

Réponse au postulat de Mme Muriel Chenaux Mesnier et consorts

« Osez postuler ! Un objectif légitime pour toutes et tous »

Rapport-préavis No 2015 / 57

Lausanne, le 17 septembre 2015

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs,

1. Objet du rapport-préavis

Le présent rapport-préavis expose les intentions de la Municipalité en réponse au postulat de Mme Muriel Chenaux Mesnier et consorts relatif à l'encouragement à toute démarche de postulation ainsi qu'à la promotion des femmes à des postes de cadres. Il propose de mettre en place une expérience pilote de *jobsharing* tant pour les hommes que pour les femmes au sein de l'administration, ainsi que de nouvelles mesures de promotion des femmes cadres, en complément des mesures existantes. Il propose également une modification réglementaire afin de favoriser le travail à temps partiel, notamment des hommes, et se penche sur le thème de la mixité des fonctions. Ces mesures présentent des compléments à la politique d'égalité entre femmes et hommes et de conciliation entre vie professionnelle et privée conduites par la Municipalité depuis un quart de siècle.

2. Table des matières

| | |
|---|----|
| 1. Objet du rapport-préavis..... | 1 |
| 2. Table des matières | 2 |
| 3. Contexte historique | 3 |
| 3.1 <i>Postulat de Mme Muriel Chenaux Mesnier et consorts</i> | 3 |
| 3.2 <i>Prise en considération du postulat</i> | 3 |
| 4. Mesure 1 : le <i>jobsharing</i> | 3 |
| 4.1 <i>Définition</i> | 3 |
| 4.2 <i>Enjeux</i> | 3 |
| 4.3 <i>Avantages du jobsharing</i> | 4 |
| 4.4 <i>Conditions de réussite et défis du « jobsharing »</i> | 5 |
| 4.5 <i>Aspects juridiques : de l'engagement à la dissolution des liens de partenariat</i> | 6 |
| 4.6 <i>jobsharing: expériences comparatives</i> | 7 |
| 4.7 <i>Application du jobsharing à la Ville de Lausanne</i> | 8 |
| 5. Mesure 2 : la promotion des femmes cadres..... | 9 |
| 5.1 <i>Une nouvelle organisation du travail conciliant l'égalité femme/homme et visant la performance de l'entreprise</i> | 9 |
| 5.2 <i>Expériences réalisées en Suisse : entreprises privées et publiques</i> | 10 |
| 5.3 <i>La Ville de Lausanne : actions réalisées</i> | 12 |
| 5.4 <i>Ville de Lausanne : actions à réaliser</i> | 13 |
| 6. Mesure 3 : la promotion du temps partiel..... | 13 |
| 7. Mesure 4 : la mixité des fonctions..... | 14 |
| 8. Aspects financiers | 15 |
| 9. Conclusions | 16 |

3. Contexte historique

3.1 Postulat de Mme Muriel Chenaux Mesnier et consorts

Le 12 décembre 2012¹, Mmes Muriel Chenaux Mesnier et Elisabeth Wermelinger déposaient un postulat demandant :

- l'amélioration des mesures incitatives pour favoriser la postulation des femmes à des postes de cadre moyen et supérieur ;
- le renforcement des mesures de promotion spécifique pour détecter des futures cadres, pour leur offrir les formations nécessaires et pour les encourager à se porter candidates lors de postulations ;
- l'amélioration des conditions d'accompagnement pour favoriser l'engagement de femmes dans des secteurs où elles sont peu, voire pas représentées ;
- la création d'un projet pilote pour ouvrir des postes de cadre au partage du temps de travail, dit *jobsharing*, accompagné d'une incitation par le biais d'une communication et de mesures à l'attention de tout le personnel valorisant le travail à temps partiel, en particulier pour les hommes.

3.2 Prise en considération du postulat

Le 27 mai 2013, la commission ad hoc acceptait la prise en considération du postulat. Dans sa séance du 4 mars 2014², le Conseil communal décidait de prendre en considération le postulat et de le renvoyer à la Municipalité pour étude et rapport.

4. Mesure 1 : le *jobsharing*

4.1 Définition

Dans sa notion juridique, le *jobsharing* constitue une des différentes formes de travail à temps partiel. A ce titre, selon sa définition générale, il répond à une « activité professionnelle exercée à un horaire inférieur à la durée normale »³. Dans les faits, les *jobsharers* travaillent chacun à un temps de travail réduit, tout en constituant un temps plein ensemble, en partageant des activités interdépendantes et en assurant une responsabilité commune. Le partage d'un job à temps plein signifie avant tout une répartition de son organisation du travail et le partage des activités ».⁴ Comme le précise le Bureau de l'égalité cantonal entre la femme et l'homme à Berne, dans ce cas on partage alors le temps et le travail, contrairement au temps partiel dans une équipe. La question temporelle devient ainsi secondaire par rapport à l'organisation du travail qui, elle, devient centrale.⁵

4.2 Enjeux

Une alternative au temps partiel

Actuellement, en Suisse, il est reconnu que les compétences des femmes sont sous-utilisées au vu de leurs qualifications et formations, certifiées quant à elles à la hausse. Notre pays détient quasiment le record européen en matière de travail à temps partiel, avec un tiers de travailleurs/euses à temps partiel, dont 58% de femmes. Malgré le grand avantage qu'offre le temps partiel en matière de conciliation travail – vie privée, colonne vertébrale d'une politique active en matière de qualité de vie au travail, il contribue pourtant à l'existence de nombreux inconvénients : le manque de responsabilités à la clé, tout comme le peu d'offres à la portée réelle des hommes, en passant par son caractère peu valorisant qui peut confiner des personnes

¹ BCC No 7, tome I, 2012-2013, p. 868.

² BCC No 11, 2013-2014, tome II, à paraître.

³ Byrne-Sutton Pascale, Le contrat de travail à temps partiel, Schulthess, Zürich, 2001, p. 35.

⁴ Peeters Birgit, Télétravail et Jobsharing, surmonter les obstacles pour travailler autrement, Job index media ag, 2014, p. 13.

⁵ Müller-Höselbarth Francesca, Guide du temps partiel, Bureau cantonal de l'égalité entre la femme et l'homme, Berne, 2002.

hautement qualifiées dans des postes peu stimulants ou valorisés et sans perspectives. Par ailleurs, ces postes ne garantissent pas une présence continue sur le lieu de travail du point de vue de l'employeur.⁶

Une des solutions au plafond de verre des cadres

Comme le soutiennent de nombreuses études, le *jobsharing* constitue une solution pertinente au problème du plafond de verre (*glass ceiling*) des cadres. Cette expression apparue aux Etats-Unis à la fin des années septante désigne le fait que, dans une structure hiérarchique, les niveaux supérieurs ne sont pas accessibles à certaines catégories de personnes.⁷ A ce titre, le *jobsharing* devient une mesure originale et visionnaire, véritable piste pour contourner cette dérive et permettre aux femmes cadres de dépasser le dilemme « plafond de verre contre vie familiale sous pression ». Il offre une solution supplémentaire en terme de planification de carrière (rester dans des postes à hautes responsabilités mais en diminuant sa charge de travail) tout en offrant une alternative à l'entreprise de ne pas devoir revoir toute son organisation du travail. Les hommes comme les femmes pourraient alors être très intéressés par cette nouvelle forme de travail.⁸

Une mesure de responsabilité sociale face au marché actuel de l'emploi

Même si l'économie suisse se porte bien et que le niveau du marché de l'emploi reste élevé, la génération des *baby boomers*, issue du pic de natalité enregistré dans les années d'après guerre, hautement qualifiée et proche de la retraite, laisse progressivement un marché du travail en quête de nouveaux talents et de polyvalences. En effet, « le déséquilibre démographique de la population active signifie que le rapport actif/inactif ne garantit plus la pérennisation des entreprises et la solidarité sociale. (...) Une extension de la vie professionnelle s'impose. Cette prolongation de la vie professionnelle demande des adaptations structurelles afin d'échelonner les parcours professionnels qui sont de moins en moins linéaires. Le *jobsharing* peut être une solution pour diminuer le départ à la retraite précoce d'employés. Le *jobsharing* est donc une véritable mesure de responsabilité sociale car elle tient compte des trois niveaux : la condition de la personne, le besoin de l'entreprise et le défi de la société. »⁹ Alors que dans certains secteurs il manque cruellement de personnel qualifié, les statistiques affichent un nombre croissant de jeunes au chômage, tous horizons confondus. Ce nouveau modèle pourrait alors être une très bonne alternative qui s'adresserait tant :

- aux jeunes pour intégrer le marché de l'emploi,
- qu'aux femmes et hommes entre vingt-cinq et cinquante ans souhaitant pouvoir concilier vie professionnelle et vie privée, tout en se maintenant dans des postes de qualité,
- ainsi qu'aux seniors qui souhaitent diminuer progressivement leurs activités avant de prendre leur retraite.

4.3 Avantages du *jobsharing*

En général, l'engagement et la motivation des personnes qui travaillent à temps partiel n'est plus à démontrer : créatives, enthousiastes et concentrées, elles travaillent également souvent de manière intensive car elles concentrent leur activité et leur énergie dans le temps limité qui est le leur. Grâce à une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée, leur satisfaction au travail est alors dans la plupart des cas optimisée. Quant au *jobsharing*, les partenaires, qui constituent un véritable tandem de co-création, conjuguent au mieux performance, qualité et enthousiasme. Ils apportent à leur employeur un éventail plus élargi en capacités, en compétences, en expériences et en savoir-faire qu'un-e seul-e employé-e à plein temps. A deux têtes on pense mieux qu'à une. L'équilibre facilité entre tous les domaines de la vie d'une personne et toutes ces qualités retrouvées dans un seul et même poste deviennent les éléments clés de la facette *gagnant-gagnant* d'un tel modèle de travail.

⁶ Krone-Germann Irenka et de Chambrier Anne, *Le jobsharing*, deux expertises pour le prix d'une, Association PTO, 2014, p. 9.

⁷ Wikipédia, notion de « Plafond de verre », novembre 2014.

⁸ Wisnia-Weill Vanessa, de nouvelles organisations du travail conciliant égalité femme/homme et performance des entreprises, Rubrique publications, la note d'analyse, novembre 2011 n°247, www.strategie.gouv.fr, p. 7.

⁹ Peeters Birgit, *ibid.*, p. 20.

Du point de vue de l'employé-e

Les avantages pour le personnel sont nombreux : accès à des postes plus stimulants dans la réalisation d'une carrière au niveau des responsabilités et des connaissances ; travail à taux réduit mais qui demeure intéressant ; productivité accrue en raison d'une forte motivation ; conciliation entre vie privée et vie professionnelle ; expertise professionnelle renforcée ; remplacement facilité qui ne génère pas de stress pour la personne ; élargissement du réseau ; insertion des jeunes et des femmes dans le marché du travail et conservation de l'expertise et de l'expérience des seniors en place.

Du point de vue de l'employeur

Pour l'employeur, ce nouveau modèle de travail suppose :

- le maintien d'un haut niveau de responsabilités puisque, contrairement au temps partiel, il s'agit d'un poste à temps plein tenu par deux personnes. L'avantage pour une entreprise de pouvoir offrir un poste à taux réduit qui reste qualifié, voire hautement qualifié et intéressant, est évidemment un argument de taille pour sa réalisation ;
- l'assurance de « la formation, l'expérience et le savoir de deux personnes qualifiées : deux têtes pensantes, des impulsions provenant de deux expériences, des idées de deux mondes. D'un point de vue purement économique, c'est une obligation d'exploiter ce potentiel, notamment féminin » ;¹⁰
- une productivité sans égale car ce genre de poste incite à aller à l'essentiel, à mieux gérer ses priorités et à développer des stratégies d'efficacité. A deux, on est toujours plus efficaces que seul ;
- la continuité du service offerte par ces deux temps partiels conjugués en un temps plein ;
- la prise en compte des fluctuations dans la charge de travail qui offre, dans ce sens, une souplesse temporelle et importante ;
- la fidélisation des deux partenaires qui, reconnaissant-e-s, se montreront plus loyaux et resteront plus longtemps dans l'entreprise ;
- le risque de *burn-out* réduit ;
- enfin, un gain en terme d'image puisque, par la flexibilité du travail, l'entreprise donne une image avant-gardiste et attractive sur le marché de l'emploi. Pour une administration publique, il va de soi que l'accomplissement d'un tel pas ferait mouche, d'autant plus que la Ville, dans le cadre de sa politique du personnel depuis 1999, a mis un accent important sur la conciliation travail/famille et la qualité de vie au travail de ses employé-e-s.

4.4 Conditions de réussite et défis du « *jobsharing* »

Si le *jobsharing* paraît être une solution rêvée en cours de carrière, à la fois pour les employé-e-s et l'employeur, il suppose que des conditions de réussite soient réunies au départ.

Du point de vue de l'employé-e

Le/la partenaire doit présenter une disposition supérieure à la moyenne pour le travail de collaboration, de communication et de gestion des conflits. Une confiance et un respect réciproque entre les deux partenaires, une loyauté dans le comportement, les échanges, le passage d'information, la prise et le partage de responsabilités sont incontournables. La gestion de la pression dans un travail qui se veut par définition orchestré par une vision privilégiant objectifs et résultats est conséquente. Sans oublier des débuts de mandat qui nécessitent des heures de présence commune afin de veiller à une mise en place optimale de la coordination; en cas de maladie et/ou d'absence, le/la partenaire doit se montrer flexible et pouvoir remplacer son/sa collègue absent-e, dans toute la mesure du possible.

Du point de vue de l'employeur

L'employeur, quant à lui, doit exposer et garantir son intention de promouvoir un modèle de *jobsharing*. Il doit aussi, de concert avec les ressources humaines, le porter, le développer et le soutenir. Plus formellement, des règles juridiques doivent être clairement émises, tout comme la communication régulière de la part des supérieur-e-s hiérarchiques, afin que les deux partenaires puissent toujours savoir comment se construit cette

¹⁰ Thom Norbert, le *jobsharing* : un impératif économique, entretien du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, Revue économique et sociale, numéro 2, Université de Berne, Juin 2014, p. 18.

nouvelle forme de travail. Dans ce sens, des principes de collaboration doivent être posés et formulés. Les tâches, buts et responsabilités du poste doivent être définis dans un cahier des charges; à ce titre, les partenaires devraient avoir des compétences équivalentes et les possibilités de développement de carrière devraient être en principe semblables. Lorsque l'on aborde cette thématique bien particulière de relation professionnelle, on réalise à quel point, pour l'entreprise, les deux partenaires se fondent en un, le travail se transmuant en objectifs et en qualités à atteindre, les personnes et l'organisation interne devenant alors secondaires.

Co-fondatrices de l'Association PTO PartTime Optimization et titulaires (*jobsharers*) d'un poste de cadre supérieure au SECO, Irenka Krone-Germann et Anne de Chambrier mettent toutefois en garde les employeurs contre cinq effets collatéraux majeurs que peut engendrer ce modèle, à savoir :

- un processus de recrutement et de suivi plus complexe ;
- des coûts fixes plus élevés du point de vue de l'infrastructure à mettre en place ;
- la complexification de gestion de projet ;
- un coût du transfert de l'information élevé ;
- un risque de conflit entre partenaires toujours possible.

Toutefois, elles estiment qu'un recrutement fin et poussé, assorti d'une période d'essai, minimisent considérablement ces risques.

Les éléments incontournables pour un jobsharing réussi

En résumé, si les entreprises veulent assurer la mise sur pied d'un modèle de *jobsharing gagnant - gagnant*, elles devraient prendre en compte les aspects suivants :

- la promotion du modèle en tant que modèle de travail innovant. L'idée est que la direction tienne le rôle de promoteur et le service du personnel celui de délégué de savoir-faire en gestion du personnel et direction de projet ;
- la définition claire des buts du poste, des objectifs et des tâches, ainsi que des flux de communication. Pour ce faire, la présence commune très clairement délimitée des deux titulaires pourrait assurer le flux de l'information recherché dans le *jobsharing* ;
- l'intégration du modèle dans un management des ressources humaines global ;
- la recherche d'un bon équilibre entre les intérêts de l'employeur et des deux titulaires ;
- la nécessité d'une grande coordination. Tout l'enjeu consiste à trouver deux personnes qui s'accordent et qui soient complémentaires ;
- à court terme, l'acceptation que les coûts soient plus élevés pour l'employeur (frais d'administration et d'infrastructure, notamment).

4.5 Aspects juridiques : de l'engagement à la dissolution des liens de partenariat

Dans la législation actuelle suisse, il n'existe aucune disposition légale ni jurisprudence relative au *jobsharing*. Dans la pratique, l'employeur se réfère donc aux dispositions du droit du travail lors d'un engagement de deux personnes sur un même poste. Si la doctrine actuelle admet plusieurs manières de lier contractuellement deux employé-e-s, il semble que la façon la plus adéquate, selon le rapport juridique du SECO sur le *jobsharing*, soit d'engager ce type de personnel par contrat individuel de travail¹¹ (art.319ss CO).

Contrat

Si le contrat de travail est individuel, les deux parties devront être attentives aux points suivants :

- les partenaires ne sont liés par aucune relation juridique mais demeurent co-responsables de la bonne exécution du travail et partagent la gestion de leur équipe, au besoin. Cette notion doit être développée dans les cahiers des charges des partenaires ;
- en matière de responsabilité, ils seront solidaires d'un dommage commis ensemble. Néanmoins, si un-e des deux employé-e-s commet seul-e un dommage alors qu'il/elle conduit seul-e un dossier, alors il/ elle en a l'entière responsabilité et son/sa collègue peut en être déchargé-e (article 321 e CO) ;

¹¹ Hirschi Valérie, Rapport juridique *jobsharing*, SECO, Confédération Suisse, Berne, décembre 2013, p. 6.

- Les deux employé-e-s s'accordent pour que le poste soit occupé en permanence et répondent pleinement aux exigences du poste (continuité du poste, vacances prises successivement, remplacement en cas d'absence de toutes sortes, etc).

Collaboration quotidienne

Au vu de la nature du *jobsharing*, les objectifs à réaliser sont déterminés en commun, tout comme l'entretien d'évaluation annuel que leur supérieur-e hiérarchique réalise simultanément avec les deux partenaires. Le tandem reçoit une évaluation globale commune mais chacun des partenaires peut bénéficier de recommandations personnalisées pour sa propre évolution professionnelle, à la fin de l'entretien par exemple. L'aménagement de la place de travail comprend autant de postes de travail que de partenaires, ce qui peut faciliter, le cas échéant, le passage d'informations et la transmission de données. Afin d'assurer le suivi des messages électroniques, soit il faut songer à l'installation d'une boîte mail commune, soit les co-travailleurs/euses possèdent chacun-e leur boîte mail professionnelle, ainsi qu'une boîte aux lettres commune pour faciliter le travail et son flux. La ligne téléphonique peut être partagée, dans la mesure où le tandem doit être interchangeable sur chaque dossier.

Fin des rapports de travail

Bien que les travailleurs/euses partagent leurs objectifs, leurs postes et l'entretien d'évaluation, la fin des rapports de travail ne pourra pourtant s'effectuer qu'avec la résiliation individuelle de chacun des contrats. Le contrat de travail devrait prévoir par écrit les conditions d'un départ afin de clarifier cet aspect-là en amont.

Dans le cas de figure où l'un des deux partenaires venait soudainement à manquer pour mener à bien le *jobsharing*, l'employeur a plusieurs options possibles :

- trouver un-e remplaçant-e au pied levé en maintenant telle quelle la structure du poste ;
- renoncer au *jobsharing* en résiliant les deux contrats ;
- ou, enfin, licencier tous les partenaires et remettre le même poste au concours.

4.6 *Jobsharing: expériences comparatives*

Etats-Unis

Le modèle du *jobsharing* est né aux Etats-Unis dans les années huitante. Près de 20% d'entreprises proposent ce modèle d'emploi à leur personnel, hommes ou femmes. Un guide à l'intention des entreprises qui s'y intéressent liste les articles à ce sujet.¹²

France

Les premiers postes en *jobsharing* ont été introduits en 1994 en France par l'entreprise Hewlett-Packard. Ce concept reste toutefois encore bien timide dans les entreprises à l'heure actuelle où « l'accent a ensuite été mis sur la réduction collective du temps de travail (les 35 heures hebdomadaires) plutôt qu'à des arrangements flexibles en matière d'aménagement de travail. La législation française n'a pas de dispositions particulières en matière de *jobsharing* »¹³.

En 2011, le centre d'analyse stratégique français (CAS) a émis un rapport sur les organisations du travail conciliant égalité hommes/femmes, ainsi que les performances de l'entreprise, et formulait des propositions pour tendre vers cet objectif impliquant notamment la promotion et la mise en place du *jobsharing* dans les entreprises.

Grande-Bretagne

La législation anglo-saxonne en matière de droit du travail reste très minimaliste. S'agissant de l'organisation du temps de travail et de la flexibilité horaire, tout est envisageable du moment que les deux parties sont en accord, condition *sine qua non*. Il existe de nombreuses pratiques de *jobsharing*, y compris une agence de placement spécialisée en la matière.¹⁴

¹² Cremona L. & Miller E., *Jobsharing Resource Guide*, www.missionjobshare.com, 2009.

¹³ Krone-Germann Irenka et de Chambrier Anne, *Ibid.*, p. 7.

¹⁴ Daniels L., www.thejobshareproject.com, site agence : www.capabilityjane.com, 2011.

Suisse

Dans le cadre de l'administration fédérale, des initiatives ont vu le jour ici ou là depuis quelques années, mais un programme formel et global reste encore à créer. Le secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) a consacré en 2013 un rapport juridique au *jobsharing* qui pose les fondements du modèle, à savoir : sa définition, ses aspects contractuels, certaines recommandations de mise en œuvre et des expériences comparatives à titre d'exemples.¹⁵ Il manque à ce jour une promotion active du *jobsharing* qui soit formulée dans l'intention et la mise en œuvre au sein de tous les offices. Même réalité pour les cantons et les villes: des modèles de *jobsharing* existent bel et bien, de manière plus ou moins explicite, mais il manque encore une vraie promotion de ce modèle, avec des règles clairement formulées et des données statistiques fiables. Le *jobsharing* en est encore au stade embryonnaire.

Une entité autonome, soutenue financièrement par le bureau fédéral d'égalité et par des partenaires privés, a vu le jour sous le nom de Part-Time Optimisation (PTO). Elle vise à promouvoir le *jobsharing* en Suisse et à informer les employé-e-s et les employeurs sur les spécificités du partage d'emploi à travers des aspects théoriques comme des guides pratiques pour la mise en œuvre concrète de ce nouveau modèle de travail. Le site "Go-for-Jobsharing" a justement pour objectif de proposer des outils pragmatiques pour la mise en œuvre du modèle. L'association a organisé le 4 mai 2015 à Fribourg le premier colloque national consacré au *jobsharing*. Près de 40 expert-e-s étaient présent-e-s à cette occasion. Au programme, notamment: les aspects juridiques du travail partagé, la recherche de partenaires, la relève académique, les partenariats intergénérationnels et les opportunités et défis dans les entreprises. L'enjeu était de thématiser l'impact politico-économique du modèle de *jobsharing* en tant que troisième voie sur le marché du travail, d'identifier les opportunités et défis pour les entreprises et les employés et de formuler des recommandations. C'est dire si le sujet est dans l'air du temps.

4.7 Application du jobsharing à la Ville de Lausanne

Etapas du pilote

En réponse au postulat de Mme Muriel Chenaux Mesnier et consorts, la Municipalité entend mettre en place un modèle de *jobsharing* pour son personnel. Pour ce faire, une phase pilote sera mise en œuvre dans les sept directions de la Ville appelées chacune à identifier un poste de cadre à repourvoir et qui sera explicitement ouvert au *jobsharing*, tant pour les femmes que pour les hommes. Le concept offrira la souplesse nécessaire pour prendre en considération la différenciation des réalités des services en présence (métiers, fonctions, etc). Actuellement, l'article 6, al.3 du RPAC mentionne que « Pour autant que les exigences du service le permettent, le partage des postes de travail est encouragé. » La base réglementaire existe donc.

Les étapes pour la mise sur pied du projet pilote de *jobsharing* sont les suivantes :

1. Elaborer un concept de *jobsharing* applicable à la Ville ; rédaction d'outils, mise sur pied d'une documentation réglementaire et d'un guide méthodique à l'intention des services ;
2. Identifier dans chaque direction un poste se prêtant au *jobsharing* pouvant être mis au concours avec pour objectif d'accueillir et de promouvoir ce modèle ;
3. Mettre au concours le poste en question et son recrutement : au moment de la mise au concours, il s'agira de signaler que le poste est ouvert au *jobsharing* et que les candidatures à temps partiels sont les bienvenues au même titre que les candidatures de tandem constituées. Le recrutement définira la meilleure des candidatures, soit un temps plein, un *jobsharing*, etc. Toutes ces étapes seront assurées par les directions et les services, avec l'accompagnement du SPeL ;
4. Le personnel fixe à la Ville de Lausanne est engagé dans un premier temps pour une période d'essai d'un an, selon l'article 8 RPAC, alinéas 2 et 3. Des entretiens de collaboration intermédiaires avec les chef-fe-s de service et *jobsharers* concerné-e-s sont prévus, ainsi qu'un rapport de bilan après quelques essais de partage de poste durant cette phase pilote.

Trois scénarios sont envisageables :

- les deux partenaires conviennent et sont nommés à titre définitif ;

¹⁵ Hirschi Valérie, *ibid.*

- un seul des deux convient, l'autre pas. Soit on maintient le poste tel quel et l'on recrute un autre partenaire. Soit le partenaire retenu prend le poste à 100%. Soit, enfin, les deux contrats sont résiliés et l'on remet le poste au concours avec ou sans possibilité de partage selon l'expérience faite ;
- aucun des deux partenaires ne convient ou le *jobsharing* ne convient visiblement pas pour ce poste. On remet le poste au concours, probablement sans possibilité de partage.

5. Mesure 2 : la promotion des femmes cadres

Les conclusions du récent rapport *PNR60 Egalité entre hommes et femmes*¹⁶ montrent qu'à l'heure actuelle encore les diverses contraintes économiques, politiques et matérielles imposent des conditions cadres aux familles en général et aux femmes en particulier en limitant leurs carrières professionnelles par rapport à celles des hommes et, ce, d'autant plus lorsque ces dernières deviennent mères. Or, pour que cela puisse changer, il faut que s'opère un changement radical de culture dans la société comme sur le lieu de travail : valoriser des carrières féminines et questionner la culture de la « présence continue », soit du plein temps, pour accéder aux postes de cadres devient un enjeu de taille, un véritable défi.

Plus-value non négligeable d'une telle politique : compter sur davantage de femmes dans les sphères dirigeantes devient hautement recommandé du point de vue de l'employeur car, aujourd'hui, plus personne ne conteste que les équipes mixtes au *top management* sont plus créatives et répondent de manière plus ciblée et adéquate aux attentes et aux besoins de la clientèle.

Doris Leuthard, lors de son mandat de présidente de la Confédération en 2010, recensait quatre bénéfices liés à une politique de promotion des femmes cadres pour les entreprises :

- a) une réponse à la pénurie de main-d'œuvre prévue pour 2015, liée au vieillissement de la population ;
- b) l'attractivité d'un employeur qui privilégie une philosophie du travail basée sur la qualité de vie en entreprise où éthique, conditions de travail favorables et valorisation des potentialités professionnelles de chacun-e sont reconnues et récompensées ;
- c) le maintien du savoir-faire dans un contexte actuel de flexibilité, de *turnover* et de reconversion professionnelle courante ;
- d) la garantie d'une plus-value grâce à la diversité de genre dans une équipe. Par plus-value, il est entendu une meilleure motivation, satisfaction et productivité.¹⁷

Dans la perspective de pénurie de main d'œuvre, il serait fort regrettable de ne pas pouvoir compter sur une main- d'œuvre féminine *qualifiée* et présente sur le marché, prête à relever le défi d'être promue à des postes de cadres aux côtés de collègues masculins. A l'avenir, seuls les employeurs ouverts au progrès, au changement et prêts à modifier leurs formes d'organisation du travail resteront compétitifs, pouvant compter sur un personnel (hautement) qualifié et motivé en retour.

5.1 Une nouvelle organisation du travail conciliant l'égalité femme/homme et visant la performance de l'entreprise

Le PNR60 propose aux entreprises la mise en œuvre de mesures concrètes de promotion des femmes cadres allant de la promotion du temps partiel pour les hommes, dégageant ainsi des postes de cadres qualifiés et qualifiants aux femmes, à une politique d'intégration des travailleuses junior, en passant par la promotion de la formation continue. La notion de *travailler autrement* que met en avant B. Peeters¹⁸ englobe cette nouvelle manière de penser le travail. Il s'agit d'une approche intégrale permettant d'améliorer la relation entre entreprise et employé-e tout en privilégiant une approche de genre visant à valoriser chaque carrière et talent, féminin comme masculin. Il existe un énorme potentiel actuellement pour les entreprises de promouvoir et de concrétiser ces nouvelles formes de travail pour l'individu, l'entreprise et la société toute entière et, comme

¹⁶ PNR60 Egalité entre hommes et femmes, résultats et impulsions rapport de synthèse, Fond national Suisse, Berne, 2014, pp. 29-35.

¹⁷ Leuthard Doris, ex-présidente de la Confédération, Les femmes dans des fonctions dirigeantes : les clés de la réussite. Expériences de dix grandes entreprises et PME établies en Suisse, Confédération suisse, SECO, Berne, 2010, pp. 4 à 15.

¹⁸ Peeters Birgit, *ibid.*, pp. 6-7.

le souligne l'auteur, de mettre davantage de créativité dans la conception du travail et de la relation travail-individu.

Le respect et la mise en place de certains paramètres sont alors recommandés pour assurer le succès d'une telle promotion, comme :

- l'engagement concret de la part des directions et services pour la promotion des femmes cadres dans toute entreprise ;
- la sensibilisation à un management respectueux de la diversité des sexes au *top management* ;
- la formation continue du personnel ;
- le mentorat ou certains programmes de gestion des talents qui peuvent esquisser de très belles réussites ;
- la promotion de conditions de travail exemplaires et flexibles allant de pair avec la présence de femmes qualifiées dans une entreprise ; ceci peut se traduire avec la promotion du temps partiel, l'aménagement du temps de travail, le *jobsharing* justement ou encore le télétravail ;
- la mise sur pied de directives réglementaires posant clairement les principes de la diversité au sein de l'entreprise et de l'égalité des chances; celles-ci pourraient être accompagnées de directives plus spécifiques comme des guides méthodiques qui aideraient au quotidien les cadres à faire émerger les talents de leurs cadres féminins.

Une récente recherche conduite dans 48 pays (Europe, Amérique et Asie) et menée par la société Mercer¹⁹, active dans les ressources humaines, vient de conclure que la proportion des femmes cadres en entreprise augmentera, de fait, mais que chaque entreprise devrait accompagner cette nouvelle donne par des mesures spécifiques. Le fameux plafond de verre qui illustre le blocage des carrières féminines au *top management* est parlant : à peine 5% des directions générales sont occupées par des femmes et c'est au niveau le plus élevé des entreprises que les femmes sont les plus inexistantes. A l'échelle planétaire, ces dernières n'occupent qu'un fauteuil de conseil d'administration sur cinq. Pourtant, selon Mercer, les choses devraient évoluer dans les décennies à venir puisque les entreprises ont recruté davantage de femmes que d'hommes dans les échelons de cadres intermédiaires en Europe ces dernières années. Mercer prédit même que le pourcentage de femmes *top manager* devrait atteindre 47% d'ici à 2024. Pour profiter de cette main-d'œuvre féminine qualifiée et présente sur le marché du travail, les entreprises doivent à l'avenir remplir quelques conditions incontournables comme, par ex. : veiller à promouvoir une égalité salariale hommes-femmes; se soucier de la santé du personnel en tenant compte de la question de genre; développer des programmes de promotion de carrière genre en prenant en compte des thématiques comme la conciliation famille/ vie privée et la qualité de vie au travail.²⁰

5.2 *Expériences réalisées en Suisse : entreprises privées et publiques*

IBM suisse

IBM Suisse figure dans le palmarès des entreprises privées soucieuses de la promotion des femmes à des fonctions de *top management*. L'entreprise fait figure de pionnière mondiale en matière d'égalité des chances et de promotion des femmes : dès 1934, du personnel féminin a commencé à être engagé, une première pour la branche et l'époque ! Depuis 2010, Isabelle Welton est la première femme à diriger IBM Suisse. Pour y parvenir, diverses mesures ont été prises : techniques de communication pour l'insertion des femmes dans l'entreprise comme au *top management*, démarchage de femmes diplômées dans le domaine tertiaire, formations internes et séminaires notamment sur les thèmes de la parité professionnelle et la promotion des carrières féminines ; enfin, mise en place d'un réseau féminin interne à l'entreprise où des collaboratrices provenant de tous les échelons hiérarchiques et de tous les secteurs de l'entreprise s'engagent à consolider la situation des femmes dans l'entreprise.²¹

¹⁹ www.mercer.com ou www.mercer.fr

²⁰ Buschini Laurent, Les femmes devraient bientôt accroître leur présence dans les hiérarchies, Le journal 24 heures, jeudi 12 février 2015, cahier Emploi, Lausanne, p. 1.

²¹ Leuthard Doris, *ibid.*, p. 46.

Raiffeisen

« Une stratégie de croissance ambitieuse requiert les meilleurs cadres. Dans un contexte de compétition acharnée pour attirer les talents, on ne saurait ignorer plus longtemps les femmes. Cela exige un réel changement des mentalités que Raiffeisen Suisse envisage d'insuffler en fixant clairement des objectifs chiffrés ». ²² Déjà en 2009 la banque encourageait la diversité à tous les niveaux hiérarchiques avec le *jobsharing* et le *mentoring* comme tremplins à une carrière à temps partiel valorisante pour hommes et femmes. Le *jobsharing* est alors considéré comme une mesure qui permet d'occuper des postes de cadres tout en pouvant concilier sa vie professionnelle et sa vie privée grâce au temps partiel. Quant au programme de *mentoring*, considéré comme une des principales mesures de promotion des talents professionnels des employé-e-s, il devient un axe où « les membres de la direction et des personnes issues du *top management* se mettent à disposition pour parrainer des collaborateurs/trices, ce qui rend le programme très attrayant et crédible ». ²³ Ce programme intègre tant les femmes que les hommes. La formation interne dispensée aux cadres, avec la diversité et l'égalité des chances pour thèmes, fait partie intégrante du programme de promotion des femmes à des postes clés dans l'entreprise. Cette formation interne se fait sous le mode de formations spécifiques, d'exposés, de tables rondes ou encore d'événements divers et variés.

Le canton de Genève

Ce dernier a soutenu une recherche sur les enjeux et le contexte de la promotion des femmes dans les administrations publiques dans l'administration cantonale genevoise et quelques administrations romandes. L'enquête a été menée en 2010. Elle pose le cadre des enjeux et des données de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes aujourd'hui dans le marché suisse, de la situation des femmes dans l'administration cantonale genevoise ; enfin, elle fournit quelques notions théoriques à considérer lors de la définition de mesures de promotion de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes en proposant les mesures de cette promotion comme guide méthodique à l'attention des administrations publiques.

Cinq mesures paraissent intéressantes: a) le *monitoring* et le *controlling*, comme définition et suivi d'indicateurs clés de l'égalité au sein de l'entreprise ; b) le contrôle de l'égalité salariale ; c) la prévention et l'information contre le harcèlement sexuel ; d) la définition et la mise en œuvre d'une politique écrite et communiquée en matière d'égalité ; e) diverses mesures liées à l'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale comme la promotion de l'horaire libre, du temps partiel, des *jobsharing*, du congé parental ainsi que du télétravail; l'encouragement à la formation continue sur la thématique de l'égalité des chances et la valorisation des talents ; enfin, la mise sur pied d'un programme de *mentorat* et d'un plan de carrière pour les femmes cadres comme partage d'expériences et de connaissances. ²⁴

L'administration cantonale vaudoise (ACV)

Le Plan pour l'égalité, adopté par le Conseil d'Etat vaudois en 2004, met en avant une politique active en matière d'égalité avec deux volets : un règlement et des mesures concrètes sous l'impulsion et la responsabilité du Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes (BEFH). L'augmentation de la proportion des femmes aux postes de cadres par des mesures sur l'engagement et la création d'un réservoir de relève féminine a été réalisée et l'on constate une nette augmentation des postes de cadres inférieurs et moyens. En 2008, 34.1% de femmes contre 19% en 1995. Par contre, le nombre de femmes cadres supérieures semble stagner. Le BEFH poursuit aujourd'hui le travail de promotion des mesures favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'ACV figurant dans le Plan pour l'égalité. Lié à la volonté du gouvernement cantonal de faire de l'Etat un employeur de référence, ce travail s'est orienté autour de différents axes : équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, représentation plus égalitaire des deux sexes dans tous les domaines d'activité et niveaux hiérarchiques et augmentation du nombre de femmes cadres. En lien avec ce dernier axe, le BEFH a publié et distribué le rapport et la brochure de synthèse de la recherche « L'égalité parmi les cadres de l'administration cantonale vaudoise » (RECADRE) ²⁵ dans

²² Id. p.65.

²³ Id. p.66.

²⁴ Golay Muriel, La promotion des femmes dans les administrations publiques, analyse des enjeux et du contexte, situation de l'administration cantonale genevoise et de quelques autres administrations romandes, mars 2010, Genève.

²⁵ Rapport de recherche sous la direction de Farinaz Fassa, L'égalité parmi les cadres de l'administration cantonale vaudoise, Recadre, 2012, Lausanne.

l'ensemble des services de l'administration, auprès des partenaires de terrain, ainsi que des organisations professionnelles et entreprises intéressées par la mise en œuvre de l'égalité.

5.3 La Ville de Lausanne : actions réalisées

La Ville de Lausanne, dans le cadre de sa politique de promotion de l'égalité, a d'ores et déjà inscrit l'objectif d'égalité dans son règlement pour le personnel communal qui prévoit à son article 74 que le Service du personnel a notamment pour tâche de promouvoir et maintenir l'égalité entre hommes et femmes au sein de l'administration communale. Un programme de mesures a été élaboré par un groupe de travail ad hoc, chapeauté par la Déléguée à l'égalité et la qualité de vie au travail et validé par la Municipalité en 2005.

Il vise les objectifs suivants :

- la *mixité* : soit le décloisonnement des métiers et une meilleure mixité dans toutes les directions et services. Cela passe par la tenue annuelle de la journée Oser tous les métiers!, l'organisation de stages, ainsi que par un encouragement et un soutien envers des apprenti-e-s souhaitant suivre des filières professionnelles non conventionnelles ;
- l'*égalité des chances* : la promotion interne des femmes fait l'objet d'une attention particulière, car leurs types de carrières et de compétences tendent à être peu valorisées. Les risques de discrimination liés au genre sont évoqués dans la formation des cadres ;
- l'*égalité de traitement* : à l'intérieur des classifications de fonctions, la fixation des salaires fait l'objet d'une attention particulière via le projet Equitas notamment et avec la prise en compte des années d'interruption de carrière avec l'arrivée des enfants pour les femmes, notamment ;
- la *conciliation travail et famille* : cet objectif passe par une augmentation des opportunités de travail à temps partiel et d'aménagement du temps de travail, autant pour les hommes que pour les femmes - et pour les postes à responsabilités.

C'est donc sur ces axes existants que devrait se poursuivre la politique de promotion des femmes cadres voulue par la Municipalité, avec de nouvelles propositions à la clé.

Evolution chiffrée

Afin de pouvoir suivre l'évolution des femmes cadres au sein de l'administration, un développement spécifique a été élaboré par le SPeL en collaboration avec le SOI pour les identifier selon le statut (cadre ou non), grâce au module « Postes » de Peoplesoft.

Actuellement, l'effectif de la Ville de Lausanne se répartit entre 22% de cadres et 78% de non cadres.

Au 1^{er} janvier 2015, parmi les cadres, 29% sont des femmes. L'évolution est progressive comme le montre le tableau ci-dessous.

Evolution de la proportion des femmes cadres de 2011 à 2015 :

| | % femmes cadres | % de femmes |
|-------------------|-----------------|-------------|
| 01.01.2011 | 26% | 43% |
| 01.01.2012 | 26% | 44% |
| 01.01.2013 | 26% | 44% |
| 01.01.2014 | 28% | 45% |
| 01.01.2015 | 29% | 45% |

Le rapport entre la proportion de femmes dans l'effectif et la proportion de femmes cadres varie également :

Effectif des femmes et des femmes cadres par direction au 01.01.2015 :

| Directions | 01.01.2015 | |
|--------------------|-----------------|-------------|
| | % femmes cadres | % de femmes |
| AGC | 45% | 51% |
| SIPP | 11% | 31% |
| LSP | 20% | 40% |
| TRX | 19% | 14% |
| EJCS | 61% | 78% |
| FIPAV | 17% | 21% |
| SiL | 20% | 21% |
| Moyenne VdL | 29% | 45% |

5.4 Ville de Lausanne : actions à réaliser

Mesures proposées

Suite à ces constats et afin de faire écho aux mesures prises dans d'autres entreprises et venir compléter le travail de promotion des femmes cadres d'ores et déjà réalisé à la Ville, la Municipalité entend mettre en place pour son personnel les mesures suivantes :

1. la détection par les services, avec l'appui du SPeL, de femmes pouvant potentiellement devenir des cadres ;
2. des mesures de formation complémentaires pour les futures femmes cadres ; ceci s'inscrit dans un programme de formation continue adressé tant aux hommes qu'aux femmes. Un cours donné au Centre d'éducation permanente (CEP) est destiné aux femmes concernant la gestion de leur carrière sous l'appellation « Femmes et carrières » ; des sessions spécifiques seront organisées pour la Ville ;
3. l'appui par le SPeL, et au besoin par l'intervention de consultants RH mandatés par ce dernier, des futures femmes cadres dans leur postulation ;
4. la poursuite et le développement des mesures d'égalité et de qualité de vie au travail à la Ville qui constituent un bon levier afin de favoriser la promotion des femmes cadres : aménagement du temps de travail, promotion du temps partiel pour les hommes, *jobsharing* et télétravail en sont les principaux axes. La mise en œuvre de mesures de qualité de vie au travail et de conciliation entre vie privée et professionnelle sont déjà amorcées telles que l'aménagement du temps de travail justement, la promotion du temps partiel et des femmes cadres, notamment par le biais de l'égalité des salaires.

6. Mesure 3 : la promotion du temps partiel

Le travail à temps partiel est une caractéristique de la vie professionnelle des femmes. Depuis 1991, il a progressé dans la population active occupée, aussi bien chez les femmes que chez les hommes. Depuis le début des années nonante, plus de la moitié des femmes mais jamais plus de 16% des hommes travaillent à temps partiel.

Fin 2013, 39% du personnel communal lausannois travaillait à temps partiel, pourcentage proche de la moyenne suisse (36% en 2014 selon l'OFS). Cependant, à la Ville, la répartition s'avère très inégale entre femmes (70%) et hommes (10%). En Suisse, la proportion est de 59% de femmes contre 16% d'hommes.

Comme l'expliquent Irenka Krone-Germann et Anne de Chambrier dans leur guide pratique pour le *jobsharing*, être à temps partiel résulte aujourd'hui davantage d'un choix personnel et/ou familial pour la plupart des personnes que d'une décision imposée par l'employeur. Encore empreintes de forts stéréotypes en matière de répartition des rôles et des tâches, les familles font souvent le choix suivant : la femme réduit son taux d'activité après la naissance d'un enfant alors que l'homme poursuit sa carrière, ayant un travail souvent mieux qualifié et rémunéré. Si le *jobsharing* permettait aux femmes de conserver à temps partiel des emplois qualifiés tout en bénéficiant de la possibilité de mieux concilier vie privée et vie professionnelle, les hommes devraient être incités par la société à pouvoir diminuer eux aussi leur taux d'activité, tout en conservant des emplois valorisés et à responsabilités. Ainsi, le modèle serait complet et hommes et femmes seraient traités de manière équivalente et équitable. La promotion d'une conciliation entre vie privée et travail, qui plus est partagée entre l'homme et la femme, représente un pas d'envergure pour toute entreprise qui souhaite envisager l'avenir de manière novatrice, performante et moderne.²⁶

Depuis le 1^{er} juillet 2013, la Confédération a mis en place une nouvelle disposition pour son personnel, avec l'article 60a) de l'Ordonnance sur le personnel de la Confédération :

Réduction du taux d'occupation après une naissance ou une adoption

^{1.} Les parents, après la naissance ou l'adoption d'un ou de plusieurs enfants, et les partenaires enregistrés, après la naissance d'un ou de plusieurs enfants, ont droit à une réduction de 20 % au plus du taux d'occupation. Le taux d'occupation ne doit toutefois pas devenir inférieur à 70 % ;

^{2.} Le droit à la réduction du taux d'occupation doit être exercé dans les douze mois qui suivent la naissance ou l'adoption de l'enfant ;

^{3.} Le travail à taux réduit débute au plus tard le premier jour qui suit l'expiration du délai de douze mois selon l'al. 2.

La Municipalité entend mettre en place une disposition similaire par voie d'instruction administrative (IA-RPAC) pour le personnel communal lausannois. L'article 6 du RPAC prévoit déjà dans son alinéa 3 que « Pour autant que les exigences du service le permettent, le partage de poste est encouragé. »

L'actuelle IA-RPAC 6.04 énonce les modalités de demande de modification du taux d'activité par les collaborateurs/trices. Elle est complétée en ces termes :

- Les parents, après la naissance ou l'adoption d'un ou de plusieurs enfants, et les partenaires enregistrés, après la naissance d'un ou de plusieurs enfants, ont le droit de réduire de 20% leur taux d'activité ; ce droit ne peut toutefois pas avoir pour conséquence que le taux d'activité devienne inférieur à 60%. Pour le personnel dès la classe 6, le taux d'activité minimal ne peut pas devenir inférieur à 70% ;
- Le droit à la réduction du taux doit être exercé dans les douze mois qui suivent la naissance ou l'adoption de l'enfant ;
- Le nouveau taux d'activité entre en vigueur au plus tard le premier jour qui suit l'expiration du délai de douze mois selon l'alinéa 2.

7. Mesure 4 : la mixité des fonctions

Si la mixité des fonctions a bien progressé ces vingt dernières années, il existe encore actuellement quelques bastions non mixtes. De cette réflexion sont évidemment écartées les fonctions présentant un très petit nombre de titulaires.

Actuellement, parmi les 23 fonctions comptant plus de 10 titulaires et qui ne sont pas mixtes, 22 sont occupées exclusivement par des hommes et 1 par des femmes. Par ailleurs, il existe 25 fonctions

²⁶ Krone-Germann Irenka et de Chambrier Anne, *ibid.*, Introduction et p. 1.

mixtes dont la répartition entre femmes et hommes demeure déséquilibrée (plus de 70% d'hommes ou de femmes selon les fonctions). Les tableaux en annexe listent les fonctions concernées.

Face à ces constats, la Municipalité propose d'accompagner les services afin de favoriser la mixité et l'équilibrage des fonctions à la Ville. Cet accompagnement pourrait consister en un plan d'action que le SPeL et les services concernés élaboreraient conjointement.

La marge de manœuvre de l'entreprise est cependant limitée face à un marché du travail empreint encore de stéréotypes. En effet, les choix d'orientation professionnelle des jeunes ne relèvent guère du champ d'action de l'entreprise puisqu'ils sont faits en amont. Comme nous le rappelle l'impulsion 7 du rapport PNR60 : « Seuls des services d'orientation professionnelle et d'études à même de présenter aux jeunes hommes et aux jeunes femmes l'ensemble de la palette des métiers envisageables peuvent encourager ces derniers et ces dernières dans le choix d'un parcours également atypique en terme de genre. (...) Elargir l'horizon à l'ensemble des métiers, renforcer un intérêt accru pour les choix de filières d'études ou de professions « atypiques », accueillir et accompagner positivement chaque pas vers la différence : voilà les mesures que peuvent mettre en application toutes les personnes en contact de jeunes, à savoir les parents, le personnel éducatif et enseignant, les conseillères et conseillers en formation, les formatrices et formateurs. (...) Les résultats du PNR60 mettent en évidence la nécessité d'intégrer à la formation initiale et continue des actrices et acteurs clés du secteur de l'éducation et de la formation professionnelle les questions de l'inégalité d'accès aux métiers et à la formation et de l'inégalité des chances sur le marché du travail». ²⁷

Concrètement, diverses actions peuvent être ancrées ou poursuivies, telles que :

1. la journée Osez tous les métiers, la JOM, mise en place depuis 2003 à la Ville de Lausanne ;
2. la promotion de la diversité des métiers pour hommes et femmes dans le cadre de l'apprentissage lors du Salon des métiers, en particulier ;
3. l'identification des fonctions par lesquelles un travail visant la mixité pourrait être envisagé conjointement entre les services concernés et le SPeL.

8. Aspects financiers

Les conséquences financières sont intégrées au budget de fonctionnement et portent sur les éléments suivants : différentes mesures de mises en œuvre du présent préavis en terme de formation du personnel, d'honoraires, d'études et d'expertises, à compter de l'année 2016. Un montant de CHF 30'000.- a d'ores et déjà été intégré au budget en faveur de la promotion des femmes-cadre.

Le présent rapport-préavis ne sollicite aucune demande de ressources en termes de personnel.

²⁷ PNR60, *ibid.*, p. 22.

9. Conclusions

Fondée sur ce qui précède, la Municipalité vous prie, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir prendre les résolutions suivantes :

Le Conseil communal de Lausanne,

vu le rapport-préavis n° 2015/57 de la Municipalité, du 17 septembre 2015 ;

ouï le rapport de la commission nommée pour examiner cette affaire ;

considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

décide :

1. d'approuver la réponse au postulat de Mme Muriel Chenux Mesnier et consorts du 12 décembre 2012 ;
2. de prendre acte que la Municipalité entend mettre en place quatre mesures applicables à la Ville de Lausanne, soutenues et promues par les Directions et avec l'accompagnement du SPeL, soit :
 - 2.1 un modèle de *jobsharing* ;
 - 2.2 la promotion des femmes cadres ;
 - 2.3 la promotion du temps partiel ;
 - 2.4 le développement de la mixité des fonctions.

Au nom de la Municipalité

Le syndic :
Daniel Brélaz

Le secrétaire remplaçant:
Didier Erard

Annexe 1

23 fonctions non mixtes occupées au moins par 10 titulaires

| Description d'emploi | Femmes | Hommes | Total |
|---------------------------------------|-----------|------------|------------|
| sapeur/se pompier/ère prof. | 0 | 87 | 87 |
| Ouvrier/ère collecte & tri | 0 | 67 | 67 |
| Conducteur/trice de machines | 0 | 52 | 52 |
| Cadre de police E | 0 | 34 | 34 |
| Chef-fe de division | 0 | 32 | 32 |
| Chef-fe de chantiers | 0 | 29 | 29 |
| Technicien-ne | 0 | 28 | 28 |
| Ouvrier/ère prof. d'exploitation | 0 | 25 | 25 |
| Cadre de police C | 0 | 20 | 20 |
| Employé-e install. sportives | 0 | 19 | 19 |
| Monteur/euse-électricien-ne | 0 | 19 | 19 |
| Ouvrier/ère d'usine | 0 | 17 | 17 |
| Mécanicien-ne | 0 | 16 | 16 |
| Surveillant-e de chantiers | 0 | 16 | 16 |
| Chef-fe d'équipe | 0 | 15 | 15 |
| Cadre de police B | 0 | 14 | 14 |
| Forestier/ère-bûcheron-ne | 0 | 12 | 12 |
| Agent-e transf, surv. & garde B | 0 | 11 | 11 |
| Cadre sapeur/se pompier/ère D | 0 | 11 | 11 |
| Chef-fe de bureau technique | 0 | 10 | 10 |
| Employé-e install. Sportives 1er/1ère | 0 | 10 | 10 |
| Technicien-ne de chantiers | 0 | 10 | 10 |
| Infirmier/ère scol. santé comm. | 11 | 0 | 11 |
| TOTAL | 11 | 554 | 565 |

Annexe 2

25 fonctions mixtes avec répartition déséquilibrée

| Description emploi | Femmes | % femmes | Hommes | % hommes | Total |
|--------------------------------|-------------|----------|------------|----------|-------------|
| Ouvrier/ère | 3 | 1.30% | 228 | 98.70% | 231 |
| Monteur-se de réseaux | 1 | 2.94% | 33 | 97.06% | 34 |
| Contremaître | 1 | 3.13% | 31 | 96.88% | 32 |
| Cadre de police F | 1 | 3.33% | 29 | 96.67% | 30 |
| Adjoint-e technique | 5 | 8.20% | 56 | 91.80% | 61 |
| Inspecteur/trice confirmé-e | 6 | 12.50% | 42 | 87.50% | 48 |
| Chef-fe de bureau | 5 | 13.16% | 33 | 86.84% | 38 |
| Adjoint-e chef-fe de service | 6 | 16.22% | 31 | 83.78% | 37 |
| Aspirant-e de police | 5 | 16.67% | 25 | 83.33% | 30 |
| Dessinateur/trice | 11 | 21.15% | 41 | 78.85% | 52 |
| Policier/ère | 61 | 22.85% | 206 | 77.15% | 267 |
| Horticulteur/trice | 20 | 23.81% | 64 | 76.19% | 84 |
| Assistant-e administratif/ve A | 76 | 71.70% | 30 | 28.30% | 106 |
| Bibliothécaire B | 23 | 76.67% | 7 | 23.33% | 30 |
| Personnel éducatif E APEMS | 50 | 79.37% | 13 | 20.63% | 63 |
| Personnel éducatif B APEMS | 20 | 80.00% | 5 | 20.00% | 25 |
| Personnel éducatif C CVE | 39 | 82.98% | 8 | 17.02% | 47 |
| Assistant-e social-e | 69 | 85.19% | 12 | 14.81% | 81 |
| Secrétaire D | 49 | 85.96% | 8 | 14.04% | 57 |
| Secrétaire | 353 | 86.95% | 53 | 13.05% | 406 |
| Aide de maison | 93 | 92.08% | 8 | 7.92% | 101 |
| Personnel éducatif A CVE | 28 | 93.33% | 2 | 6.67% | 30 |
| Surveillant-e d'études B | 120 | 94.49% | 7 | 5.51% | 127 |
| Nettoyeur-se | 213 | 95.09% | 11 | 4.91% | 224 |
| Personnel éducatif B CVE | 149 | 96.75% | 5 | 3.25% | 154 |
| TOTAL | 1407 | | 988 | | 2395 |