

Rapport de la commission de gestion sur la gestion du personnel communal

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

La commission de gestion, composée de :

- M. Evan Lock, 1er membre
- M. David Marandola, rapporteur
- Mme Véronique Villaine
- M. Pierre Parvex
- Mme Anna Pallotta Ladisa (période 2013-2014)
- M. Heinz Beutler (période 2013-2014)
- M. Marek Swierkosz
- M. Yves Clerc (période 2014-2015)
- M. José da Silva (période 2014-2015)

s'est réunie à de nombreuses reprises afin d'étudier la gestion du personnel communal. Par ailleurs, la commission de gestion a eu des entretiens avec la responsable des ressources humaines et la commission du personnel, ces entretiens se sont déroulés en la présence de M. le Syndic ; la commission de gestion constate qu'il est donc possible que les personnes susmentionnées n'aient pas pu s'exprimer de manière complètement libre. Comme vous l'avez constaté, certaines conseillères et certains conseillers ont siégé durant l'année 2013-2014 puis ont été remplacés par d'autres conseillers pour l'année 2014-2015. Cela est dû au fait que la commission s'est autorisée un délai supplémentaire afin de traiter le sujet de la manière la plus approfondie possible et de rencontrer tous les acteurs de cette thématique.

De par ce rapport, la commission de gestion souhaite satisfaire les demandes qui ont été formulées dans le cadre / dans le cadre des réunions du conseil communal, ainsi que par la commission des finances. Nous souhaitons rappeler par le présent rapport que la commission de gestion ne peut se prononcer que sur la gestion passée de la commune, c'est pourquoi certains aspects dont il a été question (notamment sollicités par la COFIN) n'ont pu être abordés (prévisions / besoins futurs en personnel communal).

Historique et situation actuelle

À l'époque (il y a 20-30 ans), les Municipaux faisaient presque office de Chefs de Service car il y avait encore peu de personnel. Actuellement, les services sont administrés par des chefs de services et des chefs de groupes qui reçoivent les consignes de la Municipalité. Cependant, les chefs de services / groupes sont administrés par le chef du secrétariat municipal.

Le département des ressources humaines était dirigé jusqu'en 2013 par Mme Sophie Domezon. Avant l'arrivée de Mme Domezon, le département n'existait pas au sein de notre commune. Depuis le 1er Juin 2013, c'est Mme Catherine Lannaz qui s'occupe des ressources humaines, ledit dicastère est dirigé en la personne de M. le Syndic: Gérald Créteigny.

Lorsque la commission de gestion a reçu les documents, notre commune comptait 75 collaborateurs pour un équivalent 68.55 EPT¹. Il est à noter que les apprentis et les auxiliaires² (à l'exception des patrouilleurs scolaires) ne font pas partie dans ce décompte. Il y a 8 chefs de services et 7 chefs de groupe. Tous les détails peuvent être consultés dans l'annexe I "Organigramme de la commune de Gland". Les employé-e-s communaux sont représentés par une commission du personnel (5 membres au minimum et 7 au maximum) qui se compose des personnes suivantes :

- M. Nicolas Dürig – Président
- M. Jean-Claude Kirchhofer, Secrétaire
- M. Marcel Brauch, membre
- M. Thierry Ganière, membre
- M. Cyril Allenbach, membre
- M. Sadik Krasniqi, membre
- M. Sébastien Thillier, membre

Évolution du personnel communal

Le tableau ci-dessous représente l'évolution du personnel communal sur les trois dernières années ainsi que les nouveaux postes qui ont été créés.

2011	67 collaborateurs soit un équivalent de 58.35 EPT
Nouveaux postes créés	délégué à la communication déléguée à l'urbanisme collaborateur aux espaces verts
2012	70 collaborateurs soit un équivalent de 60.90 EPT
Nouveaux postes créés	secrétaire pour l'AIL assistante de sécurité publique collaboratrice à la bibliothèque
2013	74 collaborateurs, soit un équivalent de 66.05 EPT
Nouveaux postes créés	collaborateur aux espaces verts Cheffe de service de la culture Collaboratrice au greffe municipal Collaborateur au service de la population

¹ EPT : équivalent temps plein

² Auxiliaires : personnes payées à l'heure. Non soumis au règlement du personnel mais soumis au code des obligations (CO).

Pendant la même période, la population de la commune a évolué de manière suivante :

2011	11'852
2012	11'867
2013	12'311

Bien qu'il n'y ait pas de lien "cause à effet" à proprement parler, il est intéressant de noter qu'il y a environ 1 employé communal pour 166 habitants (en 2013). Le personnel communal a vécu plusieurs grands changements, dont le nouveau règlement du personnel et l'introduction des entretiens de développement. La municipalité a affirmé travailler actuellement sur une réflexion autour de son rôle et de son fonctionnement. La même démarche sera entreprise au niveau des services, chefs de service et ensuite des collaborateurs. Tous ces travaux permettront d'établir des cahiers des charges qui correspondront aussi bien à la fonction qu'aux tâches liées à chaque poste.

Taux de rotation de l'emploi (turnover)

Le taux de rotation de l'emploi (également appelé "turnover") correspond à : 12% en 2011 (12 arrivées pour 8 départs), 11% en 2012 (13 arrivées pour 8 départs) et 7% en 2013 (12 arrivées pour 5 départs). On notera que le taux de rotation communal se situe en dessous de la moyenne Suisse de 2012 (taux qui se situait à 18.4%³ des personnes qui exerçaient une activité professionnelle).

Cependant, malgré un taux faible de rotation, la commission de gestion a noté que le temps de remplacement de certains postes était particulièrement long. Par exemple, la responsable des ressources humaines partie le 31 janvier 2013 n'a été remplacée "que" le 1er Juin de la même année. La commission a donc questionné la Municipalité sur ce point et a obtenu la réponse suivante :

« Nous sommes tributaires du marché de l'emploi. Certains postes sont très faciles à repourvoir, contrairement à d'autres. Nous ne rencontrons par exemple aucun problème quand il s'agit d'employés de commerce. Par contre, pour des métiers plus techniques, il nous arrive de faire face à de grosses difficultés.

Les candidats que nous souhaitons engager ont généralement un délai de résiliation de 3 mois au minimum. De ce fait, même si nous sommes très rapides dans la procédure de recrutement, il y a de toute manière un délai durant lequel le poste ne sera pas occupé.

³ Source: Office fédéral de la statistique, *Rapport sur la mobilité professionnelle entre 1993-2013*

La politique en termes de recrutement veut que si nous ne trouvons pas le bon profil, nous préférons renoncer à l'engagement plutôt que d'en faire un mauvais. Le délai de résiliation varie entre 1 et 6 mois. Cet élément est également déterminant pour la durée de vacance du poste. »

Suite à cela, la commission s'est posée la question de savoir ce qu'il se passe lorsqu'un poste reste vacant aussi longtemps. Est-ce que la commune engage des personnes en contrat à durée déterminée ou bien est-ce que le travail est assuré par d'autres employés ? Voici la réponse de la Municipalité à nos préoccupations :

« Cela dépend du poste à repourvoir. Généralement, si nous n'avons pas pu trouver de candidat, ceci signifie que le marché est pauvre. De ce fait, nous avons également beaucoup de difficultés à trouver un intérimaire efficace.

Une répartition du travail ainsi qu'une gestion des priorités est alors effectuée au sein du service concerné. »

La commission remarque qu'il n'y a pas – ou peu – d'échanges entre les différents services.

Gestion des présences

La commission a également interpellé la Municipalité sur la question de l'absentéisme des collaborateurs-ices. Voici sa réponse :

Actuellement nous n'avons pas encore mis en place un outil performant permettant de calculer le taux d'absentéisme. Il est primordial de pouvoir avoir des chiffres reflétant exactement la situation. De ce fait, il faudrait tenir compte des absences de moins de 3 jours, des absences de plus de 3 jours et des absences de plus de 30 jours. Il faudrait également différencier les absences maladie des absences accident.

Nous étudierons durant l'année 2014 les différentes possibilités qui s'offrent à nous. L'objectif de mettre un tel outil en place est également d'avoir un suivi personnalisé de chaque absence et de mettre en place une politique « santé ».

La commission émettra un vœu afin de mettre en place un outil de mesure efficace du taux d'absentéisme. La commission a également questionné la Municipalité sur l'existence d'un système de timbreuse, dont voici la réponse :

Il n'existe aucun système de timbrage. Un projet existe mais celui-ci représente un important investissement financier et doit être intégré dans un des futurs budgets ou par préavis. Le collaborateur tient un décompte des heures supplémentaires effectuées qu'il remet mensuellement au chef de service pour contrôle et aval.

C'est le chef de service demande à son employé d'effectuer des heures supplémentaires. L'employé ne peut pas en décider de lui-même. La COGES remarque que, sans système de comptage des heures, il est compliqué de se rendre compte si le nombre d'employés est suffisant pour le travail à effectuer.

Recrutement

Le recrutement s'effectue de la manière suivante: lorsqu'une place se libère (ou se crée) le département des RH rédige une offre d'emploi, puis la publie via différents canaux de communication, dont notamment le site Jobup.ch, le site internet communal, la page Facebook officielle de la commune, ainsi que certains sites spécialisés pour les profils spécifiques. Conformément à l'art 7. du règlement sur le personnel communal, les postes vacants sont signalés en priorité à l'interne.

Il arrive également que la commune fasse appel à des entreprises types "chasseurs de têtes" ou bien des entreprises de placement / intérimaire (Adecco, etc.). Par exemple, une entreprise de chasseurs de têtes a été mandatée pour le renouvellement du CS Infrastructures et Environnement, étant donné que le marché est "sec"; même ces entreprises ont eu de la peine à trouver le bon profil. Et pour le poste d'auxiliaire à la déchetterie, c'est une entreprise de placement (en l'occurrence Adecco) qui a été mandatée pour repourvoir ce poste. Une fois que le bon profil a été trouvé, la décision revient, respectivement à (dans l'ordre de décision) :

- Auxiliaires : d'abord le département RH, puis la Municipalité
- Collaborateurs : CS, RH, Municipalité
- Chefs de services : RH, Municipalité

Concernant les départs, la COGES a demandé à Mme Lannaz comment se déroulait ce processus. La réponse fut la suivante : Lorsque c'est possible, il y a une transmission des connaissances entre l'ancien et le nouvel employé, le reste est régi par la loi en vigueur.

Dans sa réponse, la Municipalité nous a indiqué qu'à compétences égales, la préférence était donnée aux habitants de la commune. La commission a également été informée qu'il y aurait environ 4-5 frontaliers faisant partie des employés communaux.

Lorsque nous avons demandé quels étaient les avantages de travailler pour la commune de Gland, M. le Syndic a répondu à la COGES que : travailler pour une commune est une expérience enrichissante, la caisse de pension est également un avantage. La commune de Gland tient aussi à une bonne qualité de l'environnement de travail (ambiance, bien-être, etc.). À l'heure actuelle il y a 3 apprentis employés de commerce (un pour chaque année d'apprentissage). Cependant il n'y a aucune garantie d'engagement à la fin du contrat d'apprentissage.

Entretiens annuels / évaluations

La commission s'est également penchée sur la question des entretiens annuels et des évaluations. Les réponses de la Municipalité nous apprennent qu'à la fin du temps d'essai un premier entretien est effectué afin d'évaluer si le poste convient aux deux parties.

Une évaluation individuelle de chaque employé par son chef respectif a lieu à la fin de chaque année; ces entretiens annuels permettent de juger si la personne est à la bonne place, voire si cette dernière a besoin d'une formation.

Politique de développement du personnel

Une convention est signée entre la commune et l'employé lorsqu'une formation est engagée. Les formations sont déterminées lors de l'entretien annuel. L'employé a cependant toujours la possibilité d'en faire la demande à son chef de service, qui s'adresse ensuite à Mme Lannaz.

Les formations types « groupées » seront mises en place dès cette année (projet en cours). C'est l'art. 62 du personnel communal qui régit les modalités concernant la formation professionnelle.

Politique salariale

L'échelle des traitements a été adoptée par le conseil communal dans sa séance du 15 septembre 2011 avec le règlement du personnel communal. Voici les paliers pour la rémunération des postes au sein de notre commune :

ECHELLE DES TRAITEMENTS

Classe 1	48'000 - 72'000
Classe 2	51'000 - 78'000
Classe 3	60'000 - 86'400
Classe 4	67'200 - 100'000
Classe 5	76'800 - 125'000
Classe 6	dès 91'200

En annexe II figure le descriptif détaillé de chaque "Classe". La COGES s'est demandée si l'égalité salariale entre hommes et femmes était respectée, ce à quoi la Municipalité a répondu : "Absolument. La lecture de l'échelle des traitements et de la classification des fonctions confirme cette égalité".

Toutes les autres dispositions relatives à la rémunération des employés communaux sont régies par le règlement sur le personnel communal, au chapitre "Rémunération" (art.41-61). La COGES a demandé à la Municipalité quels sont les différents types de contrats appliqués, voici la réponse :

Nous avons plusieurs types de contrats. Il peut s'agir d'un contrat à durée indéterminée, déterminée ou déterminée maximale. Ils sont faits sur la base d'un seul et même canevas qui est adapté selon les besoins. Le contrat stipule que les rapports de travail sont régis par le contrat lui-même, le règlement du personnel communal et l'échelle des traitements entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2012, les directives de la municipalité entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2012. Le Code des Obligations (CO).

Rencontre avec la commission du personnel

En date du 21 mai 2014, la commission de gestion a pu s'entretenir avec la commission du personnel avec la présence de M. le Syndic. À cette occasion 5 des 7 membres de la commission du personnel (cf. chapitre "Historique et situation actuelle") étaient présents. Les formalités d'usage ayant été échangées, Mme Villaine a expliqué brièvement à la commission du personnel ce que faisait la COGES et pourquoi elle a demandé à rencontrer les délégués. M. le Syndic rappelle que la Municipalité est surveillée par le Conseil d'État pour la gestion des affaires courantes, tandis que la COGES observe la gestion de la commune pour l'année écoulée.

La commission de gestion a envoyé une série de questions à la commission du personnel, dont voici les réponses :

Comment est nommée cette commission ?

La délégation du personnel se compose d'au moins 5 membres; elle s'organise librement et sa composition est portée à la connaissance de la Municipalité. En général, les délégués sont désignés dans les départements par leur collègues. Étant donné qu'il y a souvent plus de postes à pourvoir que de candidatures, c'est une élection tacite.

Depuis combien de temps siège cette commission ?

La commission du personnel existe depuis 1983, sous l'égide des statuts du personnel introduits à l'époque. La commission dans sa forme actuelle existe depuis 1 an et demi, les membres de cette dernière sont très motivés bien qu'ayant peu d'expérience (certains siégeant pour la première fois au sein de cet organe).

Est-ce que le temps passé dans cette commission est compté sur le temps de travail ?

En général, la commission se voit en dehors des heures de travail, cependant il arrive que des collègues posent des questions aux délégués quand ils se voient à la commune.

Pour combien de temps les membres de cette commission sont nommé-e-s ?

La commission du personnel n'a pas encore de règlement ou de charte pour son organisation. Dès lors il n'y a pas de règle à ce propos - étant donné que les candidats sont rares, la commission s'organise au mieux.

À quelle fréquence se réunit la commission et les rencontres avec la Municipalité ?

Les séances ordinaires se déroulent uniquement entre membres de la commission du personnel. S'il doit y avoir une séance avec la Municipalité, elle sera extraordinaire; excepté lorsque la Municipalité invite la commission à donner son avis ou sur sa propre initiative.

Quelle est la proportion entre « employés cadres » et « employés » ?

Actuellement dans la commission il y a un Chef de Service et le reste est composé par des employés de la commune.

La commission est-elle impliquée en cas de licenciement / conflit (consultation) ?

La commission est convoquée sur demande, de l'une ou l'autre des parties.

Quelle est votre perception du climat de travail au sein de la commune ?

La commune, ainsi que son organisation, ont énormément évolué ces dernières années; notamment avec l'arrivée des nouveaux habitants et l'accélération dans la réalisation des projets. La réponse à cette question est intrinsèquement liée à chaque personne / département, mais les employés communaux - en particulier ceux travaillant "sur le terrain" - ressentent une plus forte "pression" que par le passé, notamment car le travail doit être réalisé plus vite et avec moins de personnel.

La commission du personnel note que les relations entre les employés et la Municipalité se sont distancées, notamment car la Municipalité communique de plus en plus avec les Chefs de Service qui ensuite relaient l'information au sein de leur département.

Certain-e-s CS / Municipaux n'écoutent pas – ou peu – les doléances du personnel (principalement des demandes), en particulier au sein du SBU et du SIE.

L'idée est avancée par la COGES que la commission du personnel rencontre la Municipalité, dans son ensemble, sur une base annuelle et/ou biannuelle.

Sentez-vous une évolution dans la gestion des ressources humaines ?

Oui, il y a une amélioration de la gestion des ressources humaines, notamment depuis l'engagement de la nouvelle responsable. Les nouveaux postes sont mieux ciblés, par exemple.

Comment les employés entrent-ils en contact avec la commission ?

Le plus souvent par voie orale (discussion), à ce jour la commission n'a pas reçu de communication écrite - bien qu'il existe une adresse e-mail à cet effet.

Vœux de la commission

Après consultation, la commission de gestion émet les vœux suivants :

- Nous souhaitons que la commune obtienne le label "equal salary" délivré par une association indépendante.
- Nous souhaitons que la commune réalise une enquête de satisfaction auprès de ses employé-e-s, et ce de manière biannuelle.
- Nous souhaitons que la commune se dote d'un outil de gestion des présences efficace.

Conclusion

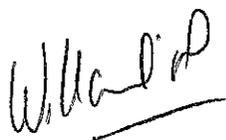
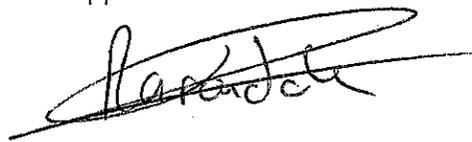
La commune de Gland fait face à une croissance démographique soutenue et constante. Il est donc logique que le nombre d'employés communaux augmente au fur et à mesure. La commune et la gestion de ses ressources humaines se professionnalisent en conséquence, puisqu'on ne gère pas de la même manière une équipe de 30 personnes qu'une équipe de plus de 70 personnes. Cependant, la Commission de gestion constate que cette croissance et cette professionnalisation ont lieu de manière relativement désordonnée et réactive : de nouveaux postes sont créés lorsque le besoin s'en fait sentir, voire lorsque c'est souhaité par la municipalité (ex. nouveaux postes de chef de service).

La commission de gestion n'a pu déceler aucune trace d'anticipation, de planification ou de stratégie de développement de ressources humaines. Celle-ci serait pourtant indiquée chez un employeur de cette taille, compte tenu du fait que la croissance démographique de la commune va continuer. Par ailleurs, il pourrait être indiqué de se pencher sur l'affectation actuelle des postes et de s'assurer si celle-ci correspond toujours aux besoins de la ville de Gland en évolution. Les outils modernes de gestion des collaborateurs, et notamment de gestion des présences et de gestion des absences font défaut pour pouvoir juger si la charge de travail est équitable d'un service à l'autre et si des problèmes existent au niveau des ressources humaines. La commission appelle donc de ses vœux leur introduction.

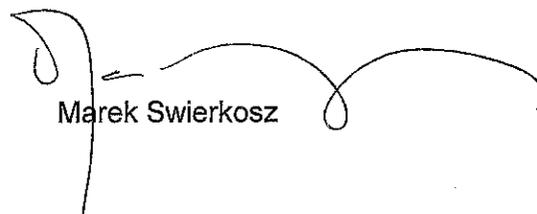


Evan Lock
1er membre

David Marandola
rapporteur



Véronique Villaine



Marek Swierkosz



Pierre Parvex



Yves Clerc

José da Silva

