

**RAPPORT DE MAJORITÉ DE LA COMMISSION  
chargée d'examiner l'objet suivant :**

**Postulat Céline Misiego et consorts au nom EP - Pour un test pilote au sein de l'administration cantonale de la semaine de travail de 4 jours pour un 100%.**

## 1. PREAMBULE

La commission s'est réunie à Lausanne le 22 juin 2023.

Elle était composée de Mesdames les Députées Claude Nicole Grin (remplace Alice Genoud, excusée), Céline Misiego, Florence Bettschart-Narbel, Claire Attinger Doepper, et Graziella Schaller, de Messieurs les Députés Cédric Weissert et Jean-Rémy Chevalley, Président et rapporteur de majorité de la commission.

Madame la Conseillère d'Etat Nuria Gorrite, Cheffe du Département de la culture, des infrastructures et des ressources humaines (DCIRH) a également participé à cette séance. Elle était accompagnée de Mesdames Cécilia Bähni, Directrice générale de la Direction générale ressources humaines (DGRH) et Maria Undurraga, Responsable Qualité de vie au travail (DGRH).

Le secrétariat de la commission était assuré par Madame Fanny Krug, Secrétaire de commissions parlementaires au Secrétariat général du Grand Conseil, elle est vivement remerciée pour la qualité des notes de séance.

## 2. POSITION DE LA POSTULANTE

Mme la postulante demande, au travers de son postulat, de faire un test pilote pour une semaine de travail de 4 jours à 100% sans baisse de salaire, accompagné par une démarche scientifique pour en étudier les effets.

Ce texte se fonde sur l'avis selon lequel les gens doivent travailler pour vivre et non pas vivre pour travailler. Cela veut dire que le travail ne doit pas prendre toute la place dans la vie des personnes mais surtout, que le travail ne doit pas péjorer la santé physique et/ou mentale des personnes. Or les indicateurs actuels montrent une constante augmentation du stress et de la fatigue au travail, avec de graves conséquences sur la santé.

Il s'agit aussi de redistribuer les gains de productivité dont les entreprises ont pu bénéficier grâce à la numérisation et la robotisation.

Cela sert surtout à redonner de la valeur au temps libre et de mieux en profiter comme par exemple, pour voir nos grands-parents, pratiquer du sport ou se reposer, du temps pour soi mais aussi beaucoup pour les autres.

La postulante énumère les avantages de cette démarche, basés sur des exemples qui montrent les bénéfices sociaux, économiques et climatiques, pour le patronat, pour le personnel et la société dans son ensemble :

- Augmentation de la créativité et de la communication du personnel car les personnes sont mieux reposées (meilleure ambiance de travail également) ;
- Davantage de temps pour participer aux activités bénévoles, associatives ou politiques – profite à l'ensemble de la société ;

- Baisse significative du stress, de la fatigue, des émotions négatives, ce qui signifie une amélioration de la santé physique et mentale ;
- Amélioration globale de la santé générale de la population active, ce qui profite à l'ensemble de la société et fait baisser les coûts de la santé ;
- Baisse de l'absentéisme et du turnover ;
- Davantage de temps pour les loisirs, ce qui favorise l'économie locale, de loisirs, de tourisme et les artisans ;
- Meilleure égalité entre les genres, car la démarche permet de travailler à temps plein en conciliation avec la vie privée des personnes. La proposition permet un accès plus facile des femmes aux postes à responsabilité, lesquels sont souvent offerts aux personnes qui acceptent un taux de travail à 100% (situation pas toujours facile pour les femmes, celles-ci étant aussi celles qui majoritairement baissent leur temps de travail pour assumer les tâches domestiques et la garde d'enfant(s) – les hommes majoritairement gagnant des salaires supérieurs aux femmes) ;
- Permet une parentalité partagée, une prise en charge des enfants dès le plus jeune âge, ainsi que l'égalité répartition des tâches familiales et éducatives. Ces éléments constituent des enjeux cruciaux pour faire évoluer les conditions d'accès à l'emploi à temps plein, réduire les inégalités sociales et professionnelles et mettre fin aux inégalités entre les femmes et les hommes – tel qu'observé dans les exemples déjà mis en place.

La postulante rappelle que son postulat demande un test pilote dans un service. L'idée est de faire un essai, d'observer si la démarche fonctionne et quels sont les avantages.

### **3. POSITION DU CONSEIL D'ETAT**

Mme la Cheffe du Département de la culture, des infrastructures et des ressources humaines (DCIRH) indique que le Conseil d'Etat n'est pas favorable à l'entrée en matière sur ce postulat pour plusieurs raisons.

Le Conseil d'Etat n'est pas opposé à l'idée de réfléchir à la réalisation de pilotes – d'ailleurs certains sont en cours - mais il estime que l'Administration cantonale n'est pas le lieu de faire des pilotes tels que celui proposé par le postulat, pour plusieurs motifs :

- Aucun pilote n'a été fait à ce jour dans des entités qui travaillent, comme c'est le cas dans l'Administration cantonale vaudoise, 41 heures 30 minutes par semaine. Tous les pilotes réalisés dans le monde ont été faits dans des entités dont le taux horaire est inférieur, entre 38 et 40 heures. Ainsi dans le cadre des tests pilotes réalisés, la diminution est moindre que celle qui aurait lieu dans l'Administration cantonale vaudoise.
- L'objectif de concilier travail et famille, d'avoir une organisation du travail plus souple, est déjà connu à l'Administration cantonale vaudoise. Le Règlement d'application de la loi sur le personnel permet l'aménagement du temps de travail et les services peuvent appliquer l'horaire variable. La collaboratrice ou le collaborateur peut disposer librement de son temps de travail, dans certaines limites. L'annualisation du temps de travail, aussi possible, apporte une souplesse. Le modèle de travail est flexible, annualisé, tout en tenant compte des besoins du service et des impératifs de certains métiers et fonctions.
- Il existe aussi de nombreuses stratégies de Qualité de vie au travail.
- La vaste variété de fonctions et de métiers à l'Administration cantonale vaudoise est autre difficulté de l'implémentation d'un pilote du type de celui qui est demandé par le postulat.

Concrètement, la mise en place d'un test pilote de la semaine de travail de 4 jours signifierait qu'il n'y aura pas d'égalité de traitement – des collaboratrices et collaborateurs pourraient y participer, d'autres pas. Ou alors, la démarche nécessitera des moyens considérables pour engager du personnel en doublon.

- Soit on réduit le nombre d'heures travaillées pour travailler sur 4 jours. Mais le volume des tâches ne change pas, les prestations devront continuer à être déployées, ce qui signifie qu'il sera nécessaire d'augmenter le personnel de manière importante.

La Ville de Zürich, qui fait actuellement un pilote, a évalué que 1'500 personnes supplémentaires devront être engagées, soit un coût effectif de 110 millions de francs. Ce type de mesure, pour le Canton de Vaud, est inimaginable.

- Soit on fait le même taux horaire, mais sur 4 jours, ce qui est problématique du point de vue de la qualité de vie au travail, des risques psychosociaux et de l'épuisement au travail. Le stress serait augmenté et cela mettrait aussi en péril les prestations. Aujourd'hui la préoccupation est plutôt de veiller à diminuer la pression sur les collaboratrices et les collaborateurs, de faire des enquêtes sur les risques psychosociaux.

De l'avis du Conseil d'Etat, cette semaine de 4 jours est possible seulement si des moyens supplémentaires importants sont octroyés. Il faut en évaluer la faisabilité et les impacts sur la surcharge de travail. L'épuisement au travail est bien réel, mais si l'objectif est de faire le même le volume de travail sur 4 jours au lieu de 5, personne n'est gagnant – et les principaux perdants sont les collaboratrices et collaborateurs, voire la délivrance des prestations (en lien avec l'épuisement au travail).

S'il fallait examiner quelles sont les conditions à réunir pour diminuer le temps de travail, il conviendrait d'effectuer une recherche académique avant de se lancer dans un pilote. Une documentation scientifique, serait un minimum, sachant qu'il y aurait un impact sur la vie des personnes concernées : définition des périmètres, de critères sur les modalités d'organisation - à savoir quelles ressources supplémentaires sont nécessaires (humaines, budget). Il s'agira de connaître le nombre de personnel à doubler, c'est-à-dire quelles augmentations de budget. Certaines professions connaissent aujourd'hui déjà une pénurie de personnel et il conviendra de s'assurer que des ressources sont à disposition pour pouvoir se permettre une diminution du temps de travail sans péjorer les prestations offertes à la population. Quant au périmètre, il s'agira de définir les fonctions pour lesquelles le pilote se prête et celles qui s'y prêtent moins. Il importe aussi de fixer la durée du pilote, un périmètre de coûts admissibles par le Grand Conseil (accord politique), et définir des cahiers des charges.

De l'avis du Conseil d'Etat, l'idée d'un pilote est prématurée, il manque de documentation, de définition des objectifs et des moyens à accorder pour la réussite d'un pilote de ce type.

Compte tenu des 400 métiers différents que compte l'Administration cantonale vaudoise, il est très difficile de se mettre d'accord sur une unité de vision et d'objectifs à atteindre par le pilote. Il ne paraît pas envisageable à cette échelle.

D'autre part, tout comme pour le télétravail, le pilote ne sera très probablement pas applicable à certaines fonctions. L'égalité de traitement ne pourra alors pas être garantie, ce qui pourrait engendrer des mécontentements au sein du personnel de l'Administration cantonale vaudoise.

Pour toutes ces raisons, la piste qui serait privilégiée aujourd'hui serait double :

- Observer le pilote à la Ville de Zürich (plus restreint) et voir quels enseignements en tirer.
- En cas d'intérêt du Grand Conseil (semaine de 4 jours), s'orienter plutôt vers une recherche académique (Hautes Ecoles) et définir les conditions préalables ainsi que les conséquences et les impacts d'une telle démarche, y compris en termes de qualité de vie.

Mme la Directrice générale de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) évoque une enquête suisse sur le stress conduite dans les années 2000, où déjà le stress engendrait des coûts de plus d'un milliard de francs pour l'économie suisse, en termes de dommage sur la santé du personnel. Si on sait bien mesurer la charge physique que le personnel peut porter, il existe peu de possibilités à ce jour d'évaluer les limites en termes de charge mentale et émotionnelle. Avant de se lancer dans un pilote pour la semaine de 4 jours, une recherche académique serait importante. En effet les prestations offertes à la population devront rester identiques, avec la même qualité. Il convient donc de déterminer quel serait le report du surplus d'activités sur les collaboratrices et collaborateurs ou les moyens à mettre à disposition pour augmenter le personnel afin de fournir la prestation. La Directrice générale de la DGRH ajoute que la numérisation et la digitalisation pourra peut-être amener dans le futur un certain gain de productivité. Mais aujourd'hui, ces outils n'existent pas.

#### 4. DISCUSSION GENERALE

Une députée dit partager les remarques de la Conseillère d'Etat et avoir une vision du monde du travail différente de celle de la postulante. Pour elle, le travail amène aussi un certain nombre de satisfactions et certaines motivations. Si 30% des personnes actives se sentent épuisées, ce sont aussi 70% des personnes actives qui se sentent bien dans leur travail et sont contentes de retrouver leurs collègues. Certes le Covid-19 a perturbé le monde du travail, mais la députée espère que la situation s'améliorera au fil des années. Pour elle, le focus devrait être mis sur les 30% des personnes actives qui sont épuisées et sur certains métiers en particulier, pour améliorer la situation et éviter cet épuisement.

Concernant le pilote demandé par le postulat, la députée relève, avec la Conseillère d'Etat, l'inégalité de traitement qui est problématique, l'accès large aujourd'hui au temps partiel avec la possibilité de travailler 4 jours par semaine. La députée indique aussi que pour de nombreux postes à responsabilité, en raison de la forte charge de travail, il est impossible de réduire encore le temps de travail.

Elle relève une discrédance entre le titre du postulat et le texte du postulat qui évoque des entreprises privées intéressées. Elle s'interroge sur la possibilité que le Canton réalise des tests pilotes avec des entreprises privées qui lui semblent difficiles à mettre en place.

Pour la députée, les questions du droit du travail sont réglées de manière forte dans le droit fédéral ; elle doute que le Canton pourrait faire ses propres règles.

Pour ces raisons, la députée informe qu'elle s'opposera à la prise en considération du postulat. Pour elle, ce n'est pas le moment et elle évoque les pressions actuelles au niveau budgétaire.

Une autre députée ne partage pas cette opinion. Il est vrai que tout le monde n'est pas pressurisé par le travail, que tout le monde n'est pas désespéré d'aller au travail le matin. Mais il faut aussi tenir compte d'autres critères, notamment de la question de rentabilité au travail. Selon des études réalisées, la rentabilité au travail est meilleure lorsque les temps de travail sont plus courts (groupés sur un nombre de jours réduit). Certes, la situation dépend des métiers, et les mêmes comparaisons ne peuvent pas être faites pour un travail manuel et un travail de bureau. Toutefois, en règle générale, selon les études, travailler sur un nombre de jours plus resserré permet une meilleure rentabilité et l'organisation de son propre travail se fait de manière plus efficace.

A ce titre, la députée est d'avis qu'il serait intéressant de faire une expérience pilote, même si un certain nombre de recherches académiques ont déjà été réalisées.

Certes il pourra exister un sentiment d'inégalité de traitement si un service travaille 4 jours par semaine au lieu de 5. Mais la question peut aussi être posée dans l'autre sens : combien d'entreprises emploient déjà du personnel à 80% payé à 80%, ce qui pose un certain nombre de difficultés.

La députée est informée que dans l'Administration cantonale vaudoise, la majorité du personnel travaille à temps partiel. Cette répartition du temps existe donc déjà, et les postes à responsabilité sont proposés à un taux de 80 à 100%.

Elle est aussi d'avis qu'au XXIe siècle, le travail est pensé de manière différente. Pour elle, avec la numérisation et le travail continu sur les écrans, le cerveau a besoin de plus de temps de détente pour arriver à récupérer.

Pour la députée, il est possible de proposer une semaine de 4 jours, mais cette démarche nécessite une organisation de la journée de travail bien construite.

Mme la Conseillère d'Etat rejoint la députée sur ce point. Et c'est la raison pour laquelle beaucoup est déjà fait à l'Administration cantonale vaudoise : l'aménagement du temps de travail, l'annualisation du temps de travail, l'horaire libre, la possibilité de cumuler sur quelques jours un horaire qui peut se faire sur plusieurs jours (librement choisi).

Mais le postulat demande autre chose. Il demande :

- Soit de diminuer le temps de travail de toutes les collaboratrices et collaborateurs pour proposer une semaine de travail de 4 jours. Cette option a un coût qui aujourd'hui n'est pas évalué, mais qui se chiffre en plusieurs centaines de millions de francs. Par ailleurs, il faudrait engager beaucoup de collaboratrices et de collaborateurs dans des secteurs qui aujourd'hui sont en pénurie.

- Soit d'imposer aux collaboratrices ou le collaborateurs un projet pilote pour travailler le même nombre d'heures hebdomadaires sur 4 jours au lieu de 5.

La Conseillère d'Etat avertit que cette option suscitera de fortes réactions, et des réactions syndicales, qu'elle estime justifiées car cette option met en danger la santé des collaboratrices et des collaborateurs et est problématique du point de vue de l'organisation familiale (heures de travail ajoutées en dehors des heures de crèche).

Elle mentionne qu'aujourd'hui, l'annualisation du temps de travail nécessite souvent des votes des collaboratrices et collaborateurs. Elle rappelle aussi les débats suscités par l'idée de modifier les horaires par rapport à la mobilité (idée de désengorger les transports publics en faisant commencer les cours dans les écoles plus tard le matin) ; décaler l'horaire du matin impliquait de le décaler aussi le soir, avec des conséquences sur toutes les activités parascolaires.

Pour la Conseillère d'Etat, il est intéressant de réfléchir aux questions soulevées par le postulat, de continuer à documenter ce domaine et d'observer dans des collectifs où le type de pilote proposé est plus facile à mettre en place que dans une administration cantonale (40'000 employées et employés, 400 professions différentes).

Si le temps partiel est largement admis, ce n'est vraisemblablement pas la piste proposée par le postulat. Le postulat semble demander d'être payé à 100% pour un taux réduit, ce qui a des impacts financiers. La Conseillère d'Etat demande si lorsqu'il s'agira de travailler sur le budget en fin d'année, il y aura de la marge pour ce type de pilote. Elle dit avoir son idée sur la question.

Un député dit partager les remarques de la Conseillère d'Etat. Il relève des éléments qui laissent à penser qu'il serait très difficile de mettre en place le projet pilote et un éventuel déploiement à large échelle. Le coût de la main d'œuvre serait énorme, il manque du personnel et il est difficile d'engager des personnes supplémentaires dans certains métiers. S'agissant des aspects écologiques évoqués par la postulante, s'il manque de main d'œuvre, le personnel devra être cherché ailleurs, en France par exemple et l'on sait que la plupart ne se déplace pas forcément en transport public. L'apport du point de vue écologique sera donc restreint, d'autant que les personnes en congé se déplacent, font des loisirs. C'est argument est donc peu crédible pour le député.

Il relève aussi que la démarche proposée par le postulat va créer une vraie différence entre l'Etat et les entreprises privées. Le personnel supplémentaire sera, pour certains métiers, siphonné dans les entreprises privées et dans les autres cantons ; la proposition d'être payé à 100% pour une semaine de 4 jours amènera une concurrence entre les cantons - pour le député, cette proposition ne peut donc pas être décidée au niveau cantonal - et la petite entreprise privée ne pourra pas supporter les coûts d'un tel projet.

D'autre part, il s'interroge sur comment unifier une personne qui travaille actuellement à un taux de 80% et sur 4 jours. Faudra-t-il augmenter le salaire de cette personne ? Ce sont encore des coûts supplémentaires.

Pour le député, les collaboratrices et collaborateurs ont plus besoin de souplesse au niveau des horaires (par exemple pour aller chercher les enfants à la crèche), et cet aspect peut encore être amélioré. Ils et elles n'ont pas nécessairement besoin d'un jour supplémentaire de congé.

Pour ces multiples raisons, le député informe qu'il s'opposera à ce postulat.

Une autre députée remercie la postulante d'avoir lancé le sujet. A priori, répartir 35 heures sur 4 jours de travail est assez intéressant en effet. La proposition de développer une phase test, et d'étudier les effets d'une mise en œuvre est intéressante également. La députée relève aussi les réticences et les arguments du Conseil d'Etat et de l'administration, tels que la surcharge potentielle qui pourrait être portée par les employées et employés ; il paraît en effet difficile de faire le même volume de charge sur 35 heures, d'autant qu'aujourd'hui il est déjà difficile d'assumer la charge de travail actuelle. La Députée souhaite que la postulante s'exprime sur ce point.

La députée demande si répartir moins d'heures de travail sur toute la semaine serait peut-être une idée ? L'administration majoritairement produit des services à la population, et pour la députée, il ne serait pas souhaitable de réduire ces services. Elle estime important de maintenir ces prestations, en maintenant une présence au guichet et un accès facile et en tout temps aux bureaux pour la population.

Par conséquent, la réduction du temps de travail à 35 heures, impliquerait de devoir augmenter et engager du personnel pour assurer ces services-là, ou peut-être est-ce une question d'organisation. On dit en effet, que les collaboratrices et collaborateurs sont mieux organisés et priorisent davantage des tâches qu'ils ont à effectuer si leur travail se réduit sur quatre jours plutôt que sur cinq.

La députée se réjouit que la Conseillère d'État ne soit pas fermée à l'idée d'étudier la question, ni désintéressée à ce sujet. Au contraire, il s'agit d'avoir plus d'éléments pour éventuellement évoluer sur cette question de 35 heures par semaine.

Mme la postulante répond comme suit aux arguments émis :

- Sur le fait que ce n'est pas à l'Etat de réaliser le test pilote : au contraire, elle est d'avis que c'est à l'Etat de le réaliser car il sera ainsi mieux cadré ;
- S'agissant de la démarche scientifique, elle serait mise en place là où l'Etat le décide mais toutes les entreprises privées qui souhaitent s'y associer sont les bienvenues ;
- Concernant la charge de travail, l'idée est aussi de pousser les entités, entreprises ou services de l'Etat à améliorer leur fonctionnement (réunionite aigüe, modes de communication, supprimer les tâches fastidieuses et superflues) pour plus d'efficacité ;
- La qualité des prestations sera bien meilleure si elles sont données par un personnel qui a plus de temps pour s'épanouir en dehors du travail ;
- Les exemples montrent qu'avec la semaine de travail de 4 jours, il n'y a pas de baisse de productivité et que le fonctionnement de l'entreprise s'est amélioré ;

Un essai pilote de six mois accompagnés par des recherches des Universités de Cambridge et de Boston, sur 61 entreprises (2'900 employé-e-s) en Grande-Bretagne a permis de mettre en évidence que :

- o 91% des entreprises vont continuer avec ce modèle
- o 57% moins de démissions
- o 90% du personnel souhaite continuer
- o 71% du personnel se sent moins proche du burnout
- o 39% du personnel se sent moins stressé
- o 54% du personnel sent une réduction des émotions négatives.
- o 37% du personnel a vu une amélioration de son état physique
- o 46% du personnel a vu une réduction de la fatigue
- o 40% du personnel a vu une réduction des difficultés de sommeil

Ces éléments montrent aussi d'importantes économies à faire, sur le plan financier.

- Il existe en effet une pénurie de professionnelles et de professionnels, dans le domaine de l'informatique par exemple. L'Etat peine à être attractif dans ce domaine. Offrir la semaine de travail de 4 jours est un très bon moyen d'être attractif et d'attirer les talents des autres entreprises informatiques et des autres cantons ; pour la députée, il serait positif que l'Etat de Vaud puisse attirer ces talents ;
- S'agissant des crèches, travailler un jour de moins, c'est aussi un jour de crèche en moins, voire deux jours si les parents se coordonnent ;
- Sa vision du travail ne diffère pas de celle qui a été décrite par une autre députée – rares sont les personnes qui aiment être au chômage. C'est plutôt sur le temps libre que les visions divergent, et de l'importance d'avoir du temps à disposition pour éduquer les enfants ou être proche aidant par exemple (tout aussi utile à la société qu'un travail rémunéré) ;
- Si une majorité de personnes travaille à temps partiel, cela signifie peut-être que les travailleuses et travailleurs actuels rejettent le modèle actuel de la semaine de travail de 5 jours.

Mme la Conseillère d'Etat se réfère au pilote réalisé en Grande-Bretagne mentionné par la postulante. Elle explique que l'expérience de la Grande-Bretagne (tout comme celle de l'Espagne) est identique à celle déjà proposée par le Canton de Vaud. Il ne s'agit pas d'une réduction de l'horaire de travail mais de concentrer sur 4 jours le même horaire de travail de 5 jours. Cette possibilité existe déjà pour l'Administration cantonale vaudoise, le Règlement d'application de la loi sur le personnel le prévoit déjà (aménagement du temps de travail). Mais le postulat demande autre chose...

Une députée relève que l'horaire de 35 heures par semaine a été évoqué dans la discussion générale, et cela correspondrait à une réduction du temps de travail (et non un 100% sur une semaine de 4 jours). Or, actuellement, la loi sur le personnel ne prévoit pas cet horaire de 35 heures. On changerait donc de paradigme (35 heures pour un 100%), et c'est pour elle problématique.

Une autre députée relève que cette semaine de 35 heures impliquerait soit de réaliser la charge de travail sur un temps réduit, soit d'augmenter les charges de l'Etat de 1/5<sup>e</sup> pour réduire le temps de travail. Pour elle, s'il était démontré que tout le personnel de l'Administration cantonale vaudoise parvenait à faire le même travail sur 4 jours au lieu des 5 jours actuels, le message serait catastrophique pour tout le monde.

Quant à l'essai pilote proposé, la députée relève que de nombreuses études ont déjà été réalisées sur ce sujet. Elle doute de l'opportunité de mettre des ressources de l'Administration cantonale ou des Hautes Ecoles pour réaliser un projet pilote dans le Canton de Vaud. Il serait peut-être intéressant de compiler ce qui a déjà été réalisé, sans pour autant donner un mandat. Pour la députée, les Suisses ont déjà eu l'occasion de s'exprimer sur ce sujet et notre système actuel n'est pas prêt pour une semaine de 35 heures à un prix plein.

Une possibilité serait de favoriser clairement le temps partiel en revalorisant peut-être certaines professions qui seraient trop impactées par des baisses de salaire. Certes nous avons tous envie d'avoir un peu plus de temps libre, mais il faut être prêt à accepter de voir son revenu diminué par rapport à du temps complet.

Un député est d'avis que le texte du postulat n'est pas très clair. Le texte propose qu'un emploi à 100% soit effectué sur une semaine de 4 jours. Pour le député, cela signifie que les 41 heures 30 minutes de travail hebdomadaire sont à effectuer sur quatre jours et que les mêmes tâches sont effectuées. Sinon, il faut augmenter les effectifs : avec une réduction de 1/5<sup>e</sup> du temps de travail (1 jour), les coûts seront augmentés de plus d'1/5<sup>e</sup>.

D'autre part, et un exemple à proximité le montre, plus on réduit le temps de travail, plus on favorise le travail au noir. Un marché parallèle du travail souvent non déclaré se crée et on priverait ainsi nos assurances sociales.

Le postulat propose un test pilote au niveau de l'Administration cantonale vaudoise. Il évoque aussi les entreprises privées ; avec une réduction du temps de travail, les employées et employés iront certes mieux, mais les patrons iront moins bien (risque de burnout). Aujourd'hui il est déjà difficile de tourner avec des employées et employés travaillant plus de 50 heures hebdomadaires. Le député – qui est patron – s'inquiète de la démarche proposée par le postulat, sachant qu'on ne trouve pas de main d'œuvre. Comment faire alors ? Ne plus offrir les prestations, ne plus fournir de nourriture ni d'entretien des paysages ?

Pour le député, le postulat soulève un paradoxe : d'un côté, il faudrait aller toujours plus vite dans la transition énergétique, mais il manque 200'000 travailleurs manuels en Suisse et il est demandé de leur diminuer le temps de travail. C'est insoluble. Dans ce contexte, il s'opposera au postulat.

Rebondissant sur le propos selon lequel la poursuite de la réflexion serait inintéressante, une députée est d'avis qu'au contraire il serait intéressant de suivre ce dossier : faire le suivi du projet mené à Zurich, mener une recherche académique (HES ou Université de Lausanne) pour déterminer les impacts et les conditions préalables, évaluer la charge mentale et émotionnelle, mieux la connaître, évaluer les gains de production grâce à la numérisation. La députée est d'avis que ces questions sont actuelles et souligne l'intérêt de suivre ce dossier. Il conviendrait peut-être de revenir avec une reformulation du postulat. Toutefois, **elle demande que la Conseillère d'Etat confirme son intérêt à suivre cette question et de quelle manière les résultats pourraient être transmis.**

Mme la Conseillère d'Etat explique que les pilotes sont déjà suivis (Ville de Zürich et ailleurs dans le monde). Plusieurs modèles sont envisagés, avec des périmètres d'implémentation plus ou moins grands. Certaines expériences se font à l'échelle d'entreprises privées et d'autres dans des administrations au périmètre restreint.

- Le pilote de Ville de Zürich n'est pas étendu à l'ensemble des fonctions de la Ville et se concentre sur un certain nombre de fonctions. Le pilote concerne 23'500 personnes et son impact est de 110 millions de francs.
- L'Administration cantonale vaudoise emploie 40'000 personnes. Il faut donc compter sur 250 millions d'impact sur un collectif comme l'Etat de Vaud, voire plus (compter aussi les fonctions d'encadrement à adapter).

Pour la Conseillère d'Etat, ce que va amener la robotisation est un point intéressant. Elle relève aussi que la performance au travail est meilleure aujourd'hui qu'il y a 15 ans, en lien notamment avec les nouvelles technologies. Toutefois les attentes sont aussi différentes, on est aussi confrontés à la surmultiplication des courriels, à la réunionite.

Mais aujourd'hui la réunionite est aussi combattue au niveau de l'Administration cantonale, et des projets existent sur l'éthique liée à l'informatique et la sobriété numérique (en lien avec l'impact environnemental et sur la santé au travail de l'informatique). La Conseillère d'Etat souligne une prise de conscience d'améliorations à apporter progressivement. Des améliorations ont déjà été apportées, par exemple sur la question des temps partiels, y compris pour les postes à responsabilité, qui est d'ailleurs une des mesures de l'égalité. Depuis que cette mesure est prise, on constate une augmentation des candidatures de femmes, par exemple, à des postes à responsabilité. La DGRH est ouverte à ce type de mesure et va continuer à travailler dans ce sens.

Aussi, bien qu'il ne soit pas possible d'entrer en matière sur ce postulat spécifique de réduction du temps de travail à 35 heures, certains constats du postulat sont confirmés par la Conseillère d'Etat : risques psychosociaux, épuisement et pénibilité au travail sur certaines professions ciblées (soins infirmier, cantonniers). Elle relève aussi que la qualité de vie au travail des collaboratrices et des collaborateurs de l'Administration cantonale vaudoise est moindre qu'il y a 10 ans (pressions de certaines citoyennes et de certains citoyens) ; il convient donc de prendre soin du climat de travail.

Une députée précise ses propos en ajoutant qu'elle est favorable à la prise en compte des études qui ont déjà été menées. Elle estime qu'il n'est pas nécessaire de réaliser des études supplémentaires mais qu'il convient, selon elle, de compiler et de suivre les projets pilotes et ce qui se fait ailleurs.

La postulante revient sur l'évaluation des coûts, à savoir 250 millions de francs d'impact direct pour l'Etat de Vaud. Ce calcul ne tient pas compte de l'impact indirect sur la santé globale de la population (qui a un coût), la réduction de l'absentéisme (qui a un coût), l'amélioration du fonctionnement de l'entité (il ne faudra donc pas remplacer toutes les collaboratrices et tous collaborateurs). Le chiffre d'1/5<sup>e</sup> voire plus d'augmentation des charges de l'Etat est donc erroné, l'augmentation sera moindre, selon la postulante.

Une députée insiste sur l'importance de mener une étude ici dans le Canton de Vaud. S'il est possible de se baser sur les chiffres de Zürich, qui est une grande ville Suisse et qui apporte donc des points de comparaison, il est plus difficile de faire des comparaisons avec des pays – comme la France – dont la gestion du travail et les modes de vie sont complètement différents. Elle insiste également, dans un contexte en pleine évolution, sur la nécessité de réfléchir de manière plus globale sur les gains et les pertes par rapport au temps de travail. La réduction du temps de travail – ou plutôt l'organisation du travail de manière à réaliser les tâches sur 4 jours au lieu de 5 - est aussi une manière de réduire le coût social du travail qui est aujourd'hui important.

Enfin une députée relève que le postulat ne demande pas une étude sur la semaine de 4 jours mais un test. Elle ne voit pas comment ce test peut être mis en place et est d'avis qu'il serait une mauvaise idée. Pour elle, ce test va créer des inégalités et un certain nombre de problématiques, il sera aussi difficile à mettre en place sur un service de l'administration, en particulier pour certains métiers (personnel infirmier par exemple).

## **5. VOTE DE LA COMMISSION**

*La commission recommande au Grand Conseil de ne pas prendre en considération ce postulat par 4 voix contre 2 et 1 abstention.*

*Un rapport de minorité est annoncé par Mme la postulante*

*Le rapporteur :  
Jean-Rémy Chevalley*

Puidoux le 30 octobre 2023