les domaines linguistiques, du droit des données (LPD), du droit migratoire (avec appui du SPOP), ainsi que les bases légales en lien avec les curatelles et tutelles. Une attention particulière est portée à la compréhension et à la hiérarchisation des normes légales, notamment en lien avec les délais de traitement.

Un poste de chargé·e de communication et spécialiste des prestations a été créé. L'objectif affiché est de structurer un catalogue des services et de formaliser les processus internes.

En réponse aux constats du rapport de satisfaction 2023, des ajustements organisationnels ont été engagés. Des bilatérales ont été instaurées entre la cheffe de service et les collaborateur·trices une fois par an, et des entretiens avec la hiérarchie directe ont lieu mensuellement. Le travail à domicile a été développé, et des efforts ont été signalés pour

améliorer les conditions de travail internes, notamment par une meilleure circulation de l'information. Un formulaire numérique pour le traitement des courriels a également été mis en place dans un objectif de standardisation.

Le service a participé, pour la première fois en 2024, à la soirée d'accueil des nouveaux habitant·es.

Enfin, selon les éléments rapportés, l'année 2024 s'inscrit dans un contexte de transition visant à stabiliser le fonctionnement du service après plusieurs années marquées par des tensions internes. La direction indique maintenir sa confiance dans la structure actuelle.

## Service de l'économie (ECO)

En plus de la direction du Secrétariat général, Mme la secrétaire générale SE assure depuis mi-novembre la direction ad interim du Secrétariat économie suite au départ à la retraite de l'ancienne cheffe de service.

L'année 2024 a notamment été marquée par la fermeture de la place de la Riponne, l'extension des terrasses au sein de la ville et la mise à l'enquête pour la création du nouveau port d'Ouchy, pour lequel des oppositions ont d'ores et déjà été déposées.

Plus particulièrement, la fermeture de la place de la Riponne a engendré une grosse pression sur le service, qui a pourtant l'habitude de devoir gérer des situations urgentes. La communication auprès des commerçants s'est faite rapidement, par crainte de perdre une part de la clientèle des marchés. Une carte a ainsi été créée permettant de suivre le déplacement de son·sa marchand·e favorit·e au sein du marché. Les marchand·e·s ont pu compter sur la période estivale et la bonne humeur des habitant·e·s plus enclins à flâner en été que sous la pluie, pour ne pas perdre une trop grande part de la clientèle. Les craintes exprimées de la part des marchés non alimentaires se sont finalement apaisées.

La période a ainsi été difficile pour le personnel concerné mais est restée, selon la secrétaire générale, gérable.

Il est relevé que le nombre toujours plus élevé de manifestations se déroulant à Lausanne représente un volume plus lourd de dossiers à traiter pour les collaborateur·trices, sans qu'il soit prévu d'augmenter les ressources en termes de personnel. La charge de travail supplémentaire semble pour l'instant être répartie et gérée par les collaborateur·trices. Aucune demande de démission n'a pour lors été déposée suite à cette situation. Il a été décidé de fermer les guichets deux demi-journées par semaine afin de permettre le traitement des dossiers, mesure qui a été appréciée.

Un certain nombre d'auxiliaires au sein du service ont pu être pérennisés. On tend plutôt vers une internalisation de ces postes, bien que certain·es soient toujours présent·es pour soulager les équipes.

## Service de l'eau (EAU)

L'année 2024 a été particulière, marquée par un pic de précipitations, ce qui a entraîné une baisse de la consommation d'eau par rapport aux années précédentes.

D'importants travaux ont été réalisés sur le réservoir de Montalègre, tandis que l'usine de traitement de Saint-Sulpice, vétuste, attend toujours l'obtention d'un permis de construire pour entamer sa rénovation. Le projet fait face à des oppositions qui bloquent sa mise en œuvre. Or, il s'agit de l'un des chantiers majeurs du service pour les prochaines années, avec cinq à six ans de travaux prévus.

Concernant la qualité de l'eau, les préoccupations liées à la présence de chlorothalonil dans certaines sources restent d'actualité.

Sur le plan du réseau, l'activité reste soutenue, en particulier à Lausanne et dans les communes de l'Ouest, où les chantiers d'infrastructures, notamment le tramway, génèrent une charge importante de travail. Cela a nécessité le renfort de personnel auxiliaire.

La réflexion sur le renouvellement du matériel, en particulier des conduites, est en cours. Certains équipements sont vieillissants, mais il convient d'opérer un arbitrage rigoureux afin de prioriser les remplacements sans surinvestir inutilement.

L'autofinancement du Service de l'eau permet de consolider et d'adapter les effectifs. Grâce à la Loi fédérale sur la protection des eaux, les ressources générées par les taxes permettent de maintenir les prestations à un niveau satisfaisant.

Concernant le réseau d'évacuation et les cours d'eau, les travaux à la STEP de Vidy, menés par EPURA SA (société anonyme appartenant à la Ville), se poursuivent. Cette société est chargée de la construction et de l'entretien de la station. En 2024, la partie dédiée au traitement biologique des eaux et des boues, ainsi que le bâtiment spécifique au traitement des micropolluants, sont en phase d'achèvement, après près de trois années de travaux.

Enfin, le chef de service souligne que la population est globalement satisfaite du service rendu. Toutefois, des tensions internes et un certain mécontentement au sein des équipes de réseau, de production et d'épuration ont été relevés, possiblement liées à des questions d'encadrement. Des mesures correctives ont été mises en place, incluant des formations et un suivi renforcé, afin d'améliorer le climat de travail et la qualité du management.

## Séance de synthèse avec M. le directeur

L'entretien avec M. le directeur a permis de revenir sur les événements marquants de l'année 2024, avec un focus particulier sur les dossiers complexes et sensibles ayant mobilisé les équipes.

Les travaux de la place de la Riponne ont engendré un important stress pour les équipes, ne sachant initialement pas si des travaux devraient être effectués, puis dans un second temps, afin de trouver des emplacements subsidiaires à ceux de la place de la Riponne.

Le départ à la retraite de la cheffe du Service de l'économie a déclenché une réflexion sur la capacité de ce service à assumer durablement la gestion d'activités aussi diverses que l'Office des statistiques et les services funéraires. La question de la pérennité et de l'organisation d'un service couvrant un spectre d'activités aussi large est ainsi posée. Cette analyse est conduite par le Secrétariat général, notamment par l'intermédiaire de la secrétaire générale qui assure actuellement l'intérim pour ce service. Une évaluation approfondie se poursuivra dans le courant de l'année 2025.

Les négociations entamées durant l'année 2024 entre les sapeur·euses pompier·ères et la Municipalité se poursuivront durant le courant de l'année 2025. Trois rencontres ont ainsi eu lieu entre la Municipalité et une délégation du personnel pour entrer en matière sur d'éventuelles dispositions réglementaires.

Une réflexion devra également être conduite quant à la comparaison des conditions de travail des ambulancier·ères et des pompier·ères afin que les ambulancier·ères ne se sentent pas lésé·es par d'éventuels avantages obtenus par les pompier·ères.

Face à la crise socio-sanitaire liée à la consommation de crack autour de l'espace de consommation sécurisé de la Riponne, les policiers·ères se sont retrouvé·es fréquemment démunies quant à leurs moyens d'action. La prise en charge sociosanitaire ne pouvant se faire par le Corps de police, ces dernier·ères ne savent finalement pas comment venir en aide aux personnes concernées. Une perte de sens se fait alors ressentir de la part du personnel.

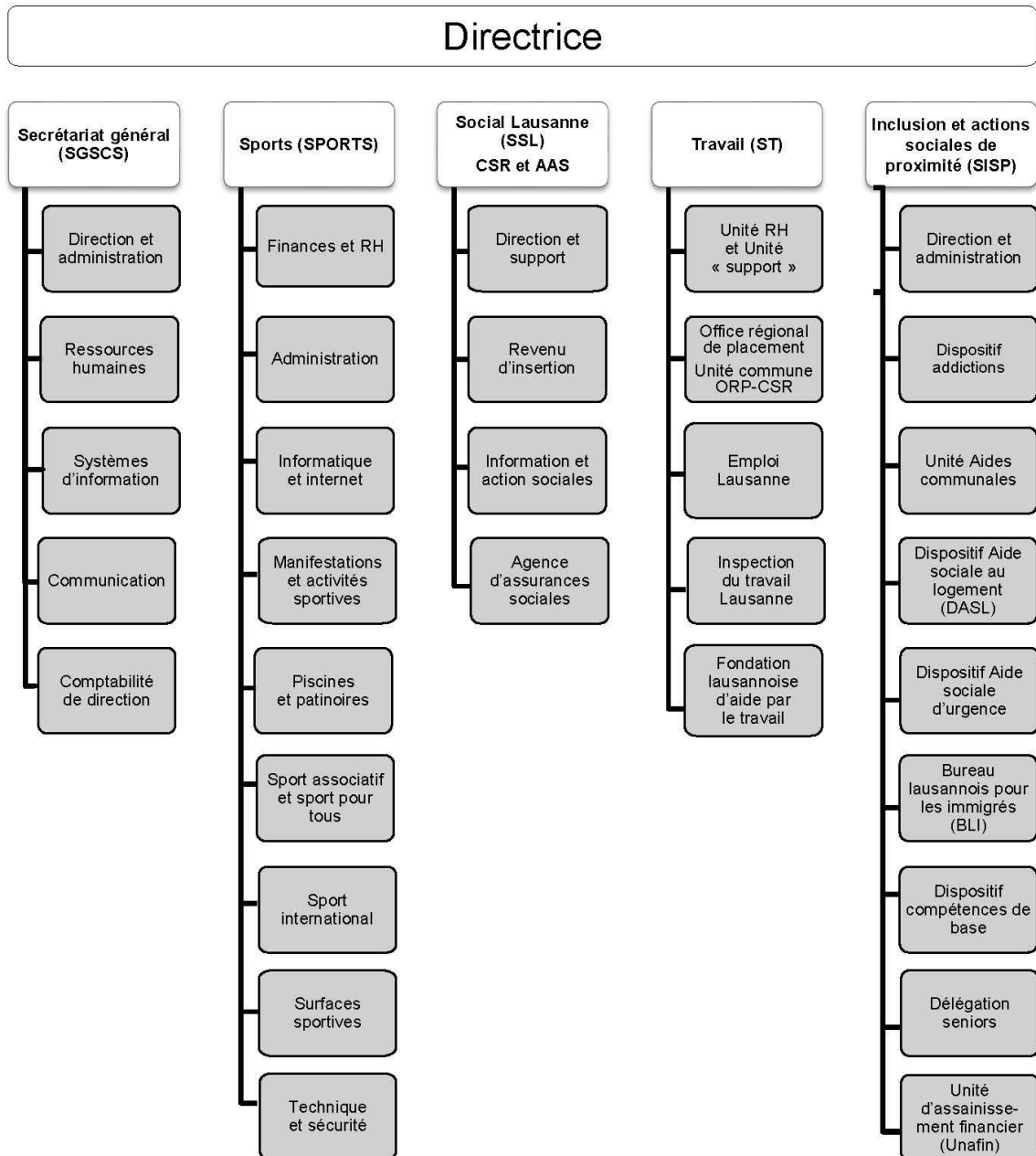
Pour la sous-commission Sécurité et économie

*Yusuf Kulmiye*

*Romane Benvenuti*

# Sports et cohésion sociale (SCS)

## Direction des sports et de la cohésion sociale



## Préambule

Les visites auprès des cinq services rattachés à la Direction des sports et de la cohésion sociale se sont déroulées du 2 avril au 8 avril. Les commissaires ont rencontré les cheffes et chefs de service de

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

et la directrice le 8 avril.

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

## Question transverse

La COGES a choisi de s'intéresser aux découlants de l'enquête de satisfaction réalisée auprès des collaborateur-trices de l'ensemble de l'administration communale. Lors de leurs entretiens, les commissaires ont repris avec chaque chef-fe de service les résultats et discuté les pistes d'amélioration qu'ils et elles ont recherchées.

## Secrétariat général (SGSCS)

### Evénements marquants

2024 est la première année complète avec la direction réorganisée. Le Secrétariat général apporte des prestations aux services en étant le support de la transversalité nécessaire pour assurer la mise en place de certains projets (par ex : la précarité menstruelle et Vélo 14). Ensuite, les projets sont repris par les services directement concernés. Il n'y a ainsi plus de contacts directs avec la population ou des bénéficiaires mais comme ressource en 2<sup>e</sup> ligne pour soutenir les services. Le Secrétariat général a été redoté pour remplir ses missions et a transmis le BLI et la délégation seniors au SISP.

Le Secrétariat général a intégré les RH et la comptabilité du SISP pour assurer une meilleure gestion des ressources et intégrer le collaborateur à une équipe, ce qui permet de proposer des subsidiarités et d'assurer la continuité lors des absences.

Les consultations fédérales et cantonales sont gérées maintenant par les SG et non plus par les services, comme cela a été le cas par le passé. En fonction des thèmes à traiter, les rédacteurs sont identifiés au sein du SG ou des services. Il n'y a pas un·e « rédacteur·trice » engagé pour répondre aux objets et consultations soumis par des instances externes et le Conseil communal.

Le projet Vélo 14 a commencé en novembre en offrant aux enfants nés en 2010 des bons à faire valoir lors de l'achat d'un vélo musculaire acheté auprès d'un commerce spécialisé lausannois, y compris dans les grandes surfaces. Cette incitation sera associée à des cours proposés par le Service des sports. Un bilan complet sera réalisé après un an, ce qui permettra de connaître le pourcentage de bons utilisés, (à ce jour, environ 260 bons ont été distribués, ce qui correspond à 16% des bénéficiaires potentiels, et 30% l'ont utilisé pour l'achat d'un vélo).

Le chargé de communication de la direction gère les communiqués de presse, mais les services sont responsables de la promotion de leurs activités.

## Ressources humaines

Les RH de la direction interviennent dans les situations complexes en lien avec la direction. Ils règlent les situations de conflits et les rapports avec les syndicats. Toutes les procédures sont validées par la directrice (engagement, promotion, licenciements...).

## Satisfaction des collaborateur-trices

Très bon taux de retour des questionnaires par les collaborateurs du SG. Les réponses sont utiles pour mieux comprendre les besoins. Mais, globalement, les résultats sont très satisfaisants.

La réponse à certaines insatisfactions n'est pas de la compétence des services, mais découle de la politique RH de la Municipalité. Un travail sur l'amélioration de la communication – qui est source d'insatisfaction – est en cours, en collaboration avec le délégué communication, pour connaître dans chaque service quels sont les besoins et quels sont les manques. Un test sera réalisé au SISF pour connaître les attentes des collaborateur-trices en termes de communication. Il est nécessaire d'avoir une vision d'ensemble de la direction sur ce point important de la communication pour connaître ce qui se fait dans chaque service.

## Objets en suspens

Plusieurs objets sont en lien avec les transports publics. Il est prévu de répondre en bloc aux objets liés aux transports publics en fonction de la détermination du Canton et des positions politiques. Au 1<sup>er</sup> janvier 26, 50% du prix de l'abonnement pour tou-ttes les retraité-es et les jeunes de moins de 25 ans de l'ensemble du Canton sera subventionné, indépendamment du nombre de zones, ce qui ferait que le Canton reprendrait le coût de cette mesure pour Lausanne, de l'ordre de 3 millions, assumé maintenant par la Ville.

A la réception des objets soumis par le Conseil communal, la directrice et le Secrétariat général attribuent tout ou partie de la réponse au service concerné et finalisent le document de la réponse (rapport-préavis, réponse à une interpellation).

## Service social (SSL)

### Evénements marquants

La réflexion initiée en 2023 suite à un conflit interne et l'intervention d'un syndicat s'est poursuivie en 2024. Un consultant externe est intervenu pour piloter et accompagner le changement.

Les résultats de l'enquête de satisfaction réalisée auprès des collaborateur-trices de la Ville a montré l'importance pour le SSL de la nécessité de travailler sur la gouvernance et la communication. Les observations réalisées sur le terrain par le consultant ont corroboré les résultats de l'enquête, montrant l'importance de développer une culture du management et des outils de pilotage. Le consultant a réalisé cinquante entretiens avec les collaborateur-trices.

Le tout a permis de prendre des décisions et, en décembre 2024, de déterminer une stratégie. La direction a défini les grands axes de changement pour améliorer les processus et diminuer la charge de travail en valorisant les compétences, en fixant les objectifs stratégiques et en transmettant les valeurs du SSL.

Les objectifs pour aller vers une cohérence organisationnelle et améliorer la communication se déploieront sur une période de quatre ans. Les chef-fes de domaine sont les leaders des mises en place opérationnelles. Ils et elles s'appuieront sur des groupes de travail. Ainsi, les collaborateur-trices seront impliqué-es dans la mise en place des mesures en travaillant sur les capacités d'innovation et d'organisation.

La communication des résultats sera régulière et utilisera une page intranet pour suivre la mise en place des changements.

Les collaborateur-trices sont en attente de résultats et de mesures concrètes. Le conflit s'est apaisé, les contacts et la communication avec le syndicat sont réguliers.

Beaucoup de démissions pour le service en raison de la charge au Centre régional de décisions (CRD), qui était en surcharge (env. 40% de taux de rotation). Deux chefs d'unité sont maintenant en fonction pour encadrer et soutenir les trente collaborateur-trices de l'unité. Le Canton a réattribué des postes pour faire face à la surcharge et il faut un peu de temps pour normaliser l'activité avec plusieurs nouveaux-elles collaborateur-trices.

Le service fait face à une augmentation globale de l'activité qui va se poursuivre avec le vieillissement de la population. Au CSR, l'augmentation des dossiers va nécessiter le recrutement de nouveaux-elles collaborateur-trices. Il y a plus de sollicitations. Celles qui n'aboutissent pas, mais qui nécessitent un travail important ne sont pas nécessairement prises en compte dans la charge de travail. Différents facteurs contribuent à l'augmentation des demandes, entre autres la dégradation de la santé psychique, la migration et l'impact des loyers sur le budget.

Le régime de l'aide sociale peut générer beaucoup d'insatisfactions (en raison des formalités à remplir, des contrôles, ...). Une simplification de l'accès, en axant plus sur la confiance et moins sur le contrôle, comme cela se fait dans d'autres cantons, simplifierait les démarches pour les bénéficiaires et allègerait la charge de travail des collaborateur-trices.

## Objets en suspens

Un objet est en cours de réponse. Le postulat Rebeaud « Revenu inconditionnel » date de 2015 avec un délai de réponse en 2021.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité communique ses intentions concernant le revenu inconditionnel et la réponse au postulat Rebeaud.***

## Enquête de satisfaction

Elle a été très utile pour orienter la réorganisation.

## Service des sports (SPORTS)

### Événements marquants

2024 a fait vivre des moments intenses avec les célébrations des trente ans de l'obtention par le CIO du statut de Capitale Olympique. Plusieurs animations et événements ont permis de mettre en évidence cet anniversaire important pour la Ville.

A relever, le nouveau programme d'activité physique pour les enfants de 0 à 4 ans, baptisé « MiniMove », qui propose des matinées actives chaque dimanche dans les salles de gym du Collège du Belvédère pendant la période hivernale (1386 inscriptions ont été enregistrées lors des six premières sessions, soit une moyenne de 231 personnes par matinée, dont 50% de filles et de femmes). L'engagement pour le sport associatif et le sport pour toutes et tous est toujours très soutenu, en faisant vivre tout au long de l'année des événements et des activités largement accessibles à tous les publics.

Après dix-huit mois de fermeture pour d'importants travaux, la piscine couverte Mon-Repos est de nouveau accessible au public depuis septembre. La fréquentation enregistre une moyenne de 500 personnes par jour, ce qui correspond à la fréquentation avant la fermeture.

## Organisation et ressources humaines

En 2024, la direction du service a entamé, avec un soutien externe, une réflexion approfondie sur le fonctionnement du service impliquant les cadres, des groupes de travail avec des délégué-es des collaborateur-trices et des entretiens individuels, qui ont conduit à une nouvelle organisation qui sera implémentée en 2025. Les dix unités actuelles seront regroupées en quatre domaines. Des pôles transverses seront créés. L'administration et les finances seront réorganisées et les RH seront rattachées à direction. Le nombre d'EPT reste stable. Ce projet a généré beaucoup d'attentes de la part des collaborateur-trices avec des insatisfactions en raison de la lenteur du processus. La réorganisation coïncide avec plusieurs départs à la retraite, ce qui permet de modifier la structure en décloisonnant les unités sans trop d'impacts sur les collaborateur-trices en place.

Le recrutement des gardes bains reste une difficulté parce qu'il y a de nombreux postes saisonniers (63 auxiliaires de bains). La difficulté provient du fait de l'absence de certification équivalente à ce qui existe en France (CFC).

## Activités

On relèvera une augmentation importante des activités et du nombre de participant-es dans plusieurs événements proposés au public.

Les heures d'ouverture des piscines peuvent être élargies en soirée, ce qui nécessite une gestion des temps de travail des collaborateur-trices afin de respecter les temps de repos et le cadre légal. Des cours d'aquagym ont été proposés dans les piscines de quartiers.

L'accès aux installations sportives en dehors des heures où ils sont utilisés par les écoles est assuré par des concierges pour les salles qui accueillent les clubs de différentes disciplines. Concernant les terrains extérieurs en libre accès, ce sont des agents d'exploitation du Service des sports qui assurent leur accessibilité. Quatre terrains de la Tuilière sont accessibles en libre accès pendant les périodes de vacances.

La journée Vélosan, qui n'avait pas rencontré de succès en 2023, n'a pas été réorganisée en 2024. Il n'y a pas eu d'activité populaire liée au vélo en 2024, mais cet objectif n'est pas abandonné.

Des activités spécifiques pour les seniors sont en réflexion avec la déléguée seniors. L'escrime a été testée dans le cadre de l'offre Seniors en forme.

L'aviron, dont la poursuite de l'activité sur son site actuel est mise en question en raison du projet des îles aux oiseaux fait l'objet d'une réflexion à laquelle le Service des sports est associé. Entré tardivement dans la réflexion, un collaborateur du Service des sports est maintenant associé aux discussions et des solutions sont recherchées en concertation avec le Service de l'eau.

Un travail important de recensement des infrastructures pour connaître l'évolution des équipements sur le plan de leur vétusté et des aspects liés à la sécurité a été initié.

## Enquête de satisfaction

L'ensemble des collaborateur-trices montre une forte identification au service, mais moins à la Ville.

La charge de travail et l'intensité est relevée comme un facteur négatif, sans doute liées aux nombreux événements organisés et l'engagement important qu'ils nécessitent sur des périodes relativement courtes.

Sur le plan de la communication, une newsletter est éditée plusieurs fois par an, sans vraiment savoir si elle correspond aux attentes et aux besoins des collaborateur-trices sur le plan de la communication.

Des insatisfactions subsistent depuis l'entrée en vigueur d'Equitas. Bien que la politique salariale dépende de la Ville et pas des services, certaines personnes pensent que leur travail et leur fonction n'ont pas été correctement valorisés et qu'il est maintenant difficile de les corriger. La spécificité de certains emplois n'a pas toujours été prise en compte et, à fonction égale, il y a des différences salariales qui génèrent des sentiments d'injustice.

## Objets en suspens

Plusieurs objets trouveront leur réponse dans le cadre d'une mise à jour du Plan directeur communal du sport.

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

En l'absence du chef de service, la commission a été reçue par l'adjoint du chef de service, en poste depuis juillet 2024, et la secrétaire générale.

## Evénements marquants de l'année

Nouveau service depuis juin 2023, le SISP, constitué de huit dispositifs était placé sous la responsabilité d'un chef de service. Assez rapidement, il s'est avéré que l'étendue et la complexité du service nécessitait l'engagement d'un adjoint. Cette évolution était attendue, mais a fait l'objet d'une évaluation avant sa concrétisation. Elle permettra, entre autres, de renforcer la coordination des projets transverses du service.

Chaque unité dispose d'un·e responsable et présente une grande variété de missions et de publics cibles. La direction du service relève l'étendue des compétences des responsables d'unité et l'importance de l'engagement des collaborateur·trices. Le travail qu'ils et elles réalisent est intense, il est souvent exposé à des difficultés relationnelles et aux tensions vécues et provoquées par des bénéficiaires précarisé·es.

L'ouverture de l'ECS de la Riponne en mai fait l'objet d'une évaluation continue, qui donnera lieu à des communications des résultats et à un rapport-préavis en 2025.

La réorganisation initiée en 2023 s'est poursuivie et n'a pas posé de problèmes particuliers, les compétences métiers des personnes et des unités ayant été très peu touchées. Ce sont les collaborations avec de nouveaux partenaires qui ont représenté les plus grands changements, mais, après une période d'adaptation, elles ont montré leur cohérence et permis une adhésion à la nouvelle organisation. Les collaborateur·trices sont très impliqué·es et le taux de rotation particulièrement faible (1 sur 64 EPT) est à considérer comme un signe de leur engagement.

Tant pour le BLI que pour la délégation seniors, le défi est de se rendre visibles et accessibles. Des supports « papier », courrier, flyers, affiches ou des appels téléphoniques doivent compléter l'information aux personnes qui ne disposent pas d'un équipement informatique et d'une adresse mail.

## Ressources humaines

Plusieurs postes d'auxiliaires dans les hébergements seront internalisés en 2025. L'annualisation de l'offre d'accueil d'urgence a permis des engagements fixes et non plus saisonniers, ainsi que la création de postes de responsables de site, ce qui contribue à une stabilisation des équipes par un meilleur encadrement.

## Satisfaction des collaborateur·trices

Les résultats ont été présentés à l'ensemble des collaborateur·trices. Ils montrent de très bons résultats sur beaucoup d'items, d'autres demandent des améliorations.

Par leur implication, certains collaborateur·trices ont de la peine à se couper de leur activité. Un travail sur la transmission des informations et la communication devrait permettre une amélioration.

Un sondage permettra de préciser les attentes des collaborateur·trices sur leurs besoins en termes de communication et de faire émerger des pistes d'amélioration.

Comme le font d'autres services, une séance plénière annuelle pour l'ensemble des collaborateur·trices est organisée. Elle permet de transmettre des informations et développer un sentiment d'appartenance au service.

## Objets en suspens

Les objets sont suivis et un calendrier de l'avance des réflexions et de la rédaction des réponses est tenu.

## Service du travail (ST)

### Evénements marquants

On constate une augmentation de 16% du chômage entre 2023 et 2024, avec une tendance à la hausse qui se poursuivra en 2025 (en mars 2025, le taux de demandeurs d'emplois est de 9,2% de la population active).

Les entreprises ont tendance à engager des personnes en CDD et les agences de placement de personnel prennent de l'importance sur le marché du travail. L'évolution démographique a pour conséquence des nombreux départs à la retraite de personnes bien formées, qui libèrent des postes difficiles à occuper par des personnes peu formées. Les employeurs rencontrent des difficultés pour trouver les bonnes personnes et les possibilités de leur offrir des CDI.

Cette évolution du nombre de chômeur·uses a un impact sur l'activité du service qui doit engager des collaborateur·trices, en particulier pour l'ORP, qui recherche toujours des conseiller·ères. Il y a une certaine concurrence avec les autres ORP, qui recherchent également des collaborateur·trices. Beaucoup de candidatures, mais peu correspondent au profil recherché. Les conditions de travail offertes par Lausanne sont les mêmes que celles des autres ORP, avec de petites différences sur le temps de travail, par exemple.

Il y a une bonne fréquentation des mesures proposées par Emploi Lausanne, qui sont commandées par le Canton. Actuellement, toutes les mesures proposées sont remplies.

### Enquête de satisfaction

Les résultats sont transmis pour l'ensemble du service. Il aurait été souhaitable de pouvoir les décliner par unités pour mieux comprendre les pistes d'amélioration qui peuvent être étudiées d'une unité à l'autre tant leur spécificité est différente (cette prestation de déclinaison par unité n'est proposée que dans les services de plus de 300 personnes).

Deux axes de travail ont été identifiés :

- l'accès à l'information, qui est un sujet de préoccupation dans tous les services de la Ville
- la charge de travail : un projet pilote avec l'ORP, et évaluer si les résultats peuvent être transférables à d'autres unités.

Avant de prendre plus de mesures, le service est en attente des orientations du SPEL, qui revoit l'ensemble de la formation des cadres et cadres intermédiaires.

## Objets en suspens

Suite au postulat Anaïs Timofte concernant la FLAT, une réflexion va se déclencher entre le conseil de fondation, au sein duquel la directrice SCS occupe la fonction de présidente, et le service, qui assure la gestion et les aspects opérationnels. Les postes sont au plan des postes du service, mais c'est le Conseil qui donne les orientations à suivre et pourrait revoir les objectifs en fonction de l'évolution des besoins. Un rapport-préavis devra répondre au postulat.

## Entretien avec Mme la directrice

L'entretien a été principalement axé sur les réorganisations en cours. Comme cela a déjà été relevé lors de l'entretien avec la cheffe du Service des sports, Mme la directrice valorise le travail de réorganisation qui s'est déroulé sur l'année 2024. Le changement de culture souhaité prendra effet en 2025. Passer de dix unités à quatre domaines a nécessité un engagement important des cadres et des collaborateur·trices impliqué·es dans des groupes de travail et dans un comité de direction, sous la conduite d'un consultant externe. Des chef·fes d'unité n'ont pas souhaité changer de poste, d'autres ont été sollicité·es pour endosser de nouvelles fonctions. Le consultant a travaillé avec les cadres impliqués pour que chacune et chacun puisse trouver du sens aux modifications de l'organisation. Hormis pour des nouveaux postes qui ont été mis au concours, les mouvements naturels (démissions, départs à la retraite) ont permis d'affecter les cadres dans leurs nouvelles fonctions. Une fois le nouveau Codir en place et la nouvelle organisation stabilisée, l'objectif d'actualiser le Plan communal du sport pourra être activé.

Concernant le SSL, la nouvelle organisation est opérationnelle. Le conflit autour de la fonction de GPRI s'est atténué. La collaboration de la direction avec le syndicat et les collaborateur·trices a permis d'avancer vers la proposition d'une description de poste qui met en évidence les exigences. Comme cette fonction existe dans les autres régions sociales du Canton (sous la dénomination « Admin ») la marge de manœuvre pour la faire évoluer est limitée par le Canton, qui subventionne ces postes.

Les différents domaines du SISF fonctionnent bien. L'étendue du champ d'action est très grande car le SISF couvre tous les aspects des prestations sociales proposées par la Ville. L'importance de renforcer l'encadrement est devenue évidente assez vite et l'engagement d'un adjoint au chef de service a pu se réaliser en juillet 2024. Pour le Domaine addictions, la Ville gérait principalement des conventions. Le SISF est maintenant impliqué directement dans le dispositif en coordonnant des réseaux, en gérant des collaborateur·trices et en endossant une co-responsabilité avec des partenaires du réseau. Un poste d'encadrement complète l'équipe de travail social de rue pour renforcer ce domaine.

La direction SCS a mandaté des consultant·es externes pour accompagner les différentes réorganisations. En fonction du type de réorganisation, ils et elles sont choisis pour leur expérience et leurs compétences spécifiques, également sur la base de retours d'expériences d'autres services de la Ville.

En ce qui concerne la FLAT<sup>5</sup>, Mme la directrice confirme les propos du chef de service en charge en complétant les informations. Le conseil de fondation connaît la demande de mieux communiquer pour informer des offres. Mais force est de constater qu'actuellement, il y a beaucoup de soutiens et de prestations dans un champ qui précédemment n'était couvert que par la FLAT, qui intervient de manière subsidiaire. Susciter beaucoup de demandes pour ne répondre positivement qu'à une minorité est difficile tant pour les demandeur·euses qui doivent fournir les renseignements que pour les collaborateur·trices qui doivent évaluer et proposer une réponse qui sera validée ou non par le conseil de fondation. Un·e consultant·e sera mandaté·e

---

<sup>5</sup> FLAT : une fondation fantôme ? Améliorons la visibilité et la dotation de la Fondation Lausannoise pour l'Aide au Travail. Postulat de Anaïs Timofte.

pour étudier le rôle de la FLAT, ce qu'elle peut financer et déterminer si l'offre est encore utile dans cette forme. Un rapport-préavis répondra au postulat Anaïs Timofte en 2026.

*Lausanne, le 9 mai 2025*

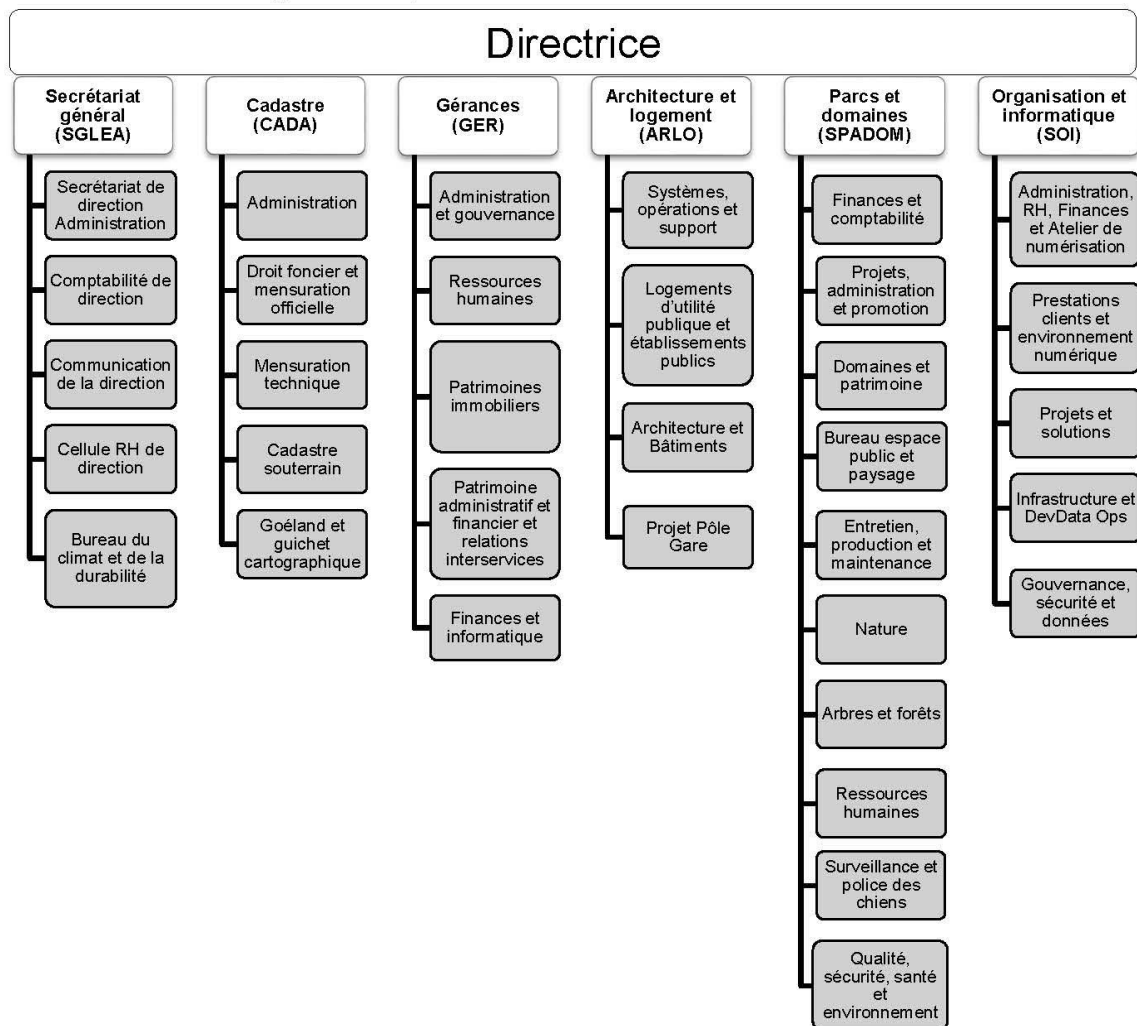
Pour la sous-commission Sports et cohésion sociale

*Roland Philippoz*

*Diane Wild*

# Logement, environnement et architecture (LEA)

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



## Secrétariat général LEA

19 mars 2025

Les commissaires ont rencontré la secrétaire générale, en poste depuis juin 2024.

### Ressources humaines

Le service est toujours à la recherche d'un·e responsable financier·ère de direction. Trois dossiers jugés très satisfaisants avaient été retenus, mais les candidat·es se sont désisté·es pour des raisons personnelles indépendantes des conditions salariales (article 38). Un nouveau processus de recrutement est en cours. L'arrivée de trois nouveaux·elles chef·fes de service au sein de la direction LEA a permis un ajustement de la coordination. Une simplification des modes de collaboration a été proposée afin de clarifier et optimiser les rôles et responsabilités de chacun·e. Le fonctionnement entre la Municipalité, les services, les équipes et les services est jugé satisfaisant. Le climat général au sein de la direction est positif, avec peu de turnover et une équipe motivée. La cheffe de service a pris ses fonctions dans un climat jugé agréable et bienveillant.

### Question transversale : questionnaire de satisfaction

Une séance plénière a été organisée avec l'ensemble des collaborateur·trices du service pour présenter les résultats du questionnaire de satisfaction.

A la suite de ces échanges, une réorganisation des espaces de travail a été proposée, en collaboration avec le Service du cadastre. Cette réorganisation concerne notamment la création de nouvelles salles de conférence et d'un espace commun pour les usagers·ères de l'étage, et d'une meilleure répartition des espaces de bureaux, en fonction de la croissance du nombre de collaborateur·rices.

Le service prévoit de reconduire une séance plénière annuelle afin de maintenir cette dynamique constructive. Cette démarche vise également à renforcer la synergie entre des unités fonctionnant de manière relativement autonome. Le service rappelle l'importance d'entretenir un climat de travail positif et de favoriser des dynamiques d'équipe constructives.

### Evènements marquants 2024

**Création du Bureau climat et durabilité (BCD) :** Le regroupement de plusieurs unités au sein de ce bureau a été concrétisé au début de l'année 2024. Une organisation de fonctionnement est encore en train de se mettre en place, chacun·e ayant dû retrouver sa place.

**Pôle Gare :** Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2024, le pôle Gare est rattaché au Secrétariat général LEA sous le nom de Bureau Pôle Gare, pour renforcer la cohérence organisationnelle au niveau de la direction.

**Besoins et difficultés :** La mise en place du nouveau référentiel de compétences RH suscite des interrogations, notamment sur l'organisation interne du BCD, l'intitulé des fonctions et la structuration générale du bureau.

### Perspectives 2025

Le service prévoit de poursuivre le suivi du plan de législature, notamment par le biais de l'outil Optimiso, pour assurer le suivi des actions réalisées, en cours et restantes. Une dizaine de postulats restent à traiter dans l'année à venir.

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

19 mars 2025

### Evénements marquants

L'année 2024 a été marquée par la nomination de la nouvelle cheffe de service, rentrée en fonction le 1<sup>er</sup> juillet. De surcroît, l'année a démarré par une forte intensification des projets, en particulier dans le domaine de l'assainissement énergétique. Face à cette dynamique, une réorganisation du service a été engagée afin de renforcer son efficacité. La nouvelle organisation par processus permettra de simplifier les rapports hiérarchiques, de fluidifier le pilotage des projets et de favoriser une meilleure perméabilité entre les différents services. Cette évolution sera accompagnée d'un changement dans le style de management, visant à limiter les logiques de collaboration verticale au profit d'une plus grande flexibilité.

La gouvernance des projets d'assainissement énergétique à l'échelle de la ville constitue l'un des axes majeurs de l'activité. Coordinée en transversalité avec le Service du patrimoine financier et Gérances, cette gouvernance couvre actuellement une vingtaine d'objets en cours, et la sollicitation financière pour un deuxième lot est en cours de finalisation. Par la suite, une priorisation a été mise en place afin de concentrer les efforts sur les bâtiments les plus énergivores, notamment des écoles et collèges. L'auberge de Sauvabelin a aussi obtenu les financements pour un total renouvellement. Un appel d'offres est lancé pour le nouvel exploitant du camping de Vidy. Sur le plan opérationnel, la direction a piloté plusieurs projets emblématiques en 2024, dont les études du centre funéraire de Montoie, des collèges situés à proximité de Vidy, ainsi que du musée de l'Hermitage. Les chantiers engagés et achevés concernent l'établissement scolaire des Plaines-du-Loup et sa future maison de quartier etc.

L'intégration des pôles Architecture et Logement s'avère cohérente et pertinente dans la mesure où de nombreuses politiques (notamment en matière de politique des loyers, d'accessibilité universelle, d'assainissement ou de politique de l'habitat) sont menées de façon conjointe. Dans le cadre des assainissements énergétiques, ainsi que de la politique du logement et de l'habitat, une grande transversalité entre les autres services de la Ville, bien qu'exigeante, enrichit la stratégie globale du service. Elle se heurte toutefois aux différences d'agendas et de priorités entre les services, ce qui peut ralentir certains processus. Des dispositifs de coordination sont en place, tels que des groupes de travail pour améliorer la planification patrimoniale.

La collaboration avec la CPCL a évolué. Bien que le service GER n'ait plus la charge de la gestion des immeubles de la CPCL, le service ARLO continue d'assurer la représentation du maître d'ouvrage pour le compte de la CPCL dans le cadre des travaux d'assainissement énergétique de son parc immobilier. A cet effet, une cellule dédiée de quatre personnes est mobilisée pour mener à bien cette mission. Ce changement a entraîné une perte de visibilité sur les processus d'attribution des logements à loyer modéré, qui ne passent plus par la commission d'attribution. Bien que la collaboration reste fonctionnelle, le service ne dispose plus du même niveau de contrôle qu'auparavant.

Par ailleurs, certains projets ont connu des ralentissements liés à la nécessité de concilier des contraintes diverses, notamment en matière de patrimoine architectural, de végétation protégée et de monuments classés. Des consensus sont souvent nécessaires, ce qui peut impacter les délais.

### Ressources humaines et besoins

La forte charge de travail liée aux projets en cours met en lumière plusieurs enjeux en matière de ressources humaines. La direction cherche à pérenniser certains postes actuellement pourvus par des contrats à durée déterminée. Un poste de responsable du patrimoine financier est actuellement ouvert. Deux nouvelles fonctions sont à l'étude afin de renforcer l'expertise

interne : un-e économiste de la construction et un-e expert-e en durabilité, dont le rôle serait de challenger les propositions techniques des mandataires et entreprises en matière d'assainissement énergétique.

Le renouvellement du poste dédié à la communication est en cours. Celui-ci permet de mieux valoriser les actions et réalisations du service, à l'interne comme à l'externe. En parallèle, des réflexions sont en cours sur l'aménagement des espaces de travail. L'augmentation des effectifs, liée à l'intensification des projets, ne s'est pas accompagnée d'un redimensionnement des surfaces, ce qui crée des tensions dans les conditions de travail.

L'intégration de nouveaux outils numériques a été une autre source de difficulté.

L'implémentation du logiciel ABACUS a nécessité près de deux ans d'adaptation et reste un enjeu critique pour assurer une visibilité complète sur les finances. De même, le remplacement de COGITAS par Galion pour le suivi des logements à loyers modérés demande un suivi intensif pour son développement et un nouvel effort d'apprentissage pour les équipes.

Enfin, la transversalité croissante du service, bien qu'appréciée et jugée positive, reste énergivore. Elle implique une coordination complexe avec d'autres directions (notamment EJJ, BDM. etc), ce qui allonge parfois les délais de traitement des projets et des réponses aux postulats. A ce titre, certains retards ont été enregistrés, particulièrement sur les thématiques du logement en raison du volume, de la complexité des préavis et de la transversalité exigée. Une réflexion est en cours sur une approche plus thématique du traitement de ces demandes.

Il convient de relever un taux de satisfaction élevé parmi les collaborateur-trices, porté notamment par l'arrivée d'une nouvelle cheffe de service, dont le leadership a été unanimement salué et a permis de renforcer la dynamique d'équipe.

## Perspectives 2025

Pour l'année 2025, la direction entend poursuivre de manière résolue les projets d'assainissement énergétique. Elle prévoit également de développer un préavis dédié à la politique du logement et de l'habitat, avec l'ambition de renforcer la visibilité de la direction dans des projets qu'elle ne porte pas toujours directement. La coordination avec d'autres entités (notamment la direction du syndic) reste essentielle, bien qu'elle constitue un défi en raison de la complexité des priorisations. Le service entend aussi consolider son rôle de référence pour les autres directions en matière d'architecture et développer des outils informatiques adaptés à la gestion de projets complexes et transversaux. Enfin, une attention particulière sera portée à la communication interne et à la valorisation du rôle transversal d'ARLO dans les politiques publiques de la Ville.

## Service du cadastre (CADA)

*19 mars 2025*

### Ressources humaines

A fin 2024, le service comptait trente-trois professionnel·les et quatre apprenti·es. Trois départs ont été enregistrés dans l'Unité du cadastre souterrain durant l'année. Un des postes a été transféré dans une autre unité pour améliorer l'organisation et l'efficacité du service, et les deux autres postes ont pu être remplacés. La présence de femmes au sein du service demeure faible, en lien avec le manque de représentation féminine dans les formations du domaine et les difficultés à recruter des apprenti·es. La valorisation de la filière géomatique est en cours, notamment par un travail avec le SPEL visant à revaloriser les niveaux salariaux pour rendre la branche plus attractive.

## Question transversale : questionnaire de satisfaction

A la suite d'un questionnaire de satisfaction globalement très positif, le service a organisé une rencontre plénière avec l'ensemble des collaborateurs afin d'approfondir les thématiques soulevant encore certaines difficultés. Il a été décidé d'instaurer une séance annuelle pour poursuivre cette démarche sous forme de « World Café ». Cette initiative prévoit, entre autres, la réorganisation de l'étage, une meilleure répartition des espaces et la création d'un local de pause.

## Principaux projets 2024

Le service a conduit un important travail de vérification des autorisations à bien plaisir, permettant une application plus cohérente des tarifs et la constitution d'une base de données des empiétements sur le domaine public. Le passage à la numérisation des servitudes a été bien amorcé. Des négociations foncières ont été menées, notamment à Chauderon, dans le cadre de la convention liée au pôle de transports publics (nouvelle gare LEB et m3) et du plan d'affectation. Le service a également obtenu l'autorisation SORA pour l'utilisation de drones, après avoir fait appel à un mandataire expérimenté. Cette autorisation devant être renouvelée annuellement, cela laisse entrevoir, à terme, une simplification des démarches sous réserve d'une validation continue de l'OFAC.

## Besoins et difficultés

La communication avec d'autres services est parfois complexe, notamment pour encourager le recours aux compétences internes plutôt qu'aux prestataires privés. Afin d'améliorer la visibilité des compétences disponibles, une piste envisagée est la création d'un catalogue de prestations. De manière générale, les collaborateurs jugent le fonctionnement du service très satisfaisant.

## Perspectives 2025

Le service prévoit plusieurs projets pour 2025 : dépôt d'une nouvelle demande simplifiée SORA, importants vols de drone dans le cadre des plans d'affectation, en commençant par le quartier de Chailly ; finalisation de la numérisation de plans des infrastructures souterraines ; deuxième phase de tests de la méthode VIDOC. L'actualisation de la plateforme GOELAND est également prévue, en collaboration avec le SOI. En collaboration avec le SPADOM, il y a le suivi du Plan canopée et du plan 3D du territoire. Le service poursuit ses efforts pour renforcer la collaboration interne entre les différents services de la Ville, afin de limiter le recours aux mandataires privés et de renforcer la gestion des données géographiques. Cette volonté de synergie se traduit également par des collaborations externes, comme avec le Service de l'eau en dehors du périmètre communal.

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

*12 mars 2025*

### Evénements marquants

L'année 2024 a été marquée par un changement de gouvernance au sein du Service d'organisation et d'informatique (SOI), avec la nomination officielle du chef de service, jusqu'alors en fonction ad interim. Cette nomination a permis de stabiliser la direction, contrastant avec l'année 2023, marquée par une période d'instabilité due à l'arrêt de longue durée de l'ancienne cheffe de service. Parmi les événements marquants, on note la modernisation de l'approche de maintenance des solutions informatiques. Cette démarche vise à identifier les points d'amélioration et à les traiter par lots thématiques et fonctionnels, plutôt

qu'en réponse à des demandes ponctuelles. Des efforts importants ont aussi été investis pour améliorer l'efficacité des méthodes de travail : questionnement des pratiques, centralisation des processus, standardisation des fonctions, et introduction d'outils faciles à adopter, tout en respectant les particularités des métiers.

L'année a également été marquée par des projets d'infrastructure, comme le déménagement de onze racks de serveurs, et des démarches en faveur d'un numérique responsable. Grâce à l'engagement du service, le SOI a atteint le niveau 2 d'un label écologique reconnu, avec une conformation du label en novembre 2024. Des actions concrètes ont été entreprises, telles que l'extension du système FollowYou pour une centralisation des impressions et une sensibilisation renforcée auprès des équipes.

Sur le plan organisationnel, un important travail de dialogue a été engagé à la suite du questionnaire de satisfaction de 2023. Par ailleurs, il a été observé que durant l'année 2024 le taux d'absentéisme reste bas dans l'ensemble du service, hormis deux absences de longue durée au sein des RH. Plusieurs mesures correctrices ont vu le jour : séances plénières enrichies, meilleurs procès-verbaux, écrans d'affichage interne, et un « World Café » pour coconstruire des solutions, notamment sur l'amélioration de l'environnement de travail.

## Perspectives d'amélioration

La première consiste à renforcer les capacités du service pour répondre pleinement aux besoins croissants de la Ville en matière de numérique. Cela passe par des recrutements ciblés, mais aussi par une automatisation accrue des tâches répétitives et une meilleure allocation des ressources humaines.

Le service poursuivra également ses efforts en matière de collaboration interservices, dans le but d'améliorer la gouvernance informatique et la présentation des projets numériques. En effet, il faudrait que tous les services soient informés des missions de SOI afin d'éviter de faire appel à des entreprises tierces et faire augmenter des dépenses inutiles. Une telle gestion de centralisation permettrait de mieux encadrer l'usager des ressources et la sécurité en matière de protection des données.

Enfin, les critères de sélection pour les appels d'offres seront affinés, en incluant des éléments comme l'expertise technique, le coût, mais aussi des garanties juridiques solides en Suisse ou à Lausanne. Les partenariats avec des prestataires externes (Swisscom, Sunrise, ELCA, etc.) seront poursuivis avec attention, dans une logique de complémentarité.

Dans l'optique de développer une politique numérique ambitieuse, un plan directeur à moyen et long terme serait élaboré. Autrement dit, une vraie stratégie capable d'accompagner la transition vers de nouveaux outils et méthodes, tout en renforçant l'agilité du service. Il permettrait de simplifier les processus standardisés, de repositionner les compétences internes et de faciliter l'intégration des innovations. Pour qu'un tel projet voie le jour, il conviendrait que les ressources à disposition y compris les collaboratrices et collaborateurs internes ne soient pas entièrement mobilisées sur les tâches opérationnelles, mais qu'elles puissent également être consacrées à des projets d'innovation.

## Service des gérances (GER)

*26 mars 2025*

### Evènements marquants

L'année 2024 a marqué un tournant majeur pour le Service des gérances, à la suite de la décision de la Caisse de pensions du personnel communal de Lausanne (CPCL) de mettre fin, au 31 décembre, au mandat de gestion confié à GER. Cette échéance a enclenché un

processus de transfert progressif des compétences, des activités et des effectifs vers la CPCL, mobilisant l'ensemble des acteurs concernés autour d'une transition fluide et sécurisée.

Dans ce contexte, une réorganisation ciblée des ressources humaines a été opérée : sur treize collaboratrices et collaborateurs identifiés comme directement concernés, douze ont été orientés vers la CPCL en suivant un processus de recrutement standard, tandis qu'un départ a été formalisé par une convention de résiliation contractuelle. Si cette réaffectation s'est déroulée dans des conditions globalement maîtrisées, elle n'a pas été sans générer un climat d'incertitude au sein du service. Cela s'est notamment reflété dans les résultats de l'enquête de satisfaction du personnel, où le taux de participation s'est limité à 37%, contre 60% au sein de la direction – un écart significatif qui invite à poursuivre les efforts en matière d'accompagnement du changement.

Au-delà de la gestion de cette transition, l'année 2024 a été consacrée à une remise à niveau du fonctionnement interne. Parmi les chantiers prioritaires : la réorganisation des équipes pour une meilleure efficacité opérationnelle, la reconstitution de l'équipe comptable, la résorption des retards dans la gestion des dossiers locatifs, ainsi que le lancement de la numérisation des processus – levier essentiel pour une gestion modernisée du parc immobilier.

## Perspectives d'amélioration et axes de transformation

Au terme d'une année marquée par des transitions majeures, plusieurs leviers d'amélioration ont été identifiés afin de renforcer l'efficacité du Service des gérances et de poursuivre sa modernisation. Un premier chantier essentiel concerne la gestion documentaire. La numérisation des archives demeure une priorité stratégique pour assurer la conservation et l'accessibilité des données. Cette transition vers la digitalisation nécessitera probablement le renfort temporaire de personnel auxiliaire.

Parallèlement, un nettoyage approfondi des données s'impose. Terminer avec le programme OFIGER vers le logiciel Abalmmo. Ce changement d'outil représente une étape importante dans l'objectif d'amélioration continue de la gestion locative et patrimoniale. Dans cette logique de rationalisation des outils, il est également recommandé de mettre un terme définitif à la collaboration avec OFISA, dont l'accompagnement à la suite de la mise en production n'a pas répondu aux attentes. La maintenance et le suivi de l'outil seront désormais confiés à BDO, prestataire qui collabore déjà avec le Service des finances, assurant ainsi une meilleure synergie entre les entités concernées.

De manière globale, selon le chef de service, il est impératif de repenser et d'améliorer notre politique de gestion du logement. L'inertie administrative constatée ces dernières années a freiné la capacité d'adaptation de la Ville dans un contexte immobilier en mutation rapide. Il conviendrait désormais d'adopter une approche plus agile permettant d'ajuster les stratégies patrimoniales sans pour autant céder à des logiques de profit ou de spéculation, contraires aux principes d'équité et de responsabilité publique.

Enfin, il est impératif de renforcer la reconnaissance du travail accompli par les collaboratrices et collaborateurs du service, dont l'implication a été constante malgré un contexte institutionnel complexe. Pour tourner définitivement la page des critiques ayant accompagné la séparation d'avec la CPCL, il est nécessaire de réinsuffler une dynamique positive, portée par la valorisation des compétences, la confiance renouvelée dans les équipes et l'affirmation d'un service public performant, engagé et au service de l'intérêt général.

Pour terminer, six initiatives – trois questions écrites (2022, 2022, 2023) et trois interpellations (2020, 2022, 2022) – n'ont pas encore reçu de réponse. Cela s'explique en grande partie par les périodes de forte instabilité qu'a traversées le service ces dernières années. Répondre à ce retard figure désormais parmi les priorités du service, dans une volonté affirmée de rétablir un travail constructif avec le Conseil communal et de renforcer la transparence de l'action administrative.

## Service des parcs et domaines (SPADOM)

*26 mars 2025*

Les deux commissaires ont rencontré le chef de service et l'une des adjointes au chef de service.

### Evénements marquants

En 2024, une nouvelle charte de service a été mise en place afin de rendre visibles les valeurs portées par le service. Elaborée par le comité de direction à partir des remontées du terrain, cette charte a rencontré une large adhésion auprès des collaborateur·trices, favorisant ainsi un consensus propice au bon fonctionnement collectif. Le climat interne reste serein, comme en témoigne un taux d'absentéisme faible, ne nécessitant pas de mesures correctives particulières.

Dans une dynamique d'amélioration continue, un groupe dédié à la qualité de vie au travail a été constitué. Composé de membres issus de différentes strates du service, ce groupe mène des réflexions concrètes pour garantir un environnement professionnel adapté, notamment en faveur des femmes, et pour renforcer l'attractivité des métiers, par exemple à travers l'adaptation des équipements.

Par ailleurs, une réorganisation des tâches a été opérée afin de mieux répartir la charge de travail selon les saisons et les périodes d'activité, en s'appuyant sur les ressources internes disponibles. Certaines missions, telles que la tonte des gazons ou l'entretien des fleurissements tendent à diminuer, tandis que d'autres, comme la plantation d'arbres ou l'entretien du domaine public, connaissent un développement. Ces activités sont coordonnées avec le Service de la propreté urbaine pour une meilleure efficacité. Afin de mieux s'ajuster aux évolutions futures, le service met en place un suivi de l'augmentation des charges d'entretien à l'intention de la Municipalité.

Enfin, une réunion plénière rassemblant l'ensemble du personnel a permis de faire un point collectif. Le retour global des collaborateur·trices a été très positif, comme l'a confirmé l'enquête de satisfaction proposée par la Ville de Lausanne auprès de son personnel en 2023.

### Principaux projets 2024

Le service a récemment inauguré le Parc périurbain du Jorat, en partenariat avec la Confédération, le Canton et plusieurs communes. Ce vaste espace naturel, d'une superficie de 440 hectares, a été placé en zone de réserve afin de préserver son caractère écologique. Les impacts sur les usager·ères ont été limités, tous les parcours officiels situés dans la parc ayant été maintenus dans la zone centrale. Des alternatives ont été proposées en zone de transition pour maintenir l'accès aux loisirs tout en respectant les objectifs de conservation. Le parc accueille chaque année environ 2000 enfants dans le cadre d'activités pédagogiques. Environ 20% du financement du projet provient de dons privés. L'association en charge de la gestion du parc permet de faire appel à du sponsoring, tout en veillant à la cohérence des valeurs portées par les partenaires.

L'année a également été marquée par l'organisation de Lausanne Jardins, une manifestation qui a déployé une quarantaine de jardins autour du thème de l'eau. L'événement a pu compter sur le soutien de plusieurs sponsors, notamment la Loterie Romande, ainsi qu'une collaboration spécifique avec la Mobilière pour la réalisation du « jardin de la circulation ».

Le Plan canopée avance selon le calendrier prévu. Les financements nécessaires sont garantis, et les données issues d'un vol Lidar ont permis de confirmer la faisabilité de l'objectif de couverture végétale de 30% du territoire communal d'ici 2040.

Dans le domaine de l'aménagement du territoire et de la biodiversité, le service poursuit ses efforts de sensibilisation et d'incitation à destination des propriétaires privés et des régies. Le fleurissement urbain a également évolué, avec une transition progressive vers l'utilisation de plantes vivaces, notamment dans les parcs et les cimetières, afin de favoriser la biodiversité et la durabilité.

Enfin, une nouvelle entité « Qualité, santé, sécurité et environnement » a été créée. Cette structure, accompagnée par un mandataire externe, vise à intégrer une vision transversale dans l'ensemble des actions du service, en assurant une meilleure cohérence et un pilotage renforcé sur les enjeux de qualité et de durabilité.

## Besoins et difficultés

Sur le plan de la coordination interne, le service met en avant une collaboration efficace et harmonieuse avec les autres entités administratives. Le respect du cadre légal est scrupuleusement assuré, sans nuire à la qualité des relations interservices. Les situations internes potentiellement sensibles sont, dans la plupart des cas, confiées à des prestataires externes spécialisés en médiation, en organisation d'entreprise et en écoute active. Leur intervention vise à accompagner le changement au sein des unités, notamment lors de nouvelles missions, de transferts de division, d'arrêts ou de reprises d'activité. Si les équipes peuvent parfois faire face à des usager·ères mécontent·es, elles bénéficient d'un appui constant de leur encadrement, garantissant ainsi un climat de travail serein et un traitement approprié des tensions.

## Perspectives 2025

Les objectifs fixés pour atteindre les engagements du programme de législature avancent sans blocage notable. Les ressources financières et humaines sont jugées suffisantes. Les réponses aux différents postulats sont en bonne voie. Deux projets, à savoir règlement d'arbres et de la biodiversité sont en cours d'élaboration visant à améliorer les conditions de vie des arbres et à renforcer la biodiversité.

## La directrice de LEA

*24 avril 2025*

## Gouvernance et organisation interne

Selon la directrice, l'année 2024 a été marquée par une stabilité appréciable au sein de la direction. La nomination d'une nouvelle secrétaire générale ainsi que la stabilisation des postes de direction au sein du Service d'organisation et d'informatique (SOI) et du Service d'architecture et du logement (ARLO) ont permis une meilleure réorganisation des fonctions et missions dans l'ensemble des services. Cette dynamique positive a renforcé la cohésion des équipes et permis de défendre un bilan 2024 solide.

## Gestion de la transition à la caisse CPCL

La réorganisation du Service des gérances, dans le cadre de la caisse CPCL, a eu un impact important. Toutefois, la transition s'est déroulée de manière satisfaisante, en effet, l'ensemble du personnel concerné a pu être redéployé soit à la Ville, soit à la caisse. Une seule exception est à noter : une personne n'a pas été reconduite en raison d'un licenciement pour faute professionnelle grave. Par ailleurs, le débat politique et médiatique a eu impact sur les collaborateurs et collaboratrices. Nous relevons que la directrice a été attentive auprès du personnel du service dans le but de relativiser ce discours et valoriser le travail effectué par le personnel.

## Projet de la Gare et gouvernance associée

La directrice exprime sa satisfaction quant à la nouvelle gouvernance de l'OFT, qui facilite les échanges et la collaboration. Un accord a été trouvé avec le CFF et l'OFT pour faire avancer les projets de manière souple, notamment en ce qui concerne les étapes d'enquête, d'évaluation et de mise en œuvre. Cette méthode de travail permet d'éviter les délais excessifs de validation, ce qui a permis aux CFF de planifier le début des travaux du sous-sol de la place de la Gare en 2025. Ce sous-sol accueillera une interface multimodale reliant bus, métros m2 et m3, ainsi qu'une future vélostation.

Le bureau du pôle gare, rattaché directement à la direction, regroupe une équipe pluridisciplinaire. En parallèle de l'avancement technique des travaux, ce bureau pilote également des projets à dimension sociale, notamment des initiatives artistiques, afin de rendre la place de la Gare plus accueillante durant la durée du chantier.

## Avancement du projet m3

Concernant le métro m3, bien que le projet ait été affecté par les retards liés au chantier de modernisation de la Gare, une solution a été trouvée avec le Canton pour débiter les travaux malgré tout, en commençant par le secteur nord de la ville. La directrice se félicite de cette approche pragmatique.

## Collaboration interne et prestations transversales

La directrice reconnaît qu'il subsiste des améliorations à apporter dans la communication interne, notamment en ce qui concerne les services qui sollicitent des prestataires externes sans recourir aux compétences internes disponibles. Ce dysfonctionnement est en partie attribuable au taux de renouvellement du personnel, qui rend parfois difficile la diffusion des informations sur les prestations offertes par les différents services. Un renforcement de la communication interne est donc jugé nécessaire afin que les services transversaux soient pleinement reconnus et mobilisés.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité renforce la coordination entre les services internes rattachés à différentes directions, dans le but d'optimiser l'efficacité des compétences et des missions, et de limiter le recours systématique aux prestations externes.***

## Relations avec le Conseil communal

Enfin, la directrice note que sa direction est fortement sollicitée par le Conseil communal. Plusieurs initiatives (postulats, etc.) n'ont pas pu recevoir de réponse dans les délais habituels. Ces retards s'expliquent principalement par la charge de travail importante et par la complexité de certaines demandes, qui impliquent plusieurs services ou directions.

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

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

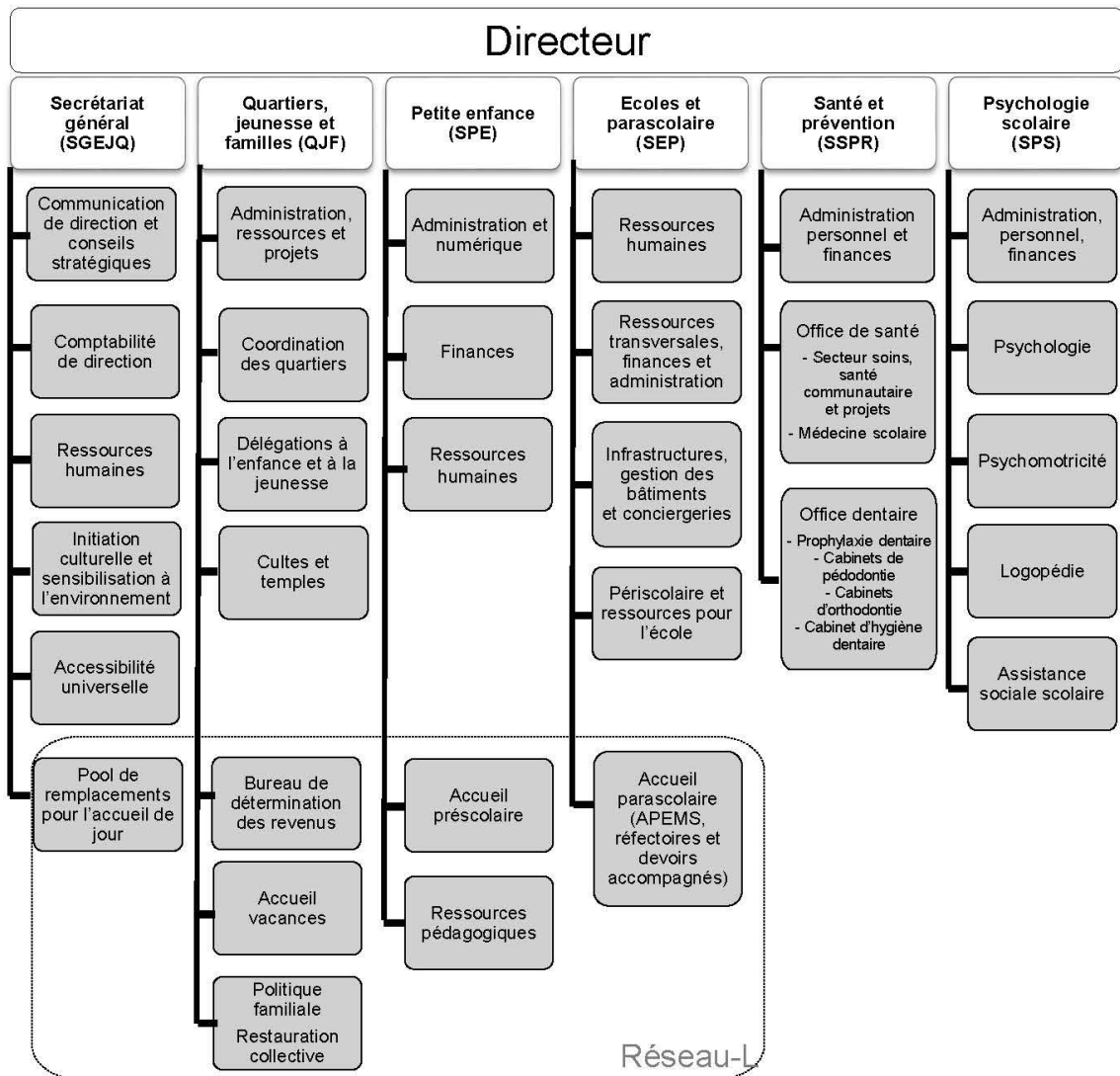
Pour la sous-commission Logement, environnement et architecture

*Léonie Kovaliv*

*Samson Yemane*

# Enfance, jeunesse et quartiers (EJQ)

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



## Préambule

Les visites des six services de la Direction EJQ et l'entretien avec son directeur se sont déroulés les 18, 19 et 25 mars 2024. A chaque fois, les rencontres ont pu avoir lieu de visu. La visite du SGEJQ a été menée avec le secrétaire général a.i, la visite du SSPR avec la cheffe de service a.i.

Les commissaires relèvent la bonne qualité et la sincérité des échanges, ainsi que la diligence dont il a été fait preuve lors des demandes de précisions ultérieures. De même, ils remercient toutes les personnes de l'administration ayant contribué à faciliter les visites.

S'agissant du thème transversal choisi par la COGES cette année, à savoir le suivi et les enseignements consécutifs à l'enquête de satisfaction du personnel de la Ville portant sur 2023, les retours et commentaires furent de façon générale en deçà de nos attentes, à l'exception de SEP et SPS. Il convient cependant de relever qu'entretemps, la direction a connu une réorganisation de certains services, aussi bien dans la répartition des domaines que de leur conduite, ce qui réduit la pertinence de l'analyse de l'enquête par rapport à la situation de 2024.

## Secrétariat général (SGEJQ)

L'entretien a eu lieu avec le secrétaire général a.i.

En 2024, le SG a poursuivi la stabilisation de sa nouvelle structure. Un transfert du pool de remplacement au Service de la petite enfance (SPE) est prévu. Ce pool vise à assurer la continuité de l'encadrement éducatif conformément aux exigences du Service cantonal de l'accueil de jour des enfants (SCAJE, ex-OAJE). A ce jour 9,5 EPT restent à pourvoir pour atteindre l'objectif de 23,5 EPT. En 2024, plus de 14 000 heures de remplacement ont été demandées (CVE municipaux, APEMS), dont 10 000 ont été assurées.

La stabilisation des auxiliaires se poursuit, avec une transformation progressive de ces postes en contrats fixes.

Un responsable de l'accessibilité universelle coordonne cette thématique, représentant la majorité du budget alloué. Parmi les avancées notables, on compte l'introduction de l'écriture simplifiée et du FALC (Facile à lire et à comprendre), permettant d'améliorer l'accessibilité des communications officielles. Le SG a participé activement à la Journée mondiale du handicap, incluant un stand sur le marché pour sensibiliser la population aux enjeux de l'accessibilité universelle. Il est à noter que 15% à 20% de la population est directement concernée par le handicap sous une forme ou une autre.

Le SG a mené une refonte du site du Réseau-L en 2024, optimisant l'orientation des parents et renforçant l'accessibilité des informations, en privilégiant une « orientation parents ». En 2024, pour la première fois, un rapport statistique du Réseau-L a été publié. Il est prévu de le faire chaque année.

La Ville de Lausanne avait obtenu en 2023 le label Ville apprenante de l'UNESCO, (seule ville suisse labellisée). En 2024, un programme de déploiement a été mis en œuvre en collaboration avec plusieurs institutions académiques et organisations locales.

Eu égard aux points relevés pour l'exercice 2023 (implémentation lourde de Abacus, administration encore trop basée sur le flux papier), la situation est décrite comme meilleure.

Nous avons revu les objets traités par le SG, qui nous a fourni un tableau récapitulatif indiquant l'avancement des objets en cours. On relève deux postulats, liés, portant sur la politique du personnel de la Ville relative aux personnes en situation de handicap, datant de 2013, qui recevront prochainement un rapport-préavis.

S'agissant du thème transversal « Enquête satisfaction du personnel 2023 », il ne suscite pas de commentaire particulier.

## Service des écoles et du parascolaire (SEP)

La planification scolaire 2030 reste un enjeu majeur pour la Ville de Lausanne. Les projections démographiques, par nature incertaines, nécessitent des ajustements constants. Ainsi, le nombre d'élèves est estimé à 16 550 pour l'année scolaire 2030-2031, ce qui rendra indispensable l'ouverture de un à deux nouveaux établissements, notamment dans le secteur de Vidy. Après des débuts difficiles, la collaboration avec le Canton s'est désormais bien stabilisée. Un chef de projet nommé par le Canton pour la planification scolaire lausannoise sera désigné début 2025, ce qui devrait permettre de poursuivre cette dynamique positive.

Depuis 2020, le domaine Infrastructures, gestion des bâtiments et conciergeries, qui met à disposition les infrastructures scolaires et parascolaires, a été restructuré et fonctionne désormais de manière efficace. Il compte environ 200 collaborateurs.

Concernant les infrastructures, 2024 a vu l'achèvement de l'école et des structures parascolaires des Plaines-du-Loup, ainsi que la fin des chantiers Saint-Roch, Barre et Montoie.

Le déploiement des affichages numériques frontaux (ANF) s'est poursuivi en 2024. Tous les établissements primaires sont désormais équipés, tandis que les secondaires commenceront leur installation dès l'été prochain. Toutefois, la mise en œuvre des dispositifs mobiles – tels que souhaités par le Conseil – s'avère complexe, certains établissements manifestant une forte résistance (ANF remisés au galeto). A noter que le Canton avait prescrit des ANF fixes et qu'il s'agit d'un investissement de 2,5 millions de francs.

Le secteur parascolaire, qui intègre également les devoirs accompagnés (DAC), se développe ; 200 nouvelles places ont été ouvertes en 2024 et environ 400 places supplémentaires ont été proposées durant les vacances scolaires à travers l'ouverture d'une dizaine d'APEMS. Ces places ont été prises d'assaut, confirmant la pertinence de l'offre. Pour l'été 2025, 200 places supplémentaires sont prévues. A terme, 1000 places devraient suffire.

Concernant les DAC, qui sont une obligation légale jusqu'à la 11<sup>e</sup> année, la prise en charge fonctionnait moins bien pour les plus âgés. Un concept d'« Espace étude » est désormais proposé à la place pour les 12 ans et plus sous la responsabilité du parascolaire, non pas dans les classes, mais dans les accueils parascolaires ou autres espaces plus conviviaux.

La reprise progressive de l'accueil des 1-2P dans le parascolaire s'est poursuivie. En 2024, trois structures supplémentaires ont été intégrées sous forme de projets pilotes, avec des retours globalement positifs. Pour le parascolaire un nouveau concept pédagogique a été élaboré en 2024. Il sera publié prochainement.

La gestion du guichet unique du SEP reste assurée physiquement, centralisant les demandes des parents pour les prestations scolaires et parascolaires, et assurant l'équilibrage des effectifs. Le projet d'un portail parents numérique, déjà évoqué dans le rapport 2023, est toujours en réflexion, sans calendrier annoncé à ce jour. Parallèlement l'idée d'un « super guichet » avec SPE et QJF est annoncée. A suivre.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité établisse un calendrier de la mise en place d'un « super guichet » numérisé au service des familles permettant l'accès aux prestations des services SPE, QJF et SEP.***

Le Pedibus connaît quelques difficultés, avec une stagnation du nombre de lignes et une pénurie de parents disponibles pour assurer la responsabilité des trajets. L'utilité du dispositif reste pourtant largement reconnue.

Une note réjouissante est l'évolution des frais induits par le vandalisme sur les sites scolaires, qui sont historiquement bas, à 135 876 francs. Par ailleurs on nous a annoncé qu'une « issue avait été trouvée » dans le procès lié au préau de Béthusy signalé dans le rapport 2023.

L'outil de saisie du temps de travail des équipes éducatives reste insatisfaisant, sans possibilité par exemple d'annualisation d'heures. Actuellement, des solutions quelque peu artisanales sont utilisées, mais un nouvel outil a été validé en 2024, qui permettra d'améliorer la situation.

L'enquête de satisfaction 2023 a mis en évidence un besoin de clarté dans la communication interne. En particulier, deux tiers des collaborateurs ne disposent pas d'adresse e-mail de service, rendant difficile une communication fluide et efficace. La newsletter interne ne touche qu'un tiers des collaborateurs. Un projet visant à structurer et reprendre les réponses à l'enquête, ainsi qu'à aménager des espaces d'échange, reste à concrétiser.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité s'assure qu'elle puisse joindre tous ses collaborateur-trices par mail, en attribuant à tous les collaborateur-trices avec un contrat à durée indéterminée une adresse mail de service, et en donnant la possibilité d'en avoir une aux collaborateur-trices avec un CDD.***

A cet égard il faut noter que des plénières rassemblant tous les collaborateur-trices des domaines Parascolaire et Infrastructures, gestion des bâtiments et conciergeries ont été organisées, favorisant la cohésion d'équipe et le partage d'informations.

Finalement la liste des affaires du CC en suspens a été passée en revue. Le nombre élevé d'initiatives déposées génère une charge de travail importante et des retards, mais les droits des conseillers communaux sont pleinement reconnus.

## Service de santé et prévention (SSPR)

Le SSPR sort d'une période compliquée avec l'absence prolongée de la cheffe de service, avec qui la relation contractuelle est désormais terminée, ce qui a occasionné un intérim assumé conjointement par un médecin adjoint et la secrétaire générale de la DEJQ. Une nouvelle cheffe de service ad intérim avec le même médecin adjoint gère le service depuis début 2025. Les mesures mises en œuvre pour assurer l'intérim ont fonctionné et le service tourne convenablement.

Les observations 15 et 16 du rapport 2023 de la COGES avaient relevé des possibles points de dysfonctionnement et d'inefficacité dans les interactions avec le Canton, notamment les directions d'établissements scolaires, et les autres services de la Direction EJQ. La situation générale est maintenant apaisée, les relations sont bonnes avec les autres services, avec le Canton et avec la conférence des directeurs d'établissements.

Il y a une bonne collaboration avec l'Association vaudoise d'aide et de soins à domicile (AVASAD) également pour toutes les missions de santé publique que le canton a déléguées. L'introduction des procédures SESAM mises au point par le canton pour le suivi des soupçons d'abus et de maltraitance s'est bien déroulée.

De manière générale, il y a un problème de recrutement, dû à une situation de pénurie d'infirmier-ères. Trois infirmières sont toujours à l'arrêt et leurs postes bloqués ; toutefois des solutions sont en vue. Un auxiliaire médecin-dentiste a également dû être engagé pour compenser deux absences longue durée dues à des situations exceptionnelles.

Durant l'année, neuf sessions d'une demi-journée de formation aux premiers secours pour le corps enseignant et les professionnel·les des établissements scolaires ont été organisées, qui ont permis de former 158 collaborateur-trices. C'est inférieur aux recommandations cantonales. L'objectif est d'arriver à une meilleure acceptation de la part des directions d'établissements.

Il a été constaté une augmentation de la charge de travail des infirmières et médecins scolaires pour le repérage et l'orientation d'enfants en situation de souffrance psychique, maltraitance, ainsi que pour les situations médico-psychosociales complexes.

Alors que depuis cinq ans on observait une amélioration de l'état bucco-dentaire des enfants, l'année 2024 a vu une dégradation de la situation, qui est expliquée par les rendez-vous annulés et les soins reportés dans le contexte de la pandémie. Toutefois l'introduction d'un nouveau programme prophylactique avec un contrôle dentaire complet obligatoire pour les 1P laisse espérer à nouveau une amélioration.

S'agissant du thème transversal, il ne suscite pas de commentaire. Actuellement la cheffe de service a.i. estime que collaborateur·trices semblent dans l'ensemble satisfait·es.

Pour ce qui est des initiatives en suspens, deux ont été traitées et une attend encore une réponse.

## Service de psychologie scolaire (SPS)

Durant l'année, le Canton a décidé de redoter tout le Canton à hauteur des dotations Psychologie, psychomotricité et logopédie en milieu scolaire (PPLS) de 2004, ce qui s'est concrétisé par une augmentation de presque 10% du personnel du SPS, notamment en logopédie. Ces embauches sont importantes pour diminuer les longs temps d'attente pour certaines prestations. Toutefois elles ne suffisent pas, considérant la population des élèves de la ville, dont certains sont plus enclins à nécessiter ce type de services que dans d'autres régions du Canton. Environ 20% des élèves sont concerné·es, ce qui est considéré comme un « chiffre vertigineux ». La couronne lausannoise n'est pas pleinement satisfaite des attributions en matière d'EPT et les discussions avec le Canton sont laborieuses. Des réponses ont été développées pour parer à cette situation, comme le recours plus fréquent à la thérapie brève ou le fait d'aider les enseignant·es à monter en compétences.

L'implantation du logiciel OGEMI (outil de gestion des mesures individuelles), implanté et géré par l'Etat de Vaud et qui a permis de numériser les dossiers patients, s'est bien déroulée et son résultat est satisfaisant.

Les développements informatiques des logiciels sont longs. Beaucoup de documents doivent encore être numérisés et il y a un sentiment de difficulté à se faire entendre. Dans le domaine RH, le logiciel PeopleSoft, dont le contrat échoit en 2028-2029, occasionne beaucoup de temps de travail. Ces difficultés informatiques et ce manque de numérisation provoquent une perte d'efficacité. En réponse, la Direction EJQ a dégagé des pourcentages pour avoir un poste d'architecte informatique.

En matière d'utilisation des ressources du SPS, on mentionne les psychologues, qui sont au service de la Ville, mais payés par le Canton pour effectuer des tâches cantonales. Or il y a un besoin accru de prévention psychologique dans des milieux comme la petite enfance ou le parascolaire, et les psychologues pourraient être employé·es à cette tâche. Le partage des idées avec la direction cantonale est réel, mais il reste des progrès à faire en matière d'efficacité.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité examine avec le Canton la possibilité d'une utilisation plus souple des compétences des psychologues scolaires engagés par le Canton.***

La collaboration avec les assistant·es sociales et les infirmier·ères scolaires est considérée comme excellente, la synergie est bonne et les services sont complémentaires.

Malgré les défis, de manière générale le service fonctionne bien.

Concernant les questions transversales, peu d'objets communaux sont adressés au service et il n'y a rien de notable d'observé. L'enquête de satisfaction 2023 a eu un taux de réponse d'environ 80%, dont ressortent principalement une charge de travail importante, mais

également un investissement dans le travail et un sens du service public. Il y a un fort besoin de communication interne. En effet, les canaux d'information sont multiples (Ville/Canton).

## Service de la petite enfance (SPE)

2024 a été une année de réorganisation pour le SPE. Le chef de service est arrivé l'année précédente, après deux années de crise, et avec 60% des cadres qui étaient partis. Depuis l'été 2024, le conseil de direction est enfin complet et totalement opérationnel, et évolue dans une ambiance de travail saine.

Pour suivre le plan de développement, l'enjeu principal est la pénurie de personnel éducatif et des dérogations peuvent ponctuellement être demandées à cause d'un manque de professionnels en lien avec les normes cantonales sur le taux d'encadrement des enfants. Elle est décrite comme structurelle et menace le développement souhaité de l'accueil. Pour ce qui est des locaux, le service a ce dont il a besoin en lien avec le plan de développement.

S'agissant du personnel éducatif, le nombre de départs est important, mais cohérent avec la pénurie générale de personnel dans le secteur qui occasionne une forte concurrence entre les employeurs.

Le SPE gère le pilotage du Réseau-L, ce qui permet de coordonner les différents services EJK concernés par des prestations liées à l'accueil de jour. Le Réseau-L a vu le renouvellement de sa reconnaissance par la FAJE pour la période 2025-2030, ce qui lui assure les financements cantonaux.

Concernant la question de l'inclusion des enfants à besoins particuliers, en 2024, 77 000 heures ont été prestées dans les mesures d'aide à l'intégration en préscolaire, à peu près deux fois plus qu'en 2023 et cinq fois plus qu'en 2021.

Le SPEL a repensé l'organisation du service pour couvrir les deux grands axes que sont la qualité de l'accueil et la garantie des places. La collaboration transversale avec la gérance, ARLO, SOI et SPEL est bonne.

Le CVE des Plaines-du-Loup a ouvert en mars et était complet durant l'été. L'extension du CVE de Valency a permis la création de dix-sept places, ainsi que l'extension du CVE de la Cité qui a permis aussi la création de dix-neuf places supplémentaires

Suite à la faillite de la garderie privée du Petit Flon, l'intégralité des quarante-quatre enfants ont pu être repris par la Ville, ainsi qu'une partie des collaborateur-trices dans le nouveau centre de vie enfantine de la Maille.

L'implémentation du logiciel ABACUS a été complexe. Un certain nombre de pratiques ont dû être adaptées pour se conformer aux directives du SFIN, en particulier pour ce qui est de la gestion des petites caisses. Des ajustements doivent encore être faits, mais le dialogue avec le SFIN est constructif.

L'espace récréatif de la Grenette n'a pas vu de baisse de fréquentation en lien avec l'ECS. Il y a un lien serré avec le Service de cohésion sociale et la police. Des espaces de régulation ont dû être ménagés et il y a par nécessité plus de personnel d'entretien pour la Grenette que pour d'autres lieux. Cependant, le contact avec les consommateur-trices est bon et la situation générale sur place est en ordre.

S'agissant du thème transversal (Enquête de satisfaction 2023), le chef de service relève que la situation n'a plus rien à voir avec celle qui prévalait alors. Le personnel est désormais stable et le climat de travail positif.

### *Note concernant le Rapport d'audit interne portant sur la gestion des auxiliaires*

Ce rapport, portant sur l'exercice 2022, mentionnait un problème d'affiliation LPP des auxiliaires du SPE. A ce sujet, le chef de service nous a communiqué ce qui suit :

« Suite à l'audit de 2022, nous vous confirmons que le problème a bien été pris en compte et résolu.

La population du Service de la petite enfance est très fluctuante, et le suivi des affiliations est donc particulièrement complexe. Le SPE affine désormais systématiquement les auxiliaires horaires à la LPP dès que les critères d'affiliation sont remplis. Cependant, étant donné que nous avons un grand nombre d'auxiliaires dont le taux d'activité varie chaque mois et qui ne travaillent pas de manière régulière, il est difficile d'effectuer un suivi mensuel. Le suivi est compliqué par le volume de cas, les délais à respecter et la nature fluctuante des contrats. C'est pourquoi nous avons opté pour une révision des cotisations tous les trois mois, afin de procéder aux ajustements nécessaires. C'est une mesure d'efficacité en termes de suivi.

En résumé, nous procédons à des ajustements tous les trois mois, en nous assurant que les cotisations respectent bien le seuil d'entrée de 22 680 francs par an (soit 1890 francs par mois minimum). »

## Quartiers, jeunesse et familles (QJF)

Le Service QJF a été créé en 2023 dans le cadre de la réorganisation du Secrétariat général EJQ. En 2024, le service demeure encore en maturation organisationnelle, avec des ajustements en cours dans la gestion de ses missions et de ses ressources. Il est constitué de nombreux domaines, ce qui complexifie sa conduite. Les domaines créés en 2024 sont Vie de quartier (constitué d'environ quarante personnes, en charge notamment de la gestion de la FASL. Il bénéficie d'un budget conséquent et joue un rôle central dans l'animation des quartiers) et Infrastructures et bâtiments, qui gère les temples et appuie la gestion des autres besoins d'infrastructures.

S'agissant de la politique de l'enfance, l'année 2024 voit la poursuite des efforts pour la participation des enfants, avec des consultations sur différents sujets, dont la restauration collective. Ce processus vise à renforcer la voix des enfants dans les décisions politiques qui les concernent. Le dispositif du travail social hors-murs (TSHM) a été réorganisé.

Le domaine de la délégation à la jeunesse a pour mission d'accompagner les jeunes à travers diverses initiatives, comme la permanence jeunes Borde et le projet Tunnel, visant à dynamiser et animer certains quartiers de la ville. Le médiateur sportif et le Conseil des jeunes y jouent également un rôle essentiel.

En matière de politique familiale, QJF gère le Bureau d'information pour les parents (BIP), intégré au Réseau-L. Il gère également un volet important de la restauration collective. Le chef de service souligne qu'une expansion et une diversification de la politique familiale pourrait être envisagée à l'avenir.

Accueil vacances (DAV) : Le service a élargi ses offres en 2024 avec l'introduction de séjours thématiques et un passage à des centres aérés uniquement à la semaine. La gestion des camps, désormais plus diversifiée, offre une prise en charge pédagogique permettant d'adapter les activités aux besoins des enfants, à un tarif basé sur les revenus des parents.

Transition école-métier : l'un des enjeux majeurs reste la gestion de la transition école-métier, avec une campagne initiée en 2024 et lancée en 2025. Cette campagne vise à faciliter la transition entre l'école et le marché du travail et éviter des ruptures en fournissant des solutions d'accompagnement ciblées.

Trois sujets relevés pour l'exercice 2023 sont évoqués : l'implémentation de Abacus, qui s'améliore mais reste source de rigidité et peut créer des surcharges administratives. Les tensions entre certains groupes de jeunes venant des quartiers entourant les Plaines-du-Loup et leurs habitants. Ces tensions ont perduré en 2024, voire se sont accentuées. A l'heure où nous écrivons ces lignes les médias s'en sont fait écho et le chef de service a pris soin de nous répondre ultérieurement sur ce thème. Nous joignons son analyse en annexe\*. Enfin il avait été

annoncé une nouvelle convention avec la FASL, portant sur 2025-2028. L'ancienne, échue en 2023, avait été prolongée en 2024. La nouvelle est attendue cet automne. A suivre.

Nous avons passé en revue les affaires du Conseil communal en suspens et obtenu les informations sur leur traitement. La situation doit encore être clarifiée pour le postulat POS 19/049, qui a fait l'objet d'un « imbroglio administratif ». Un rapport-préavis retravaillé devra être proposé, après enquête auprès des associations potentiellement concernées.

S'agissant du thème transversal (Enquête de satisfaction 2023), le chef de service relève que le personnel est stable et le climat de travail positif.

*\*Depuis l'arrivée des premier·ères habitant·es en 2023, un travail de coordination très intense a été développé entre direction scolaire, équipe des TSHM, brigade des mineurs, police de proximité, Cabane des Bossons, correspondants de nuit, etc. L'année passée, constatant que tout le travail déployé ne donnait pas encore ses fruits, nous avons recruté un travailleur social de proximité et une stagiaire urbaniste, chargés de réaliser un diagnostic social, mais aussi et surtout d'identifier les axes d'intervention pour véritablement améliorer la situation. Cette mission urgente a été déployée sans ressources spécifiques allouées, en gelant des postes à ouvrir et en recrutant ces deux personnes sur une mission temporaire. Aujourd'hui, nous sommes en train de finaliser la détermination des derniers profils qui doivent compléter l'équipe de la future Maison de Quartier, sachant qu'un besoin prioritaire de travail sur le climat social et la cohabitation est aujourd'hui clairement visible.*

## Entretien conclusif avec M. le directeur EJQ

L'année 2024 a été marquée par la consolidation des projets en cours et l'adaptation continue aux évolutions démographiques et sociales que connaît Lausanne, conformément au programme de législation.

Le développement de l'accueil de jour implique le SPE, le SEP, QJF et le SG et a permis de renforcer les capacités, notamment à travers la montée en puissance du pool de remplacement (voir rapport SG). On observe une stabilisation progressive des auxiliaires. L'évolution des besoins, le nombre croissant de familles et la variation des taux de recours selon les quartiers rendent la planification complexe.

Le projet de guichet unique virtuel est toujours en cours de développement. Toutefois, des limites subsistent, notamment dans la coordination Canton-Commune. Un exemple en est le défaut de transmission automatique des absences à l'école vers le parascolaire. A suivre.

EJQ se caractérise par l'existence de plusieurs conventions avec le Canton, dont certaines devraient être optimisées selon le directeur. La volonté reste de maintenir ces collaborations tout en enrichissant les actions sur le terrain, au-delà de ce que le dispositif cantonal permet. Dans le domaine informatique le dédoublement Lausanne-Canton, qui est aussi concerné par certaines conventions n'est pas optimal et devrait être réglé.

Du côté des services transversaux, la collaboration est bonne avec le SPEL et le SOI. Ce dernier doit arbitrer les différentes demandes et ne peut satisfaire l'ensemble de celles de la DEJQ.

## Thème transversal - Enquête de satisfaction du personnel de la Ville 2023

Ce sujet a été abordé spécifiquement avec le directeur. Globalement les résultats ne diffèrent guère de ceux des autres directions. On relève pourtant un taux de participation à l'étude plus faible, dû en partie à la structure très décentralisée du personnel et au fait qu'une partie d'entre ses membres n'a pas une connexion informatique (voir rapport SEP).

Les résultats révèlent néanmoins une forte adhésion aux missions de la direction, un engagement marqué en faveur du travail avec les enfants et une grande éthique sociale. En corollaire, ce haut niveau d'investissement s'accompagne d'un risque de surcharge professionnelle accru, liée à cette « volonté de bien faire », plus marqué observé au sein de cette direction.

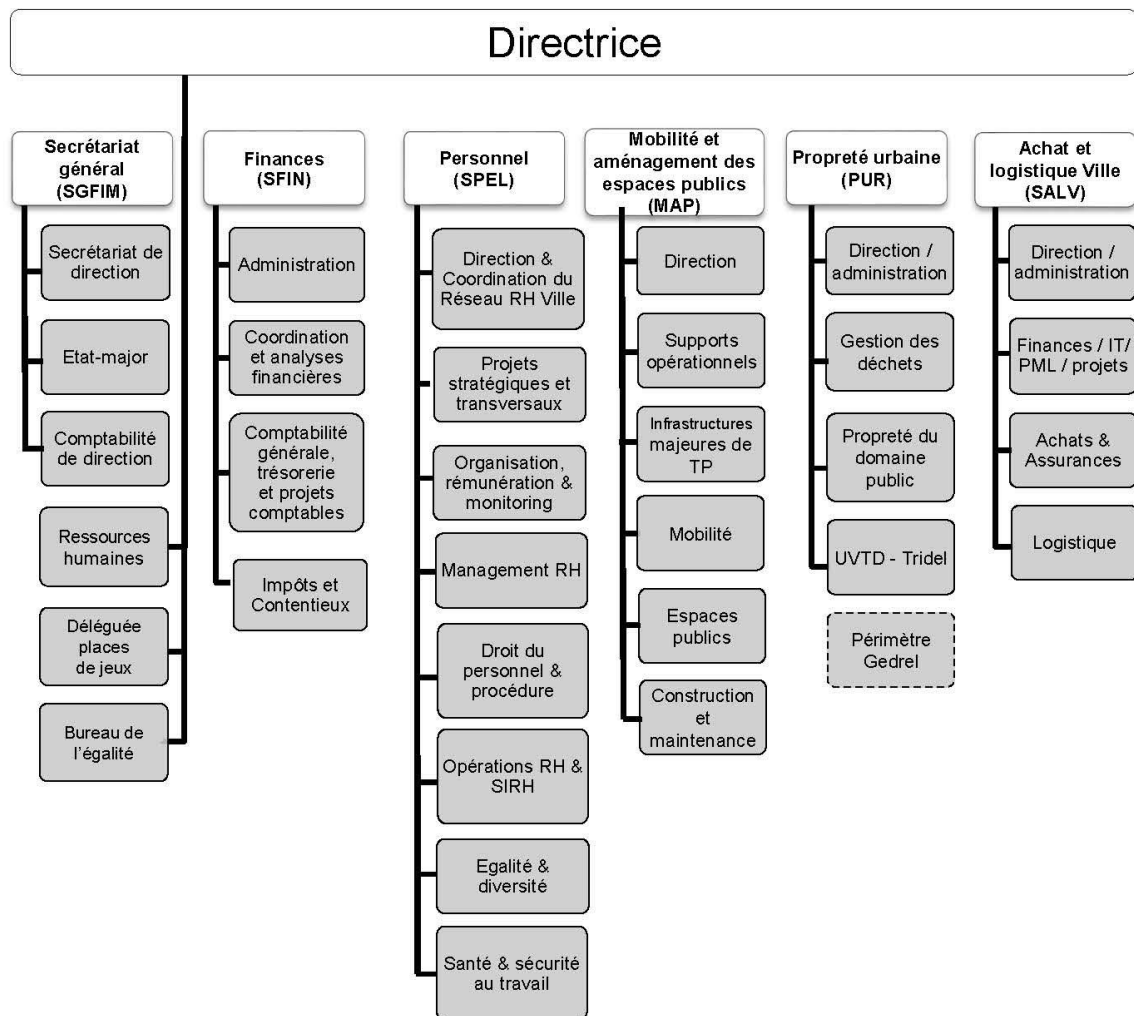
Pour la sous-commission Enfance, jeunesse et quartiers

*Olivier Marmy*

*Thibault Schaller*

# Finances et mobilité (FIM)

## Direction des finances et de la mobilité



## Préambule

Les commissaires se sont entretenues avec les directions des six services rattachés à la Direction des finances et de la mobilité (FIM), ainsi qu'avec la directrice. Ces sept entretiens ont eu lieu les 18 et 26 mars 2025.

La direction FIM est composée des six services suivants :

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

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

Lors de chaque visite, les commissaires ont tout d'abord posé des questions générales communes à tous les services, qui ont porté sur les thèmes suivants : les premiers constats tirés de la campagne «défi mixité», les constats à tirer de l'outil BEST, l'évaluation du processus de mise en place du logiciel ABACUS et de son utilisation dans le service, des éventuels changements dans l'organigramme, la gestion de conflits, l'évolution de la charge de travail et sa correspondance avec le budget et le personnel en place, des éventuels décalages entre les intentions exprimées dans le budget et les dépenses réellement effectuées (délais sur des achats ou embauches etc.), des éventuels audits, ainsi que les relations avec le Conseil communal (charge de travail liée au traitement des initiatives, état de traitement des initiatives concernant le service en question, rapports avec la COGES et la COFIN). Des questions ont ensuite été posées en lien avec l'enquête de satisfaction du personnel de la Ville (question transversale), sur les résultats positifs et négatifs de cette enquête pour chaque service et les mesures envisagées en conséquence. Enfin, les commissaires ont posé des questions spécifiques à chaque service, inspirées du rapport fourni par la direction correspondante et des observations formulées par la COGES dans son rapport 2023.

## Observations générales

L'outil BEST est apprécié par tous·tes les chef·fes de service, et permet de faire le point avec les employé·es en cas de besoin. ABACUS est désormais également plutôt apprécié par la majorité des chef·fes de service, bien que certains problèmes restent encore à régler ou des fonctionnalités à adapter. Tous·tes les chef·fes de service ont affirmé que ces améliorations sont en cours d'être réalisées et que les échanges avec le service compétent (SOI) se passent bien.

L'enquête de satisfaction a été considérée par tous·tes les chef·fes de service comme un excellent outil pour identifier les points forts dans leur service, mais aussi les points faibles, et développer des stratégies pour y remédier. Les commissaires ont été impressionnées par l'attitude sincère et transparente des chef·fes de service, qui n'ont pas hésité à désigner clairement des problèmes qu'il pouvait y avoir dans leur service. Des démarches ont été entreprises dans tous les services pour communiquer les résultats de l'enquête aux employé·es et pour développer de manière participative des stratégies, afin de conserver les bonnes dynamiques et remédier aux problèmes. Les commissaires tiennent à saluer ces efforts et remercient les chef·fes de service pour leur engagement. Les chef·fes de service ont tous·tes souligné l'importance de répéter régulièrement une telle enquête de satisfaction, idéalement

deux fois par législature. Ils et elles se sont dits plutôt satisfait-es de l'enquête et des questions posées et n'ont pas eu d'améliorations à proposer à cet égard.

## Secrétariat général (SG)

La Direction FIM est confrontée à la difficulté du regroupement dans son service d'unités aux métiers et domaines de compétences très différents, qui ne travaillent donc peu ou pas ensemble. L'enquête de satisfaction a été l'élément déclencheur pour réaliser le projet de séance annuelle avec toute la direction, prévu de longue date pour atténuer cette problématique. La première de ces séances a été très bien reçue par les employé-es, et celle de 2025 sera l'occasion de présenter les nouvelles dispositions concernant le règlement pour la prévention et la gestion de conflits et du harcèlement.

Le chantier de la Riponne a augmenté de manière considérable et inattendue le volume de travail du SG, qui a dû gérer la communication et l'information liée à ce chantier, y compris avec INOVIL. Cependant, le SG a réussi à absorber cet imprévu.

L'excellent travail de la responsable « places de jeux inclusives » a été souligné ; elle est sollicitée comme experte par beaucoup de villes suisses.

Concernant le suivi des initiatives du Conseil communal, le constat est fait que les doubles séances du Conseil communal (regroupant deux mardis consécutifs), lors desquelles les interpellations urgentes et questions orales sont traitées durant la deuxième séance, allègent beaucoup la charge sur les services, notamment le MAP, car cela leur donne plus de temps pour préparer les documents et les réponses.

Pour communiquer les résultats de l'enquête de satisfaction, la secrétaire générale a regroupé toute l'équipe du service, ce qui a permis d'identifier un point fort à conserver et trois points négatifs à améliorer. Pour chaque point négatif, un groupe de travail a été constitué, pour chercher des solutions. Des premières mesures ont déjà été mises en place, dont une demi-journée par semaine de travail concentré sans dérangement, que les employé-es peuvent mettre en place s'ils ou elles le souhaitent. Cette possibilité, qui répondait à une forte demande des employé-es a cependant, pour l'instant, été peu utilisée. La secrétaire générale envisage en outre des mesures pour encourager les employé-es à reconnaître leur éventuelle charge de travail trop importante et à le signaler à leurs responsables hiérarchiques, et réfléchit également à des stratégies pour sensibiliser les lignes managériales à cette question.

## Service des finances (SFIN)

Le nouveau chef de service du SFIN a pris ses fonctions en avril 2024, après une période transitoire assurée par la secrétaire générale de la direction depuis la démission de l'ancien chef de service.

Les cadres du service connaissent l'outil BEST et l'appliquent ; cependant, une formation à cet égard doit encore être organisée.

La mise en place d'ABACUS est saluée, l'outil est fiable et permet un meilleur suivi et contrôle des flux financiers. Les équipes sont désormais habituées à cet outil et à ses processus.

Le « défi mixité » a été bien reçu. Globalement, dans le service, il y a plus de femmes qui y travaillent que d'hommes, ce qui reflète également la tendance dans les postulations. Cependant, le service compte aussi encore des unités à 100 % masculines et le directeur du SFIN songe à des stratégies pour y intégrer des femmes.

Le volume de travail du service s'est stabilisé depuis la mise en place d'ABACUS. Le chef de service du SFIN a mis en place une stratégie de gestion du volume de travail fluctuant au cours de l'année, avec des périodes plus intenses et des périodes plus détendues, pour éviter que les employé-es accumulent des heures supplémentaires. Il a également constaté que la répartition de travail entre les équipes n'était pas toujours optimale, ce qui est aussi ressorti de l'enquête

de satisfaction. Des réflexions sont en cours pour résoudre ce problème, qui misent principalement sur des regroupements d'équipes. Le service a eu recours à des auxiliaires, principalement au sein du pool fournisseurs. En effet, un plan d'actions est en cours, visant notamment à réduire le nombre de factures, à automatiser certains processus et à fluidifier les interactions avec les services. Dans l'attente des effets complets de ces mesures, le renfort d'auxiliaires reste nécessaire pour absorber les pics d'activité liés à la réception des factures et ainsi éviter les retards dans leur traitement.

Les résultats de l'enquête de satisfaction sont globalement moins bons pour SFIN que pour les autres services de FIM. Certaines causes ont été identifiées et des mesures d'ajustement dans certaines organisations ont été prises. Cela répond également au nombre important de démissions (sept) au SFIN en 2024. Un travail est de plus en cours pour mieux définir les rôles et responsabilités dans les unités, ce qui devrait contribuer à améliorer la satisfaction des employé-es. Par ailleurs, afin d'améliorer la compréhension mutuelle, un programme « vis ma vie » a été mis en place entre la comptabilité de la Direction FIM et le pool fournisseurs. Le bilan ayant été positif, le SFIN réfléchit à la possibilité de l'élargir aux autres directions.

Les commissaires ont relevé que la comptabilité de la trésorerie n'était gérée que par une seule personne. Le chef de service du SFIN précise qu'un dispositif de suppléance est en place au sein d'une autre unité (CAF). Bien que cette personne ne soit pas dédiée à 100 % à la trésorerie, elle assure le relais en cas d'absence ou de congé de la titulaire. Par ailleurs, la responsable hiérarchique ainsi que le chef de service disposent des connaissances nécessaires pour assurer le suivi quotidien de la trésorerie en cas de besoin. Néanmoins, une absence de longue durée de cette personne qui détient des compétences très spécifiques pourrait créer des difficultés, et il se pose aussi la question de son remplacement lors de son prochain départ à la retraite.

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

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

### Service du personnel (SPEL)

L'outil BEST est salué, même si quelques améliorations restent nécessaires et la mise en place d'ABACUS s'est bien déroulée.

Le «défi mixité» a été organisé notamment pour répondre aux observations faites dans le benchmarking diversité réalisé en 2023 et a permis d'établir des règles pour mieux assurer la mixité dans les fonctions cadres.

Au niveau organisationnel, les unités RH et SIRH ont été mis en commun pour permettre une meilleure collaboration entre ces unités opérationnelles.

Un nouveau référentiel de compétences a été adopté. Ce document a été développé par le SPEL avec un consultant, en remplacement de l'ancien référentiel, devenu obsolète. Il est aligné avec les valeurs de la Ville de Lausanne, permet de mieux structurer les entretiens annuels avec les employé-es de la Ville et de réfléchir à des compétences transversales pour chaque service ou unité. Ce référentiel a été extrêmement bien accueilli par tous les services ainsi que par les employé-es. Dans une prochaine étape, les descriptions de postes seront également révisées sur la base de ce référentiel.

Les problèmes soulevés dans l'audit du CFL sur la gestion des auxiliaires publié en 2024 ont été réglés ou sont en passe de l'être.

Des nouvelles dispositions réglementaires concernant la prévention et la gestion des conflits et du harcèlement ont été élaborées (règlement ARC) après consultation des partenaires sociaux. Ces nouvelles dispositions seront prochainement présentées et expliquées aux chef-fes de service de la Ville par la Cellule ARC. Par ailleurs, si les médias font état de manière anonyme d'une situation de mauvais climat de travail dans un service de la Ville, le SPEL fait tout son possible pour identifier le service et pour remédier à cette situation. La cheffe de service du SPEL souligne toutefois qu'il est possible d'alerter les instances à disposition en cas de mauvais climat de travail, plutôt que de passer par des articles de presse anonymes. Elle reconnaît néanmoins que les personnes qui ne travaillent plus à la Ville ne peuvent plus solliciter ces instances.

Le service a les ressources humaines nécessaires pour faire face à sa charge de travail, mais il manque des outils informatiques appropriés. Les outils à disposition du SPEL sont mal adaptés et/ou anciens, ce qui crée aussi des problèmes de recrutement : des personnes renoncent à travailler au SPEL ou le quittent en raison des outils de travail qui ne sont pas adaptés aux tâches. Cela concerne notamment l'outil PeopleSoft, qui ne permet pas d'automatiser dans un workflow les processus RH de base, ce qui est pourtant un élément essentiel et standard de la gestion RH. Actuellement, la validation des workflow doit se faire par email, ce qui est très inefficace.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité entame un travail de réflexion concernant les outils informatiques utilisés pour la gestion de son personnel et identifie, ensemble avec les services et unités concernées, des outils qui répondent mieux à leurs besoins.***

Le service fait toujours face à un turnover élevé, malgré l'espoir exprimé en 2023 qu'il allait baisser. Les départs sont principalement liés à des conflits dans une unité, qui ont déjà marqué l'année 2023 et ont persisté en 2024. Une médiation a été organisée dans cette unité, qui s'est plutôt bien passée. L'unité est en cours de stabilisation, avec un changement prévu dans son encadrement. L'ancienne cheffe de cette unité étant partie mi 2024, sa suppléance est provisoirement assurée par la cheffe du service.

Le SPEL a déjà communiqué à toutes les unités les résultats de l'enquête de satisfaction, globalement très bons. Les points forts ont été identifiés, de même des axes d'amélioration, relatifs notamment à la charge de travail, aux procédures parfois lourdes et contraignantes, et à des flux d'informations qui ne fonctionnent pas toujours bien. Des mesures ont déjà été prises pour améliorer ce dernier point. L'enquête a aussi révélé de l'insatisfaction quant au manque de possibilités pour se développer professionnellement au sein du service. Cela est dû au nombre limité de postes de cadre et à l'obligation de les mettre au concours s'ils se libèrent. Le SPEL réfléchit cependant à des solutions, en particulier pour développer des filières à l'interne du service, permettant des évolutions de carrière.

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

En tant que service généralement très sollicité et qui compte beaucoup de métiers de terrain, le MAP fait face à beaucoup d'absences de courte et moyenne durée. L'outil BEST aide à mieux analyser les causes de ces absences et à faire régulièrement le point avec les employé-es.

La mise en place d'ABACUS a signifié non seulement un changement des processus pour gérer les flux financiers, mais aussi une révision du rôle de certaines personnes. Cette mise en place s'est bien déroulée, même si tout ne fonctionne pas encore à 100 %.

Le « défi mixité » a été très bien accueilli dans des équipes qui sont, pour la plupart, plutôt jeunes et acquises à la cause. Les enjeux se posent plutôt dans les lignes managériales des

métiers de terrain, plus âgées et plus masculines ; le service a par conséquent mis en place un accompagnement RH dédié, qui se passe très bien.

Comme d'habitude, le service fait face à un gros volume de travail, avec, en 2024, notamment les imprévus liés aux chantiers de la Riponne et du tramway. Cependant, le service a les ressources pour faire face à son volume de travail, et le rapport de gestion fait d'ailleurs état du grand nombre de projets de haute qualité qu'il a réalisés. Le chef de service du MAP relève que, dans ce cadre, la collaboration avec le SALV pour l'installation des LED sur les abribus s'est très bien déroulée, que le dialogue avec les tl en lien avec la prolongation de la ligne du bus 1 a été très constructif, de même que les discussions avec l'OFROU pour anticiper ses travaux qui auront un impact sur les accès à la ville.

Un audit du CFL concernant la planification des chantiers a été publié en 2024. Le service est en train d'intégrer ses recommandations concernant la gouvernance des chantiers. Un nouveau poste d'ingénieur mobilité dédié à l'analyse des chantiers des réseaux souterrains sur le domaine public et en cours de création en collaboration avec les SIL et le Service de l'eau.

Le service est très sollicité par des initiatives du Conseil communal, notamment les interpellations urgentes qui génèrent beaucoup de stress, et a un conseiller scientifique dédiée à répondre à ces initiatives. Pour faire face au volume de travail découlant du grand nombre d'initiatives, le service a pris l'habitude de les regrouper par thématiques. Il fait tout son possible pour respecter les délais de réponse, sans toujours y parvenir.

Les résultats de l'enquête de satisfaction ont été partagés avec toutes les équipes, et des ateliers ont été organisés pour identifier trois points forts et trois points faibles. Un travail participatif est en cours avec les employé-es, afin de déterminer des mesures pour conserver les points forts et améliorer les points faibles. Les résultats sont excellents pour le service, ce qui est d'autant remarquable vu la charge de travail très importante à laquelle il fait face. Un des seuls points négatifs relevé est le regret d'une proportion non négligeable d'employé-es d'un manque de possibilités pour évoluer professionnellement au sein du service. Cela est à première vue étonnant, étant donné la variété des métiers au sein du service. Selon le chef de service du MAP, cela s'explique par le fait que, même si beaucoup de formations et de possibilités pour le développement personnel sont proposées aux employé-es, il existe peu de possibilités pour évoluer professionnellement au sein du service en raison d'un manque de postes managériaux.

## Service de la propreté urbaine (PUR)

L'outil BEST est très apprécié par le service. Il permet de faire le point avec les employé-es et souvent de trouver des aménagements, afin de raccourcir les absences et d'éviter qu'elles se reproduisent. En outre, l'outil BEST contribue à formaliser les entretiens avec les employé-es, ce qui est également apprécié. La mise en place d'ABACUS est largement terminée ; il manque encore certains outils de pilotage, notamment pour la gestion du budget.

L'organisation du service est en train d'évoluer, car les nouveaux quartiers nécessitent un réaménagement des équipes. Cela concerne notamment l'unité CID (gestion des déchets). L'unité PDP (propreté du domaine public) a été déjà réorganisée avec succès, sur la base d'un bon accompagnement et de séances mensuelles pour faire le point. Une amélioration des prestations a pu être mise en place avec une analyse des besoins selon les saisons et l'adaptation en conséquence des cartes et horaires de passage.

Le PUR compte beaucoup de métiers de terrain avec des risques d'accident non négligeables. Il y a certes peu d'accidents, mais il faut établir l'usage de reporter également les presque accidents afin d'identifier des situations dangereuses et d'y remédier avant que des vrais accidents ne se produisent. Cependant, cela nécessite un changement de culture à l'interne qui n'est pas facile à mettre en place.

L'arrivée de gens du voyage, la mendicité et la consommation de drogue ont eu un impact sur la charge de travail, avec un effet démotivant pour certaines équipes. Le mauvais usage des écopoints est un autre défi auxquels a fait face le service : cela concerne notamment les points de récolte pour le textile, qui sont parfois vidés par des personnes non autorisées qui ne remettent pas les habits à l'intérieur après leur passage. Pour y remédier, le service a demandé une autorisation pour une vidéosurveillance mobile auprès de la Ville et du Canton, qui a été accordée.

L'enquête de satisfaction a montré que, globalement, les employé-es du service sont très satisfait-es, avec deux petits points négatifs sur lesquels le service n'a cependant pas de marge de manœuvre : d'une part, les métiers de la classe 1, qui regroupent une partie importante du personnel du service, n'ont pas de véritables options de développement, mis à part quelques possibilités pour devenir chauffeur-euse, ou ambassadeur-trice de tri. D'autre part, il y a une insatisfaction avec le niveau salarial, mais là non plus le service n'a pas de marge de manœuvre. Les résultats ont déjà été discutés avec les chef-fes d'équipe ; la communication à tout le personnel n'a pas encore eu lieu mais elle est planifiée.

## Service achats et logistique Ville (SALV)

En raison d'une absence de longue durée du chef de service du SALV, les commissaires se sont entretenues avec son adjoint.

L'absence du chef de service du SALV, initialement prévue pour une courte durée, s'est prolongée progressivement, ce qui a engendré des difficultés de gestion, notamment des gros projets stratégiques concernant la réorganisation des sites et unités. Cela a également ralenti la réflexion sur l'avenir des postes, relativement nombreux, dont les occupant-es actuels partiront dans un avenir proche à la retraite.

L'outil BEST est apprécié. Il en est de même d'ABACUS, dont la mise en place s'est bien passée. Cependant, la gestion des stocks se fait toujours avec SAP, et des réflexions sont en cours pour sortir de cet outil et tout faire avec ABACUS.

Le SALV a été un des services pilotes pour le « défi mixité », car il est confronté à la difficulté de recruter des femmes, qui s'insère dans des difficultés plus générale de recrutement. Pour réussir à engager davantage de femmes, il est prévu de favoriser l'embauche d'apprenties. Un travail est aussi en cours sur les descriptions de poste dans les annonces, pour attirer plus des candidatures féminines.

La mise en place du plan mobilité s'est bien déroulée. Elle génère certain un travail pour les équipes, notamment dans les garages, mais les ressources allouées à cet effet étaient adéquates. Désormais, l'utilisation de véhicules privés pour les déplacements professionnels n'est plus remboursée et l'utilisation de places de parc n'est plus subventionnée, sauf exceptions prévues par le règlement. A la place, la Ville met à disposition des vélos électriques ainsi que des voitures en pool et une collaboration avec Mobility.

Les résultats de l'enquête de satisfaction seront analysés en profondeur au retour du chef de service du SALV. Deux séances ont toutefois déjà été organisées avec le personnel pour communiquer ces résultats et un plan d'action pour certains thèmes a été établi. Ainsi, une formation à la culture de feedback est prévue pour les managers, qui suivront aussi une formation de six jours sur les fonctions du management, afin de répondre à l'insatisfaction relative à l'encadrement direct qui est ressortie de l'enquête. Un travail est en outre en cours avec le SPEL pour clarifier les descriptifs des postes, ce qui devrait également répondre à l'un des points qui sont ressortis de l'enquête. L'enquête de satisfaction a aussi relevé un problème de discrimination, mais il n'a pas encore été possible d'identifier l'unité concernée par ce problème, une première hypothèse s'étant avérée fautive suite à un audit externe commandé pour la vérifier.

## Direction FIM

La directrice constate que les résultats de l'enquête de satisfaction confirment que le climat de travail au sein de la direction est très bon dans la plupart des unités. La directrice est consciente que les flux d'information au sein de l'administration communale sont perçues comme insatisfaisants par une grande partie du personnel et explique que des réflexions sont en cours pour améliorer cela.

Des problèmes persistent au SPEL, et la question se pose dans quelle mesure cela est dû à des problèmes dans les nouveaux recrutements ou à des problèmes endogènes qui n'auraient pas encore été identifiés.

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

***La COGES souhaite que la Municipalité mandate une expertise externe pour identifier, d'entente avec les collaborateurs et collaboratrices du service, les problèmes persistants au SPEL ainsi que des solutions pour y remédier.***

La directrice reconnaît que l'audit CFL sur la gestion des auxiliaires, dont le rapport a été publié en 2024, contient beaucoup de recommandations d'améliorations prioritaires. Elle se dit néanmoins satisfaite des progrès accomplis depuis que cet audit a été effectué en 2022. Les problèmes relevés résultaient d'une situation très difficile, avec une grande hétérogénéité des pratiques entre différentes directions et services et des pratiques parfois très discutables concernant des contrats de travail en chaîne et les barèmes salariaux. Désormais, des règles communes à toute l'administration communale ont été mises en place, les prolongations au-delà de deux ans ont été interdites et des postes fixes ont été créés. Les problèmes persistants ne concernent pas la Direction FIM, mais surtout les métiers de la petite enfance (EJQ), où il y a encore beaucoup d'auxiliaires.

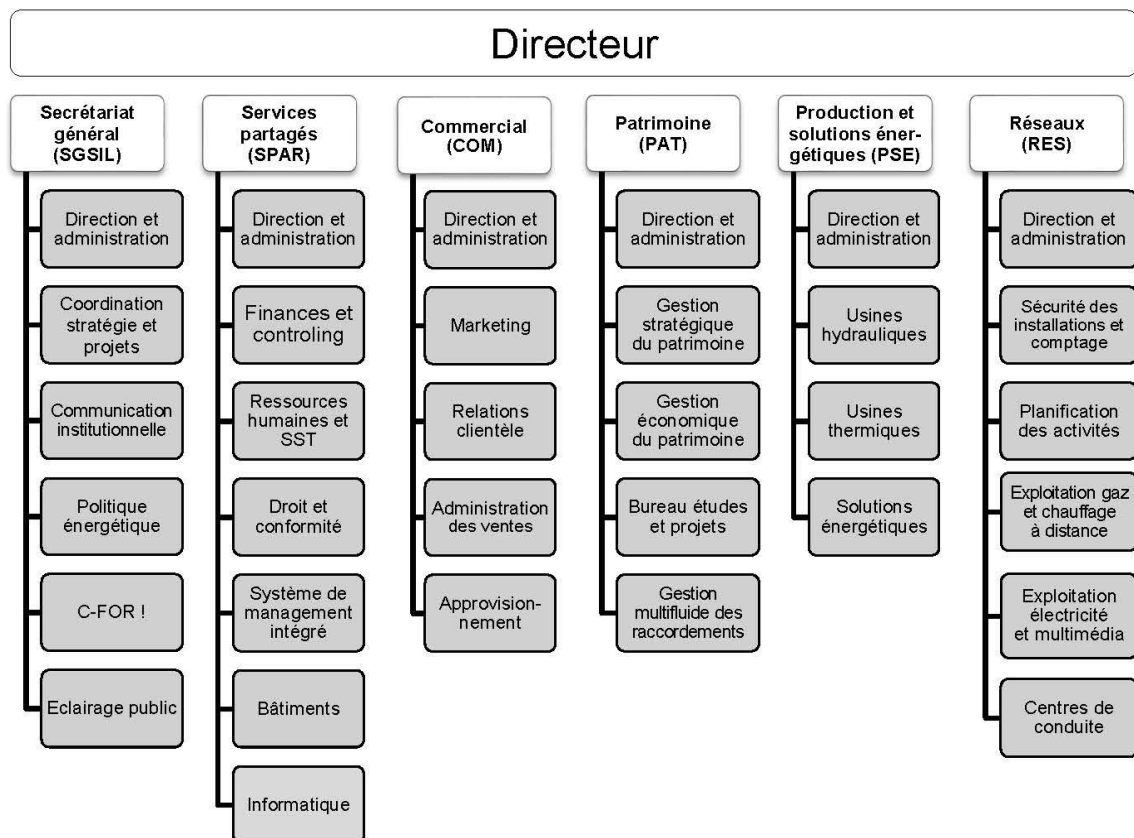
Pour la sous-commission Finances et mobilité

*Franziska Meinherz*

*Ariane Morin*

# Services industriels Lausanne (SIL)

## Direction des services industriels



## Préambule

Les commissaires ont rencontré les chefs de service, le secrétaire général et le municipal et directeur des SIL, M. Xavier Company, entre le 17 et 25 mars 2025.

Les commissaires se sont essentiellement appuyés pour leurs entretiens sur le rapport de gestion 2024 des SIL. Ils ont également consulté les rapports d'audit du Contrôle des finances (CFL) sur Si-REN, sur le contracting énergétique et sur la gestion du réseau électrique. Suite à notre demande, le rapport « non caviardé » sur Si-REN a pu être consulté.

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

## Ressources humaines et enquête de satisfaction du personnel – aspects transversaux

Il existe toujours des difficultés de recrutement concernant principalement les postes de travail très qualifiés et techniques, dans un contexte de pénurie de personnel sur le marché de l'emploi dans le domaine de l'énergie, avec une concurrence assez forte entre les sociétés. La concurrence entre les entreprises favorise la mobilité des employés. On relève que le défi est notamment de faire monter le personnel en compétence puis de le fidéliser, particulièrement pour la tranche d'âge entre 35 et 50 ans. Cette problématique semble toucher la plupart des services, avec en particulier le Service réseaux (RES), avec 182,3 équivalents plein temps (EPTs) affectés pour 200,35 EPTs alloués. Le service RES a dû recourir à des sociétés externes pour les pics d'activités d'exploitation dans le domaine de l'électricité et de la maintenance et a dû engager des travailleurs temporaires. Les trois postes non affectés au 31 décembre 2024 concernant le gaz et le chauffage à distance (Càd) ont finalement pu être complétés.

Le Service commercial (COM) rapporte des difficultés notamment pour recruter des cadres, en raison des conditions salariales, qui peuvent être plus attractives dans le privé. Les SIL doivent mettre en avant leurs atouts (conditions-cadre de travail propres à la Ville de Lausanne, intérêt en lien avec la stratégie du Plan climat).

Le Service patrimoine (PAT) rapporte ne pas avoir trop de difficulté à recruter des jeunes personnes formées (notamment ingénieurs), mais plutôt des difficultés à les garder sur le long terme. Du personnel alors formé par les SIL part chez la concurrence.

Concernant les postes d'auxiliaires:

Pour rappel, en 2023, entre trente et quarante postes d'auxiliaires ont été pérennisés. En 2024, on note une augmentation de quelques postes au sein de Services partagés (SPAR) qui concernent le personnel de nettoyage dans la perspective d'une probable reprise de cette activité par la Ville. On note une stabilité de dix-sept contrats auxiliaires chez RES, qui a dû y recourir notamment pour pallier le manque de personnel spécialisé. Cependant on note globalement une réduction des contrats d'auxiliaires dans l'ensemble des SIL entre 2023 et 2024 (passant notamment de quarante-neuf à trente-huit chez COM et de huit à quatre chez PAT).

## Enquête de satisfaction du personnel – thème transversal

Une grande enquête de satisfaction du personnel de la Ville de Lausanne (VdL) a été réalisée en 2023 et publiée en février 2024. Les SIL rappellent qu'une enquête de satisfaction de son personnel était déjà régulièrement effectuée.

Sur les 552 collaboratrices et collaborateurs des SIL, le taux de participation au questionnaire de l'enquête a été de 54% (contre 57% au niveau de la VdL). Les résultats sont assez homogènes entre les différents services. On relève globalement pour l'ensemble des SIL une satisfaction significative ou majeure concernant les domaines de l'identification au travail, du contenu du travail et de l'autonomie, de l'encadrement direct et de l'ambiance et des relations au travail. L'enquête relève une zone de vigilance concernant l'accès à l'information à l'intérieur des services, la charge de travail, ainsi que le manque de clarté et de précisions concernant les règles et procédures. Enfin, elle relève une insatisfaction majeure en ce qui concerne la communication au personnel par la VdL, l'entrave des règles et procédures pour l'exécution du travail, et les possibilités d'évolution professionnelle. Sur la question des conditions d'emploi, l'enquête montre une satisfaction majeure concernant les horaires de travail et la possibilité de télétravail, et dans le même temps, une insatisfaction significative sur les avantages que la VdL offre à son personnel et une insatisfaction majeure sur les questions de rémunération, ce dernier point étant plus marqué encore dans le service PAT.

Un travail est en cours sur l'analyse des réponses de l'enquête de satisfaction avec l'équipe qualité. La réponse des SIL aux problématiques soulevées par l'enquête est travaillée à plusieurs niveaux. Sur les sujets transversaux et communs à la VdL, des procédures doivent être initiées par le Service du personnel (SPEL). Sur les sujets spécifiques aux SIL, des mesures ont été prises par la direction et les sujets spécifiques identifiés par les services sont réglés directement à leur niveau.

Au niveau global des SIL, la direction avait déjà conscience des problématiques de communication, et après avoir tenté d'être plus actif sur ce point en 2021, une nouvelle stratégie va être développée. A cette fin, un questionnaire va être diffusé à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs pour faire remonter à la direction les propositions du personnel. Sur la question des conditions salariales et les possibilités d'évolution professionnelle, la situation reste difficile pour un acteur public tel que les SIL face à des entreprises privées auxquelles les employé.es comparent leurs conditions, le tout dans un marché du travail « sec » avec une grande concurrence entre les employeurs. Les SIL travaillent par des communications internes et externes à mettre en avant leurs atouts, en particulier par l'intérêt des projets menés, des conditions de travail favorables (horaires, télétravail). De plus une « marque employeur » des SIL distincte de la VdL va être lancée cet été.

Au niveau des services, les réponses sont plus variées. A titre d'exemple, Production et solutions énergétique (PSE) travaille à simplifier certaines procédures notamment suite à la réorganisation « multfluides », et a mis en place des rencontres régulières avec le chef de service. Le Service COM lors de la plénière de service a invité chaque division à se présenter pour améliorer l'unité du service, et souhaite faire cela avec l'ensemble de services des SIL. PAT a mis en place une revue des processus avec l'Unité d'amélioration des prestations et d'innovation (API). Dans le contexte du turn-over plutôt élevé d'une partie du personnel, PAT a aussi mis en place une formation pour le nouveau personnel avec un « welcome day » et un suivi initial plus rapproché sur la gestion de projet. Le Secrétariat général (SGSIL) a réintroduit une sortie de service par an et deux plénières par année très appréciées et permettant d'améliorer la communication.

## Secrétariat général (SGSIL)

### Bornes de recharge électrique pour voitures sur le domaine public

Actuellement, l'accès aux bornes est réservé uniquement aux détenteurs de macarons, ce qui exclut les Lausannois-es qui ne possèdent pas ce macaron. Il est proposé de revoir ce système pour permettre aux Lausannois-es de bénéficier de bornes via un macaron spécial pour l'accès uniquement aux bornes électriques sur le domaine public qui sera créé cette année. Cela permettrait une plus grande ouverture, tout en favorisant l'utilisation des véhicules électriques dans la ville.

## Apprentis

Le C-FOR! se targue d'un taux de réussite de 100% pour ses apprentis, soulignant ainsi la qualité de son suivi et de sa sélection. Toutefois on constate une absence d'ouverture pour des candidats moins bien formés scolairement, notamment ceux issus de l'immigration. De plus, la ville ne propose pas de PAI (prolongation de l'apprentissage pour l'intégration). Une réflexion sur l'intégration de ces jeunes moins formés serait bénéfique pour l'inclusivité de la Ville. Concernant la filière d'apprentissage d'installateur en panneaux solaires, un conflit avec les instituts de formations continues entrave la concrétisation de cette filière. Dans ce contexte, le C-FOR ! n'aurait pas, à ce stade, d'opportunité pour la développer d'après les résultats d'une étude.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité développe son offre d'apprentissage et des PAI (prolongation de l'apprentissage pour l'intégration).***

## Fonctionnement du Fonds CO<sub>2</sub>

Le fonds CO<sub>2</sub> est financé par la taxe CO<sub>2</sub> sur les énergies fossiles utilisées par le chauffage à distance, et son objectif est de financer des initiatives visant à décarboner le mix énergétique, en particulier pour le développement et la décarbonation du chauffage à distance et l'achat de véhicules électriques pour la Ville de Lausanne. Ce fonds joue un rôle central dans la transition énergétique en contribuant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

## Rénovation énergétiques des bâtiments privés

Le projet GROUP-IT a proposé un accompagnement technique et administratif personnalisé pour la rénovation énergétique auprès des propriétaires de maisons individuelles ou petits bâtiments jusqu'à six logements et a rencontré un vif succès.

Le projet Renovons Lausanne visant à accompagner les propriétaires des bâtiments de six logements ou plus pour une rénovation énergétique, a démarré sur une note positive, mais au contraire de GROUP-IT n'a pas donné les résultats escomptés en raison notamment de la prestation que SGSIL a jugée mauvaise du bureau mandaté pour accompagner cette initiative lors de la séance de lancement et la mauvaise presse faite dans le milieu de l'immobilier qui en a résulté. Il est prévu à l'avenir de recourir à un travail de médiation avec les milieux concernés. De plus, des difficultés existent pour atteindre efficacement les propriétaires, notamment à cause de la rigidité du registre foncier, dont l'accès est très contrôlé et limité dans le Canton de Vaud.

Il est également envisagé de mieux associer les fédérations immobilières aux initiatives locales. Cette collaboration pourrait faciliter la mise en œuvre de projets à grande échelle, notamment en matière de rénovation énergétique.

## Plan lumière

Le processus participatif pour le Plan lumière II (2024-2033) a été bien accueilli, et dans les zones foraines (zone 1 et du 2 du plan Lumière) a mené dans certains quartiers à une proposition d'extinction de l'éclairage public jusqu'à 6h30 plutôt que 5h30. Ce changement est perçu comme une mesure favorable, notamment pour économiser l'énergie et réduire l'impact de l'éclairage sur l'environnement. Il est également prévu de poursuivre ce processus participatif dans la zone 2 du Plan lumière pour mieux adapter les horaires d'éclairage aux besoins des habitants.

## Affaires du Conseil communal

Des efforts sont en cours pour regrouper et rattraper le retard accumulé dans certaines affaires. Une réponse à plusieurs questions concernant les projets solaires est attendue prochainement. Il reste des affaires vieilles de plus de cinq ans.

## Services partagés (SPAR)

Un engagement considérable a été réalisé dans l'élaboration et la mise en œuvre des procédures de consultation et de préparation de l'acte modificateur unique pour un approvisionnement en électricité sûr reposant sur des énergies renouvelables (*Mantelerlass*), adopté par le Parlement fédéral en septembre 2023. Un travail de suivi interne a été mis en place, avec un effort particulier pour suivre les grandes tendances du Parlement. Cette démarche a nécessité beaucoup de ressources, notamment avec la mise en place de groupes de travail impliquant des collaborateur-trices de tous les services des SIL, représentant environ cinquante personnes, soit près de 10% des effectifs.

Compte tenu des obligations liées au service public et vu la nécessité de mise en conformité à la nouvelle Loi fédérale sur la protection des données (nLPD) à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2023 ainsi que pour répondre aux obligations cantonales, une attention particulière a été portée à la protection des données. Un inventaire des traitements de données a été créé, avec la mise en place d'un registre des données. Le personnel en général est sensibilisé à la protection des données par un e-learning et le personnel traitant des données est en cours de formation. La mise en conformité des pratiques est prévue pour 2025. Les SIL déplorent le manque de ressources mises à disposition par le Canton pour aider à la mise en œuvre de ces mesures.

La cybersécurité dans le domaine de l'approvisionnement énergétique représente aussi un enjeu majeur. La Commission fédérale de l'électricité (EiCom) effectue une surveillance des aspects de cybersécurité des gestionnaires de réseau et les SIL répondent actuellement à un questionnaire traitant ces questions, dont les réponses sont attendues pour fin mai. La mise en conformité devra être effectuée d'ici juin 2026, ce qui représente encore un travail important, notamment en matière de sensibilisation du personnel. Les SIL ont fait leur propre programme de sensibilisation du personnel, mais celui-ci entrerait en conflit avec les activités du Service d'organisation et informatique (SOI) de la Ville, ce qui a quelque peu retardé sa mise en œuvre. Le déploiement d'un programme de sensibilisation pour l'ensemble de la Ville de Lausanne est prévu pour 2025.

De plus, dans le cadre de l'optimisation des infrastructures, un réseau informatique séparé pour le pilotage du réseau électrique a été mis en place, renforçant ainsi la sécurité et l'efficacité du système informatique.

## Ressources humaines

La formation continue en management reste un axe central, avec une durée de formation longue et enrichie notamment par des modules de sécurité psychologique et de leadership transversal. Cette approche vise à améliorer la cohésion et l'efficacité des équipes.

Concernant la marque employeur des SIL, des efforts sont faits pour offrir plus de flexibilité en termes de critères de recrutement (type de contrats, temps de travail, à titre d'exemple les SIL ont remplacé les offres d'emploi pour des postes à 100% par des postes à 80%-100%) et pour rendre les postes plus accessibles (par exemple en termes d'expérience préalable requise, possibilité de travail à distance). Cela s'est traduit par une légère progression de la proportion de femmes dans les équipes. Toutefois, des difficultés de recrutement persistent pour les SIL, la situation restant difficile sur le marché de l'emploi dans la branche énergétique, avec une pénurie de main-d'œuvre dans certains domaines, notamment dans les métiers très concurrentiels.

Pour progresser dans la parité de genre dans le personnel, outre la flexibilisation du temps et des conditions de travail, il est évoqué de mettre moins l'accent sur les qualifications techniques que celles de management lors du recrutement, en particulier pour les postes de cadres.

Des opérations de pérennisation sont en cours pour certains auxiliaires, avec la création de trente à quarante postes permanents.

## Site unique des SIL à Vidy

Les activités des SIL sont actuellement réparties sur plusieurs sites et le personnel est en augmentation progressive. Un projet de regroupement des SIL sur un site unique aux Près-de-Vidy est toujours en cours. Le projet de construction rencontre des retards, notamment en raison des fouilles. Le coût du bâtiment devrait dépasser les 100 millions de francs, et une étude sur la valorisation des sites actuellement propriété des SIL a été mandatée. Le projet de préavis devait arriver devant le conseil communal au printemps 2025, mais cela ne pourra probablement pas se faire cette année. Un accord de principe est espéré d'ici à l'été, afin de pouvoir avancer sur ce dossier crucial.

## Service de production et solutions énergétiques (PSE)

### Usine hydroélectrique de Lavey

L'année écoulée a été exceptionnelle pour l'usine hydroélectrique de Lavey, avec des records de production malgré des problèmes liés aux crues, qui ont entraîné plusieurs arrêts de production (trois fois). Des opérations d'extraction des dépôts sédimentaires ont été nécessaires pour ramener le lit du Rhône à son niveau normal, ainsi que des purges pour assurer le bon fonctionnement des installations.

Pour rappel, l'usine hydroélectrique de Lavey est propriété des SIL depuis 1950 et couvre près de la moitié des besoins en électricité pour la fourniture de ses clients. La concession de l'usine arrive à échéance en 2030 et va être renouvelée pour la période 2031-2110. Le Valais va récupérer la part de la force hydraulique correspondant à son droit d'eau, soit 58% contre 42% pour Vaud. Un consortium a été créé avec les Forces Motrices Valaisannes pour préparer les demandes de concession. Une nouvelle société, Forces motrices Lavey SA, va être créée, regroupant les Forces Motrices Valaisannes (FMV) et les SIL. Une convention d'actionnaires est en cours de négociation et les FMV détiendront 58% des parts contre 42% pour les SIL. Des négociations sont aussi en cours sur la gestion des actifs, le statut du personnel et la salle de commande de l'usine située à Lavey (horaires ouvrables) et Pierre-de-Plan (hors horaires ouvrables). Ces aspects sont cruciaux pour assurer une opération fluide et efficace.

Avec le partage des concessions avec les FMV, Lausanne va perdre plus de la moitié de sa production propre. Eoljorat (environ 55 GWh) et d'autres projets sont en cours pour compenser partiellement cette perte. Mais il faudra sans doute racheter de la production aux FMV. Avec la création de Forces motrices Lavey SA, les SIL souhaitent garder le contrôle sur le personnel hautement spécialisé, car ils ont une véritable plus-value, permettant notamment de maintenir des compétences très spécifiques à l'hydro-électricité au sein des SIL. Le personnel des SIL moins spécialisé œuvrant à Lavey devrait rejoindre la société HYDRO Exploitation SA (détenue par plusieurs sociétés de production hydro-électrique). Les négociations avec le Valais sont longues et difficiles, mais cela devrait être réalisable. Dans tous les cas, les négociations devront aboutir, le retour de concession étant acté pour 2030.

Pour rappel, le projet Lavey+ comprenait une augmentation de la production électrique (+75GWh) par la création d'une nouvelle prise d'eau et d'une seconde galerie d'amenée, raccordée à un nouveau groupe turbine-alternateur ainsi qu'au groupe 3 existant. L'amélioration du transit des sédiments au barrage et la création d'une passe à poissons étaient liées à ce projet. Les deux projets liés sont maintenus, cependant la Municipalité a dû reporter le projet d'augmentation de la production au-delà de 2030 en raison du renouvellement de la concession

et de la participation de FMV pour la mise en œuvre de ce projet. Deux variantes pour le projet Lavey + sont actuellement à l'étude. Des discussions sont en cours avec les FMV. Une convention d'actionnaires est également en discussion pour clarifier les responsabilités et les engagements des parties.

## Production de chaleur

Pour rappel, l'objectif est que le chauffage à distance (CàD) couvre 75% des besoins en chaleur sans émettre de CO<sub>2</sub> d'ici 2050. Actuellement, environ un tiers du mix énergétique du CàD est d'origine fossile. L'objectif est que d'ici 2035, 100% du mix énergétique soit renouvelable, par le biais principalement du développement des pompes à chaleur avec l'eau du lac à Ouchy et à Vidy, et le remplacement du gaz naturel par du biogaz. La mise en service de la centrale de production de chaleur de Malley (par du gaz) est prévue pour avril 2026. Elle est conçue pour permettre l'abaissement du niveau de température du réseau, indispensable pour intégrer les nouvelles productions renouvelables.

### *Plaines-du-Loup*

Sur le premier secteur (PA1) de l'écoquartier des Plaines-du-Loup, le chauffage se fait par géothermie pratiquement en autonomie. Tous les systèmes y sont désormais en service. Cependant, il reste des problèmes d'équilibre de la circulation de l'eau, ce qui a nécessité l'installation de nouvelles pompes plus puissantes. Des plaintes concernant le bruit dans certains appartements ont été émises. Un système de réduction de bruit est en train d'être installé. Le secteur PA2 de l'écoquartier devrait être relié lui au CàD qui permet désormais, avec la nouvelle planification, d'atteindre le concept de la société à 2000 Watts.

## Charg'Immo

Charg'Immo est une solution de recherche clés en main pour les parkings d'immeuble. Les retours sur ce produit sont positifs et son développement encourageant. Les équipes du service commercial et du Service PSE se voient toutes les deux semaines pour la coordination, avec une bonne collaboration.

## Solaire thermique

Il existe un intérêt des SIL pour un projet de grande envergure en solaire thermique, mais il n'y aurait pas encore de solution concrète à proposer à ce stade. Des projets pour des groupements de villas pourrait être intéressant également.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité le renseigne annuellement par le biais du rapport de gestion des quantités de production et de consommation d'énergie par la Commune de Lausanne par type d'énergie, et en spécifiant l'origine de leur production (solaire, éolien, hydraulique, nucléaire, gaz, etc.) et en indiquant l'évolution par année.***

## Service patrimoine (PAT)

### 1. Chauffage à distance (CàD)

Le déploiement du CàD est un projet stratégique initié en réponse à l'arrivée du Plan climat, qui a un impact majeur sur les activités du service. Pour rappel, la consommation totale de chaleur à Lausanne en 2020 était d'environ 1500 GWh, avec l'objectif d'atteindre 950 GWh en 2050 avec la rénovation et l'isolation de l'ensemble des bâtiments, fournie à 75% par le CàD (contre 25% actuellement). Pour répondre aux exigences de ce plan, plusieurs actions ont été entreprises, notamment la mise en place d'un plan de déploiement, une révision des processus

internes et un recours à un accompagnement de l'Unité d'amélioration des prestations et d'innovation (UAPI).

Une des grandes priorités a été le recrutement de personnel pour les dix prochaines années. Cette décision répond à la nécessité d'adapter l'équipe du service aux nouveaux enjeux de transition énergétique et aux objectifs du Plan climat. En parallèle, un effort particulier a été porté sur l'intégration de jeunes talents, car un renouvellement de compétences est indispensable. Le défi majeur réside dans la formation et la fidélisation de ces jeunes, en particulier face à une deuxième vague de départs attendue dans les années à venir. Il s'agit également de conserver les cadres expérimentés, un défi qui nécessite une gestion proactive des carrières et des ambitions professionnelles.

Le déploiement du CàD s'accompagne d'un défi logistique de taille, notamment à cause des travaux nécessaires. Cela a entraîné des tensions, en particulier vis-à-vis des riverains. Pour limiter ces tensions et maintenir une communication fluide avec les habitants, un poste de médiateur de terrain a été créé.

### *1.2 Gaz*

Le gaz reste un vecteur énergétique important, mais des questions se posent sur sa viabilité économique à long terme du fait de son redimensionnement ; les coûts de réseau doivent rester acceptables pour les clients qui n'ont pas d'alternatives et resteront au gaz renouvelable. Cependant, des poches de consommation subsisteront et le rôle du gaz dans la dynamique de réindustrialisation que l'on peut observer en Europe et dans la transition énergétique reste une question ouverte. Dans ce sens, il est essentiel de développer le gaz renouvelable, mais les capacités de la Suisse en matière de gaz renouvelable sont limitées, ce qui complique cette transition. Le biogaz apparaît comme une alternative intéressante, notamment en raison de la possibilité d'importer cette source d'énergie et un système de garantie d'origines comme celui de l'électricité qui se met en place. Toutefois, des obstacles subsistent, notamment en ce qui concerne la production locale et la logistique d'importation. Des études sont en cours pour déterminer la viabilité à long terme de cette option.

### *1.3 Géothermie*

Des projets de géothermie sont en cours en collaboration avec la société GEOOL SA, avec des zones plus favorables à un forage exploratoire identifiées en 2023, et la réalisation cette année 2025 d'une campagne géophysique 3D, avec l'objectif d'un premier forage exploratoire d'ici à fin 2026. La date des premiers forages dépend des autorisations, des oppositions et d'éventuels recours. Leur succès reste encore incertain à ce stade, particulièrement pour le premier forage, qui doit permettre de caler les modèles géologiques. Les chances de réussite seront ainsi beaucoup plus élevées pour le deuxième forage, dont le principe et le financement ont déjà été acceptés par les actionnaires.

### *1.4 Hydrothermie*

A Lausanne, la réalisation des deux projets d'hydrothermie avec des pompes à chaleur (PAC) à Ouchy et à Vidy est en cours. Une mise à l'enquête prochaine est prévue pour le projet d'Ouchy. Toutefois, la mise en service pourrait être retardée par rapport à l'objectif initial de 2026, et intervenir plutôt en 2027.

### *1.5 CàD et centrale de production de chaleur à Epalinges*

Un projet d'extension du CàD était prévu pour le nord de la Commune d'Epalinges, sous réserve d'une production de chaleur locale (par une centrale à bois) par la Commune. En raison de recours ayant abouti au Tribunal cantonal et impliquant de revoir le projet, la Commune d'Epalinges a finalement renoncé à ce projet. Les SIL cherchent un nouvel emplacement pour cette centrale et souhaitent poursuivre la collaboration avec Epalinges.

## 2. Electricité

Le renforcement des réseaux électriques constitue un axe stratégique majeur, indispensable pour soutenir le déploiement du C&D, du solaire photovoltaïque, de la recharge de véhicules électriques mais aussi le projet EolJorat Sud. Les infrastructures existantes doivent être adaptées aux nouvelles exigences de production et de consommation d'énergie. Cela inclut des travaux d'extension, de modernisation et de sécurité des réseaux.

Le stockage d'énergie, notamment via la production d'hydrogène, devient un axe de plus en plus exploré. Un essai avec la production d'hydrogène est en cours au Grimsel, visant à tester la faisabilité de cette technologie dans le cadre de la transition énergétique.

### Service réseaux (RES)

#### Compteurs intelligents

L'objectif est d'atteindre 80% de compteurs intelligents installés d'ici fin 2027 tel qu'exigé par la Loi fédérale sur l'énergie, avec une cible de 100% d'ici 2030. Après 2030, le cycle de remplacement de ces compteurs débutera en raison de leur durée de vie, estimée entre dix et quinze ans. Le déploiement a été accéléré pour atteindre cet objectif. Une rupture de stock liée à la guerre en Ukraine a initialement retardé ces efforts. Cependant, cette situation est désormais résolue et le service est confiant quant à l'atteinte de l'objectif fixé.

#### Incidents causés par des entreprises tierces sur le réseau de gaz

Le service fait face ponctuellement à un surcharge de travail en raison notamment des fuites de gaz survenant lors d'incidents causés par des entreprises tierces sur le réseau de gaz et des problèmes de recrutement de personnel spécialisé. Pour remédier à cette situation, il tente de sensibiliser les entreprises de génie civil (GC) et facture les incidents afin de réduire ces problèmes causés par des tiers. Un manque de formation et de compétences au sein des employés des entreprises de GC expliquerait l'augmentation de ces incidents.

#### Projet pilote de Boisy

Le projet pilote de Boisy, qui comprend l'extension du C&D et la suppression du réseau de gaz dans le quartier suit son cours normalement, mais dépend principalement de l'avancement des travaux de PAT et COM à l'heure actuelle. Pour procéder à cette suppression, il est indispensable que tous les clients acceptent une nouvelle solution énergétique par un raccordement au C&D ou une solution individuelle.

#### Ressources humaines

Le manque de personnel, pousse à recourir à des sociétés privées pour des besoins spécifiques. Suite à la fermeture de Vetropack, deux personnes ont pu être recrutées pour s'occuper des questions liées au gaz.

Cependant, huit démissions au sein de l'Unité électricité ont été enregistrées. Certaines de ces démissions sont liées à des comportements problématiques au sein de l'équipe qui ont nécessité un recadrage. Suite au recadrage, certaines personnes ont préféré partir, départs favorisés par une concurrence accrue sur le marché.

### Service commercial (COM)

La préparation des nouveaux tarifs a été effectuée avec rigueur, et leur publication s'est déroulée sans encombre. Ce processus a permis de garantir une visibilité accrue pour les clients et de préparer le terrain pour la gestion future des tarifs énergétiques.

## Achat d'énergie

L'achat d'énergie a été géré de manière plus régulière cette année, ce qui a permis une gestion plus stable. Cela a contribué à une meilleure prévision budgétaire et à la maîtrise des dépenses énergétiques.

## Projet pilote de Boisy

Le Service commercial est responsable du contact avec les client-es concerné-es par le projet. L'acceptation des nouvelles solutions a été plutôt positive, notamment pour les petites habitations ne remplissant pas les conditions pour être reliée au C&D. L'option privilégiée pour ces habitations est la **pompe à chaleur**, qui représente une solution viable pour l'avenir. Le projet Boisy est prévu pour être finalisé d'ici fin 2025.

## Multimédia

La vente des réseaux hors Lausanne a entraîné plusieurs ajustements, notamment au niveau des ressources et des stratégies commerciales. Cette sortie a engendré des défis liés au redimensionnement du personnel et a eu un impact sur la rentabilité difficile à évaluer. Les SIL peuvent désormais se concentrer uniquement sur Lausanne.

- **Baisse des clients à Lausanne** : on observe une perte continue de clients sur Lausanne depuis la disparition d'une situation de monopole.
- Des efforts considérables ont été faits pour réduire les coûts (en réorganisant la structure et en réduisant les postes). De même, des offres concurrentielles ont été lancées, mais Bli bla blo et Net+ n'ont pas la force et la liberté de marketing de leurs concurrents.
- **Objectif pour 2025** : L'objectif principal pour 2025 est de maintenir la situation au même niveau que celle de fin 2024.
- De nouveaux produits ont été lancés, avec notamment une **offre pour les collaborateur-trices** qui sera bientôt disponible. Toutefois, la synergie espérée au niveau du service clients n'a pas encore atteint le niveau de performance attendu.

La situation du multimédia est donc inquiétante et la direction des SIL en est parfaitement consciente.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité examine s'il est opportun qu'elle maintienne son offre multimédia.***

## SI-REN SA

Pour rappel, Si-REN SA est une société anonyme créée en 2009 et détenue à 100% par la Ville de Lausanne. Le conseil d'administration est présidé par le directeur des SIL, M. Xavier Company. La société a pour but l'étude, la construction et l'exploitation d'installations de production, ainsi que la fourniture d'énergie dans le domaine des énergies renouvelables en Suisse et à l'étranger. Son objectif est de produire d'ici à 2050 100 Gwh/an d'électricité, dont un tiers environ grâce au solaire photovoltaïque. L'objectif fixé pour la législature 2021-2026 est d'augmenter la production de solaire photovoltaïque d'environ 15 Gwh/an, soit une augmentation de la capacité de production de solaire chaque année de 3 MWh. À terme, la plus grosse part de production électrique viendra de l'éolien avec le projet EoJorat (55 Gwh/an).

Il est cependant constaté que les objectifs de développement de la production électrique par la société ne sont de loin pas atteints depuis le début de la législature (le cumul des puissances des centrales mises en production annuellement représente 1,3 MWh), ce qui entrave de

manière significative le développement de la production d'énergie renouvelable des SIL. Un audit du Contrôle des finances de Lausanne, débuté en mai 2023 et terminé en mars 2024, pointe du doigt un certain nombre de problèmes, avec en particulier l'absence de stratégie incluant les plans d'action et l'allocation des moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation des objectifs fixés par le conseil d'administration. Le rapport d'audit a émis quinze recommandations, dont trois avec une priorité élevée (elles concernent la mise en place de la stratégie attendue par le conseil d'administration, la gestion des participations et frais et le renforcement des contrôles financiers sur le projet EolJorat Sud).

Les problématiques relevées par le rapport d'audit traduisent essentiellement un problème de management de la société Si-REN SA. Malgré plusieurs mesures menées par le conseil d'administration pour tenter de résoudre ce problème de management préalablement à l'audit (mise au vert, coaching) et la clarification d'objectifs suite à la publication de l'audit, l'absence d'amélioration significative de la situation a conduit au recrutement d'une nouvelle directrice ou d'un nouveau directeur en cours au moment de la rédaction de ce rapport.

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

***Le Conseil communal souhaite que la Municipalité continue à le renseigner annuellement de l'évolution et du développement des activités de SI-REN SA par le biais du rapport de gestion.***

Pour la sous-commission Services industriels

*Jean-Marc Béguin*

*Olivier Thorens*