



Association
Sécurité Est Lausannois

Comité de direction
p.a. Police Est Lausannois
rue de la Poste 9
Case postale 365
1009 Pully

Préavis **N°3 - 2015** du Comité de direction au Conseil intercommunal

**Crédit complémentaire pour le projet
« Management des absences et du climat de travail »**

Responsabilité du dossier :

- **Gil Reichen, président du Comité de direction**

Pully, le 18.05.2015

Monsieur le Président,
Mesdames, Messieurs les membres du Conseil intercommunal,

Conformément aux dispositions de la loi sur les communes, du règlement sur la comptabilité des communes, des statuts de l'Association, le Comité de direction de l'Association Sécurité Est Lausannois a l'honneur de vous soumettre, ci-après, une demande d'octroi de crédit complémentaire au budget de fonctionnement 2015 en relation avec le projet « Management des absences et du climat de travail »

1. PROBLEMATIQUE

Ces dernières années, le taux de sinistralité lié aux accidents et aux maladies a fortement augmenté, ce qui a eu pour effet, en 2015, l'augmentation des primes d'assurances accidents non-professionnels et de l'assurance perte de gain en cas de maladie.

Nous avons alors annoncé à l'ensemble des collaborateurs de l'Association Sécurité Est-Lausannois, qu'un concept de prévention et de gestion de l'absentéisme serait mis en place pour essayer de prévenir les risques et réduire la durée des absences dues aux cas de maladie et d'accidents durant les cinq prochaines années. Ce laps de temps, qui correspond à la durée des nouveaux contrats d'assurances, nous permettrait d'avoir une visibilité sur le long terme.

Selon les chiffres présentés dans les annexes, en 2013, le taux d'absentéisme estimé est de 6.88 % tandis qu'en 2014, il s'élève à 4.43 %.

Cette diminution se justifie par une baisse de plus de 70 % du nombre de jours d'absence liés à un accident. Par contre le nombre de jours d'absence pour maladie de 1 à 3 jours est en augmentation de presque 30 %.

A noter qu'en 2013, le taux d'absentéisme moyen en Suisse, tous secteurs économiques confondus, se situe à un taux de 4 %.

2. OBJECTIFS RECHERCHES ET OUTILS MIS EN PLACE

L'objectif de cette mesure est de diminuer le taux d'absentéisme, puis de le maintenir par la suite à un niveau acceptable, évitant ainsi une nouvelle augmentation des primes en 2020.

Dans ce cadre, le service des ressources humaines de la Ville de Pully, notre mandataire, a sollicité la société Ismat Consulting SA afin qu'elle propose un plan d'action et la mise en place d'un programme de gestion des absences et du climat de travail.

Les objectifs du programme sont :

- Développer une politique de santé en entreprise pour améliorer le climat social et les relations au travail.
- Intervenir prioritairement sur les cas d'absences de courte durée non planifiées et gérées par les cadres de proximité (de 1 à 30 jours).

- Réagir aux différents risques professionnels ayant un impact sur la santé et les relations au travail.
- Inciter le management à s'impliquer dans la démarche.

Les outils mis en place :

- Processus ressources humaines formalisés selon nos pratiques et règlements internes et les législations en la matière (marches à suivre, procédures, etc.).
- Indicateurs de climat mesurables : taux de rotation, taux d'absentéisme, nombre d'entretiens de retour, de téléphones réalisés lors du suivi d'absence, etc.

3. CHOIX DU PARTENAIRE ET PROGRAMME

Le choix du partenaire externe s'est porté sur Ismat Consulting SA, société qui a un savoir-faire et une image reconnus dans ce domaine, et notamment des références solides auprès de plusieurs administrations publiques.

Le programme proposé par l'Ismat comprend :

- Des entretiens personnels réalisés sur un échantillon de 30 personnes, visant à analyser le climat, comprendre comment les absences sont gérées et comment sont appliquées les procédures à ce jour : ces entretiens sont réalisés par une consultante de l'Ismat.
- Un plan de communication interne mis en place avec l'appui de l'Ismat qui propose divers conseils, procédures et documents.
- L'accompagnement et le suivi du programme.
- Le plan de formation et de supervision des cadres de proximité (20 responsables d'équipe/cadres opérationnels).
- Le plan de formation du service des ressources humaines dans le management des absences.
- Les actions de pérennisation de la démarche dans le temps.

Ce programme est essentiellement conçu pour la gestion des cas d'absences de courte durée (de 1 à 30 jours) par les cadres et responsables d'équipes.

Le traitement des absences de longue durée, difficiles ou complexes, est abordé lors des formations des ressources humaines.

4. ORGANISATION DU PROJET

Afin de mener à bien ce projet, le service des ressources humaines propose la création d'un comité de pilotage, dont les responsabilités sont les suivantes :

- Adapter le programme en fonction des particularités de l'entreprise.
- Planifier les échéances clé du programme.
- Traiter les questions pratiques de mise en œuvre.
- Etablir le plan d'action de mise en œuvre.

Celui-ci ne devrait se réunir que de manière très ponctuelle lors de séances d'accompagnement d'une demi-journée, notamment avant, pendant et après les étapes clé du projet.

S'agissant des membres composant le comité de pilotage, le service des ressources humaines propose les personnes suivantes :

- M. G. Reichen, syndic de la Ville de Pully et président du Comité de direction ;
- M. Ph. Steiner, secrétaire municipal de la Ville de Pully;
- M. D-H. Weber, commandant de Police Est Lausannois ;
- Mme C. Schwander, cheffe du service des ressources humaines de la Ville de Pully ;
- Mme F. Cosmas, chargée de sécurité de la Ville de Pully.

Il propose également de nommer Mme A-L. Cellammare, assistante de Mme Schwander, comme cheffe de projet. Elle devra conduire le projet au jour le jour avec les différentes parties prenantes et veiller au déroulement correct du projet.

5. ETAPES DU PROJET

Avant le démarrage effectif du programme au 1^{er} janvier 2016, une grande partie du projet concerne la préparation, la communication et la formation. Voici ci-après les étapes du projet :

1. Début mai 2015

Une première séance du COPIL a eu lieu afin de préparer et planifier la communication pour les cadres et les responsables d'équipes, ainsi que les personnes qui seront interrogées dans le cadre des entretiens personnels. L'ensemble du personnel sera également informé du projet (voir programme des séances de pilotage annexé).

2. Fin juin/début juillet 2015

Les entretiens personnels des collaborateurs seront effectués sur un échantillon de 30 personnes ayant eu des cas d'absences durant l'année précédente. Ils dureront environ 45 minutes par collaborateur, et seront réalisés sur une semaine, par une consultante Ismat.

3. Fin août/début septembre 2015

Une deuxième séance du COPIL se tiendra pour la remise du rapport et les recommandations proposées, suite aux entretiens personnels effectués par la consultante. Lors de cette séance, la façon de communiquer les résultats sera définie, ainsi que ce qui devra être mis en avant lors des formations.

4. Octobre 2015

La première session de formation (deux jours) des cadres de proximité aura lieu. Elle a pour but de leur expliquer la méthode et de leur présenter les nouvelles procédures.

Les collaborateurs des ressources humaines seront également formés à raison de deux jours consécutifs sur le management des absences (voir programmes de formations annexés).

5. Novembre 2015

Une communication à l'ensemble du personnel sera effectuée, leur expliquant précisément la démarche.

6. Janvier 2016

Le démarrage effectif du programme est prévu pour le 1^{er} janvier 2016.

7. Printemps 2016

Entre avril et mai 2016, une séance de supervision / retour sur les pratiques aura lieu, puis finalement la deuxième session de formation (1 jour) des cadres sera proposée entre le mois de mai et juin.

En fonction des besoins, des étapes supplémentaires de suivi et pérennisation de la démarche dans le temps (formation de nouveaux cadres, supervisions de rappel, séance de pilotage de suivi) peuvent-être envisagées, mais ne sont pas incluses dans le budget actuel.

6. COÛT

Il est à noter que le programme sera lancé en commun pour l'Association Sécurité Est-Lausannois et la Ville de Pully.

De ce fait, nous bénéficions d'une offre et d'un déploiement groupés, ce qui est avantageux en termes de coûts et de temps.

De plus, la Ville de Pully prendra à sa charge dans son budget, les coûts liés à la formation du personnel des ressources humaines ainsi que ceux des séances de pilotages.

Pour l'Association Sécurité Est Lausannois, le coût du projet est estimé à CHF 36'190.00 répartis sur deux ans, à savoir CHF 27'390.00 pour 2015 et CHF 8'800.00 pour 2016.

L'article 8 du Règlement de fonctionnement du Comité de direction de l'Association Sécurité Est Lausannois stipule « Le Comité de direction est seul compétent pour décider, dans le cadre du budget, l'engagement de toute dépense supérieure à CHF 15'000.00 ; en outre le Comité de direction peut engager des dépenses imprévisibles et exceptionnelles jusqu'à CHF 50'000.00 par cas, la justification de la dépense étant incluse ultérieurement dans une demande crédit complémentaire ».

Au vu des raisons invoquées ci-dessus, le Commandement de Police Est Lausannois a proposé au Comité de direction, lors de la séance du 23 avril 2015, d'appliquer l'article 8 dudit règlement pour le lancement du projet Management des absences et du climat de travail.

De plus, notre partenaire, l'assurance La Vaudoise, a été informée du lancement de ce projet et pourrait participer financièrement au coût du programme, pour un montant qui n'est pas encore indiqué mais d'environ 10 %.

7. CONCLUSION

En conclusion, nous vous prions, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs les membres du Conseil intercommunal, de bien vouloir prendre les décisions suivantes :

**Le Conseil intercommunal
de l'Association «Sécurité Est lausannois»**

1. vu le préavis No 3 - 2015 du Comité de direction du 18 mai 2015,
2. vu le rapport de la commission chargée d'étudier cet objet,

décide

1. d'accorder au Comité de direction de l'Association Sécurité Est Lausannois un crédit complémentaire au budget 2015 représentant au total une augmentation des charges de CHF 27'390.00,
2. le financement des charges nettes complémentaires est entièrement assuré par la trésorerie ordinaire.

Approuvé par le Comité de direction dans sa séance du 18 mai 2015.

AU NOM DU COMITE DE DIRECTION

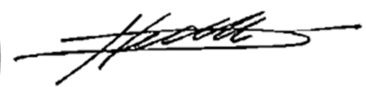
Le président



G. Reichen



Le secrétaire



D-H Weber

33. Annexe 2 : Contenus et programmes

33.1 Première session de formation de l'encadrement

1^{er} jour : gestion des cas d'absences non planifiés et répétitifs

Après les absences :
Programmer un entretien de bilan en cas d'absences répétitives. Evaluer les coûts indirects de l'absentéisme.

A la fin de cette première journée, les participants auront:

- évalué les coûts directs des absences de courte durée de leurs équipes et identifié les principales retombées sur l'organisation du travail en termes de coûts indirects
- Intégré les mécanismes principaux de déclenchement des absences
- entraîné les techniques d'entretien d'absence (bilan personnel rapide du collaborateur),
- décidé des procédures de suivi pendant l'absence d'un collaborateur,
- découvert les erreurs managériales les plus importantes que l'on peut commettre en relation à l'absentéisme dans une équipe et imaginé des recommandations ciblées.

Déroulement:

- Objectifs de la formation, contexte : rôle de l'encadrement dans le climat social et la dynamique des groupes de travail
- Attentes des collaborateurs, hiérarchisées – à préciser
- Chiffres clés de l'absentéisme (seront communiqués par le groupe de travail avant la formation) et impact financier en termes de coût direct et indirect
- Avant, pendant et après une absence : concept d'intervention pour réduire l'absentéisme en 3 phases
- Erreurs classiques et recommandations en gestion des absences
- Symptômes aisément remarquables et conditions de travail provoquant des absences
- Entretiens de bilan et analyse des conditions de travail (environnement, matériel et relationnel)
- Domaines d'application des entretiens d'absence, conditions de succès et limites

2^{ème} jour : l'annonce, le suivi et l'entretien de retour

Pendant les absences :
Planifier les procédures et les actions d'appels téléphoniques. Avoir le suivi et les bons réflexes pour le retour du collaborateur.

A la fin de cette seconde journée, les participants auront:

- identifié les N recommandations pour agir avec un collaborateur souvent absent
- acquis la technique de gestion de situations difficiles en cas d'absence chronique et répétitive
- entraîné les procédures téléphoniques d'annonce et de suivi des absences
- entraîné la procédure de suivi de gestion des absences répétitives
- intégré leur rôle dans le suivi et l'organisation d'une absence
- entraîné les modalités d'accueil d'un collaborateur à son retour au travail.

Déroulement

- Collecte des feedbacks cités par les participants et enseignements personnels
- Procédures d'appel et d'annonce d'absence au téléphone, suivi téléphonique
- Attitudes et réflexes du manager face aux situations fréquentes en absence management
- Etude de cas complexes et scénarios de réussite
- Etapes et règles d'or pour réussir un entretien de bilan
- Suivi des entretiens et tableau de bord opérationnel
- 40 situations de gestion des absences : exercices pratiques pédagogiques

33.2 Deuxième session de formation

3^{ème} jour : climat social et techniques d'actions préventives

Avant les absences :
Prévenir les absences des collaborateurs et provoquer un entretien préventif. Identifier les composants du climat social et les ajuster dans son équipe.

A la fin de cette première journée, les participants sauront/connaîtront/auront:

- obtenu les premiers résultats quantifiés (ou factuels) du programme de gestion des absences
- intégré leur rôle du cadre de proximité et l'influence que l'organisation et l'environnement du travail peuvent exercer sur la santé du groupe
- révisé les méthodes concrètes permettant de stabiliser / réduire les absences non planifiées d'une équipe et échangé sur des cas complexes
- identifié les possibilités de réinsertion d'un collaborateur en reprise de poste (thérapeutique, progressive, etc.) et les enjeux en conséquence
- identifié les leviers du climat social (rôle actif des cadres dans l'organisation et la reconnaissance au travail) en tant que mesure préventive

Déroulement

- Analyse des résultats quantifiés du programme, bilan d'activité et retombées économiques du projet
- Inventaire des cas d'absence réussis et échoués, analyse des causes et des conditions cadres observables, scénarios de réussite
- Point de rappel sur les techniques d'entretien de bilan, de retour et préventif, et les procédures d'appel téléphonique
- Symptômes annonciateurs d'absence
- Entretien préventif et situations difficiles
- Identification des ingrédients du climat de travail
- Les 7 facteurs de l'équilibre professionnel et ses règles d'or

33.3 Programme des séances de pilotage (COPIL)

Objectif : Préparer et suivre le déploiement opérationnel de la politique de gestion des absences et du bien-être au travail

Contenu des séances :

- état des lieux des étapes du programme : dates, déploiement et questions organisationnelles ;
- communication : avancement du kit de communication par public cible et par phase temporelle dans le projet. Contenu de chaque communication.
- organisation des événements clés du déploiement et critères de succès (ouverture des séminaires, contenu et discours, etc.)
- définition des rôles RH dans le processus d'accompagnement en cas d'absence ;
- traitement des données d'absence ;
- mise en conformité de la nouvelle révision de l'AI par rapport aux modules ismat

Une description complète du contenu des séances d'accompagnement est intégrée dans le kit de communication. Dans notre devis, nous avons réuni la séance de pilotage numéro 1 (COPIL) avec la séance de Direction (CODIR), pour des raisons d'efficacité des séances.

33.4 Programme des séances de supervision

Objectif : Légitimer la démarche et la politique de santé active, en présence des cadres de Direction, des RH et de la ligne hiérarchique.

Contenu des séances :

- bilan des pratiques après 4 mois de déploiement : entretien de retour et annonces d'absence, entretien de bilan et communication aux collaborateurs
- analyse des premiers résultats
- difficultés opérationnelles et clarification de la méthodologie
- Influence de la structure sur les enjeux de la gestion des absences et du climat de travail
- rappel des procédures et des pratiques souhaitées
- clarification des rôles RH, cadre de proximité et Direction

33.5 Programme de formation RH

Objectifs pédagogiques de la formation

A la fin de la formation, les participants auront :

- déterminé le rôle des acteurs impliqués dans la réinsertion au travail et leur périmètre d'intervention
- élaboré des outils pour gérer les échanges d'informations et les collaborations entre les différents acteurs impliqués dans le programme
- acquis les techniques d'analyse et de traitement des situations et identifié les solutions pertinentes aux traitements des cas complexes en absences répétitives.

Première journée RH

A la fin de cette première journée, les participants auront:

- identifié les différents acteurs et leurs rôles et périmètres d'intervention respectifs dans la gestion des cas d'absence complexes
- compris comment se positionner et intervenir en tant que RH dans ce processus
- intégré des outils pour analyser les situations et rechercher des solutions pertinentes et rationnelles
- intégré la manière de conduire l'entretien de bilan RH
- découvert des outils et des repères pour gérer les échanges d'informations et les collaborations entre acteurs impliqués

Déroulement / programme de la première journée

- analyse des tableaux de bord absence et compréhension du climat de travail
- objectifs et règles d'or en entretien de bilan RH
- rôle des gestionnaires RH dans le processus d'intervention : timing, buts et finalité
- nature et genre des actions par phase avant - pendant – après un entretien
- identification des acteurs du processus et détermination du rôle et des enjeux
- sollicitation des gestionnaires RH par la ligne hiérarchique à la 6^{ème} absence
- 10 phases de l'entretien de bilan RH – guide, aide-mémoire et recommandations

- entraînement aux entretiens en situation complexe - mise en situation
- résolution des cas des participants

Deuxième journée RH

A la fin de cette seconde journée, les participants auront:

- identifié les dimensions déterminant le climat de travail dans l'analyse d'un cas d'absence complexe
- travaillé sur les possibilités d'adaptation du poste de travail
- élaboré les indicateurs de gestion du retour après une absence selon les besoins de l'institution et du collaborateur
- appris à analyser les données du tableau de bord de suivi des absences

Déroulement / programme de la deuxième journée

- adaptation du poste (logique du retour au travail) : principales résistances et difficultés
- matrice de retour au travail : 4 situations type, freins et résistances
- conditions de réussite pour un projet de retour au travail
- 11 étapes de l'entretien d'adaptation au poste
- entraînement aux entretiens d'adaptation lors des entretiens de bilan RH (partie recherche d'options)
- analyse des 7 facteurs clé du climat de travail – Modèle de Laval
- indicateurs de mesure d'activité pendant l'aménagement ou au retour
- notion de « raisonnablement exigible » (avenue juridique)
- 101 possibilités d'adaptation du poste de travail – mise en œuvre des possibilités d'aménagement
- limite et périmètre des possibilités d'aménagement du poste de travail
- analyse du tableau de bord de suivi des absences.