

## Rapport de la Commission de gestion sur l'évolution de la gestion des ressources humaines au sein de l'administration communale

Décembre 2017

Monsieur le Président,  
Mesdames les Conseillères,  
Messieurs les Conseillers,

La Commission de gestion du Conseil communal, composée de :

Mme Myriam Grandjean – présidente  
M. Victor Braune – rapporteur  
M. Moritz de Hadeln – rapporteur  
Mme Anna Beutler  
Mme Fabienne Bill  
M. Philippe Blanchut  
M. Victor Mendes Boavista

s'est réunie à de nombreuses reprises lors des mois d'août, septembre, octobre et novembre 2017 afin d'étudier la gestion des ressources humaines au sein de l'administration communale de la Ville de Gland conformément au mandat qui lui est conféré par les art. 40f, 40h et 93c de la Loi sur les communes (LC) ainsi que par les art. 48 et 49 du Règlement du Conseil communal de la ville de Gland.

Si la thématique de la gestion du personnel communal avait déjà fait l'objet d'un rapport de la Commission de gestion en novembre 2014, il lui a semblé important d'observer les évolutions que ce rapport avait pu produire depuis sa publication. La commission a également souhaité appréhender la question sous l'angle plus large et évolutif de la gestion des ressources humaines dans l'administration communale dans son ensemble. Celle-ci a en effet connu une évolution organisationnelle (changements de dicastères et de locaux), matérielle (introduction d'un nouveau logiciel de gestion des ressources humaines) et managériale (changement de secrétaire municipal). Ces évolutions ont motivé la commission à se saisir à nouveau d'une thématique importante pour la bonne gestion et le bon fonctionnement de notre administration communale.

Il est important de souligner que la Commission de gestion n'a la compétence pour traiter que de la gestion passée des affaires communales. De nombreux aspects de ce rapport se limiteront donc aux activités jusqu'à la fin de l'année 2016.

## **I. Gestion des ressources humaines avant l'introduction d'un logiciel informatique**

La Ville de Gland a fait l'acquisition d'un logiciel de gestion des ressources humaines qu'elle a commencé à mettre en place dès octobre 2016. Les questions de la Commission de gestion ont donc porté sur la gestion des ressources humaines avant l'introduction dudit logiciel.

Avant octobre 2016, la commune utilisait d'ores et déjà une « GDE » (gestion des documents électroniques) par une informatisation d'un grand nombre de documents. La volonté d'introduction d'un logiciel plus développé a reposé sur la volonté de passer à une « GED » (gestion électronique des documents) plus poussée.

Jusqu'à l'introduction du nouveau logiciel, l'administration ne disposait que de peu de statistiques concernant la gestion du personnel. Celles-ci étaient surtout calculées sur et à l'aide de fichiers Excel. Les membres sont toutefois étonnés que même à l'aide de simples fichiers Excel aucune statistique n'ait été calculée ou présentée jusqu'ici.

## **II. Transition des postes de cadres supérieurs (secrétaire municipal et boursier communal)**

Deux postes importants de l'administration communale, ceux de secrétaire municipal et de boursier communal, ont connu un changement de personne durant l'année 2016. La commission a donc souhaité savoir de quelle manière s'était déroulée cette transition.

Le poste de boursier communal étant resté vacant pendant quelques mois, c'est le Secrétaire municipal qui a été mandaté pour gérer le service en question. Une aide extérieure a également été sollicitée pour remplir les tâches plus spécifiques liées à cette fonction. La personne mandatée était l'ancien boursier parti à la retraite. Les collaboratrices du Service des finances ont sans problème pu travailler en grande autonomie. Selon les propos qui nous ont été rapportés, aussi bien le nouveau Secrétaire municipal que le nouveau Boursier se sont rapidement appropriés les dossiers.

Le nouveau Secrétaire municipal, M. Julien Niklaus, a pu collaborer pendant un mois avec l'ancien secrétaire afin de parfaire la transition. Si celle-ci n'a duré qu'un mois c'est notamment en raison du souhait de la Municipalité de ne pas avoir à la tête de l'administration communale deux personnes, engendrant une situation peu claire. Ce délai paraît court aux membres de la commission, d'autant plus que le délai d'intégration à un poste serait plus long pour des employés subalternes (cf. point III).

## **III. Recrutement et diversité des employés communaux**

Concernant le calcul de l'échelon de fonction d'un poste de travail, il nous a été rapporté qu'il se faisait selon les exigences du poste et sur la base du document « Echelle de traitement » qui définit les différents niveaux de postes.

L'administration a décidé de moderniser son recrutement pour attirer plus de candidats correspondant aux profils recherchés (notamment annonces visuellement plus attractives). La commune est jugée moyennement attractive sur le plan salarial mais attractive au regard des avantages sociaux (à titre d'exemple les employés communaux bénéficient de 5 semaines de vacances et les cadres 6 semaines, plus une semaine offerte par la Municipalité en fin d'année).

Concernant l'égalité salariale homme / femme, il nous a été rapporté que les salaires sont fixés selon les exigences du poste (niveau de formation, expérience, etc.) indépendamment du sexe. L'égalité salariale est donc (en théorie) garantie. Les critères d'embauche des employés communaux se définissent par rapport à un profil qui doit correspondre au profil recherché. L'administration cherche la personne la plus compétente pour le poste mis au concours. Si plusieurs profils correspondent aux critères et aux exigences, la priorité sera donnée aux personnes habitant Gland puis à celles habitant la région. La commune emploie un nombre faible d'employés « frontaliers » (moins de 5 employés sur plus de 180 collaborateurs).

La commission a voulu connaître, au vu des départs dans les effectifs et des nombreux nouveaux employés communaux, quel était le temps nécessaire à une entrée en service pleinement fonctionnelle d'un nouvel employé communal. M. Niklaus, citant des études réalisées à ce sujet, estime qu'il faut 3-8 mois pour un emploi faiblement qualifié et 9-12 mois pour un poste de cadre.

#### **IV. Services en sous-effectifs**

Les effectifs de l'administration communale évoluent en raison de l'accroissement de la population de la Ville. Les besoins en effectif des services sont calculés en fonction de leur développement et pour les services dit « transversaux » en fonction du développement de l'administration dans son ensemble. M. Niklaus estime que chiffrer mathématiquement par des moyennes les besoins en personnel est une mauvaise solution.

Les membres de la commission se sont interrogés au sujet du *turnover* (nombre d'arrivées et de départs d'employés). M. le Syndic Gérald Cretegnny estime à ce sujet que celui-ci est « normal » pour un employeur de cette taille. Si la vacance de certains postes a pu être longue, c'est en raison de la difficulté à trouver du personnel qualifié pour des postes très spécifiques. Il a fallu quelques fois élargir le champ de recherche au reste de la Suisse et à la France voisine.

La commission a voulu savoir si, de manière générale, l'administration communale était en sous-effectif ou avec des effectifs correspondant aux charges de travail. Si la question de sous-effectifs ne touche pas tous les services de la même manière en fonction de l'évolution des dossiers et des situations, nous avons été informés que dans l'ensemble l'administration glandoise souffrait « d'un sous-effectif, et ce dans plusieurs services ». Cette affirmation est mesurée au regard de la charge de travail des employés (sentiment de « fatigue » dans certains services) mais également au regard des effectifs d'administrations de villes de taille semblable. Il semblerait qu'il manquerait jusqu'à 10 EPT (équivalents plein temps) si l'on se réfère aux tâches, à la croissance démographique et aux administrations de villes similaires en

taille. Cette situation n'ayant été que peu ou pas évoquée jusqu'à présent, elle inquiète tout particulièrement les membres de la commission.

A titre d'exemple, les ressources humaines disposent, pour un total de près de 180 employés, de seulement 1.3 EPT (une personne à 80% et une personne à 50%). Cela semble bien faible vis-à-vis de la charge de travail usuelle d'un service des ressources humaines chargé d'un personnel nombreux.

## **V. Gestion courante des ressources humaines (vacances, conflits de travail, etc.)**

Concernant la planification des vacances du personnel, nous avons été informés que ce sont les Chefs de service et les Chefs d'Office ou de Groupe qui planifient les vacances de leurs collaborateurs. La planification tient compte du souhait des collaborateurs ainsi que des besoins du Service. M. Niklaus affirme que ce mode de planification fonctionne bien dans son ensemble, malgré des situations parfois délicates dans certains services lors d'absences en raison des sous-effectifs.

Concernant le taux d'absentéisme des employés communaux, la commission remercie la Municipalité pour les chiffres complets et précis qui lui ont été fournis. Ceux-ci concernent toutefois les taux actuels qui ne peuvent pas être traités par la commission de gestion. Les taux antérieurs qui avaient été demandés n'ont pas été fournis et donc traités par la commission, à supposer qu'ils existent.

Concernant la satisfaction du personnel, aucune enquête de satisfaction n'a été effectuée. Une telle enquête avait été souhaitée par la commission de gestion dans son rapport du 24 novembre 2014. La Municipalité estime que ce genre de démarche est « intéressante mais nécessite du temps et un budget ». Afin de mesurer la satisfaction du personnel, la Municipalité et le Secrétariat municipal se basent sur leurs entretiens annuels de développement avec chaque collaborateur ainsi que sur les entretiens avec la commission du personnel. Les membres de la commission s'interrogent toutefois sur les dates auxquelles ont lieu ces entretiens, à savoir la période particulièrement chargée d'avril.

Parfois en cas de difficultés « un travail ponctuel » est effectué concernant un service. La gestion des conflits a donc plutôt lieu au cas par cas au moyen de petites enquêtes.

Une enquête liée à la gestion de conflit a permis de mettre en place une personne de confiance externe en la personne du responsable des ressources humaines de la Ville de Pully (la responsable de la Ville de Gland servant de personne de confiance externe pour la Ville de Pully). La Municipalité et le Secrétariat municipal considèrent également les associations faitières comme celle des secrétaires municipaux comme enrichissante pour les pratiques en la matière de résolution des conflits.

A noter que le traitement des ressources humaines est rendu complexe par le fait que les postes dans l'administration se répartissent entre 80-100 employés « centraux » et 80-90 employés « auxiliaires » dont le traitement est plus complexe car plus irrégulier.

## **VI. Formation au sein de l'administration communale**

L'ensemble de l'administration communale comporte actuellement 4 apprentis. La présence des apprentis est très enrichissante mais demande beaucoup de travail aux personnes en charge de ceux-ci. Les membres de la commission se demandent quelles pourraient être les pistes à explorer pour pouvoir former davantage dans une administration qui compte quand même plus d'une centaine d'employés.

### **Vœux de la commission**

Au vu de ce qui précède, la Commission de gestion émet les vœux suivants :

- Que la Municipalité rédige un rapport au sujet des sous-effectifs dont semblent souffrir les services et offices
- Qu'une enquête de satisfaction anonyme soit réalisée auprès de l'ensemble des employés communaux
- Que des pistes soient explorées pour augmenter le nombre de places d'apprentissage au sein de l'administration communale
- Que la Municipalité analyse l'opportunité de l'acquisition d'un logiciel de « Case Management »

### **Conclusion**

La Commission de gestion constate avec satisfaction que l'administration de la Ville de Gland a positivement évolué vers une administration plus moderne et organisée. L'introduction du nouveau logiciel informatique s'annonce prometteur. Si elle salue ces avancées positives, la Commission souhaite toutefois qu'un effort soit effectué sur les problématiques qu'elle a soulevées et qui semblent affecter le bon fonctionnement de l'administration.

Afin que le Conseil communal puisse agir face au manque d'effectifs dans certains services et offices il serait souhaitable que la Municipalité présente à celui-ci, chiffres à l'appui (par exemple la comparaison avec d'autres communes de taille similaire), quelles sont les solutions envisageables et les propositions qui peuvent être étudiées pour pallier à cette situation.

Myriam GRANDJEAN  
*Présidente*

Victor BRAUNE  
*Rapporteur*

Moritz DE HADELN  
*Rapporteur*

Anna BEUTLER

Fabienne BILL

Philippe BLANCHUT

Victor MENDES BOAVISTA