



Commune de Préverenges

PRÉAVIS MUNICIPAL N° 6/22

**DEMANDE D'UN CREDIT POUR L'OPTIMISATION DE LA FONCTION
RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION
COMMUNALE**

Demande d'un crédit pour l'optimisation de la fonction ressources humaines au sein de l'administration communale

Madame la Présidente,
Mesdames et Messieurs les Conseillers,

1. Préambule

Au début de la législature 2021/2026, il est apparu à la Municipalité que le renforcement de la fonction ressources humaines devenait indispensable afin de permettre la mise en œuvre d'une politique RH au sein de la commune. A noter que le Conseil Communal avait exprimé dans les vœux de ses derniers rapports de gestion ce besoin également. Par ailleurs, la gestion des Ressources humaines dépendait du Secrétaire municipal et d'une assistante RH assurant la gestion des dossiers à 90 %. Suite au départ du Secrétaire municipal et à une absence de longue durée de l'assistante RH, il est rapidement apparu à la Municipalité que le service connaissait des problèmes et que son fonctionnement devait être revu. Un audit, confié en fin d'année 2021 à une entreprise de conseil, a donné lieu à un rapport rendu le 24 janvier dernier qui émettait une série de recommandations.

2. Les constats

Suite aux problèmes rencontrés par la Municipalité, un mandat a été confié à Habilis Conseil concernant le fonctionnement des Ressources humaines à la Commune de Préverenges. Le Secrétaire municipal de l'époque consacrait 10% de son temps à cette tâche. Par ailleurs, il était assisté à 90% par une collaboratrice RH. Ni l'un ni l'autre ne disposait de diplôme en matière de ressources humaines. Le fonctionnement de ce service était essentiellement basé sur un système empirique.

Au cours du mandat, il est apparu que la dotation en personnel, notamment en ce qui concernait le responsable, était largement sous-évaluée. Par ailleurs, la collaboratrice qui le secondait s'est retrouvée progressivement surchargée par les demandes.

Il faut relever que la Commune de Préverenges emploie environ 100 collaborateurs avec une quantité conséquente de personnes exerçant une activité à un pourcentage de travail peu important. Il est à noter que ces collaborateurs mobilisent des ressources conséquentes sur le plan des Ressources humaines. L'accueil de jour en particulier est concerné par ce constat, sachant que l'application des dispositions cantonales ajoute encore une couche supplémentaire de complexité, bien connue de toutes les communes concernées. Dans ce domaine, le turnover est important et sollicite le service des ressources humaines de manière conséquente.

A l'issue des travaux de Habilis conseil, les conclusions étaient particulièrement inquiétantes à savoir :

- Des chefs de service fatigués par les difficultés rencontrées en lien avec les Ressources humaines.
- Des collaborateurs présentant des signes inquiétants de surcharge de travail.
- Un manque de vision sur la nature des RH.
- Un soutien insuffisant aux services communaux.
- Des outils de gestion à mettre en place.
- Des processus à retravailler en profondeur.
- Des prestations RH balbutiantes.
- Un manque de procédures.
- Un processus de recherche et recrutement du personnel à revoir (processus, intégration du personnel, cahier des charges, etc)

Parallèlement à l'analyse de la fonction RH, la Municipalité a confié un deuxième mandat à l'entreprise CEPEC SA afin de mener un audit sur les rémunérations. Cette analyse avait pour but d'établir un état de la situation de la gestion des salaires de la Commune de Préverenges, sur la base du positionnement en niveaux de fonction.

Les conclusions de cet audit ont permis de démontrer que sur ce point, la politique appliquée nécessitait des ajustements. Quelques cas particuliers ont néanmoins dû faire l'objet d'adaptations immédiates. Une adaptation de la politique future devra être étudiée.

Parallèlement à ces travaux, plusieurs faits se sont produits qui ont nécessité d'adapter la stratégie de la Municipalité. Citons notamment :

1. La démission du Secrétaire municipal en charge des Ressources humaines qui a définitivement quitté ses fonctions au 4 mars 2022.
2. L'arrêt de travail de l'assistante.
3. La démission de la Municipale en charge du dicastère des Ressources humaines en mars 2022.
4. Les prises de fonction de Mme Karine Storm-Devolz, nouvelle Municipale chargée des RH en juin 2022 et du Secrétaire municipal, M. Marc-André Burdet en juillet 2022.
5. Le départ définitif de l'assistante RH à la fin du mois d'août 2022.

Ces divers rebondissements ont forcé la Municipalité à devoir traiter les urgences afin de pouvoir garantir la poursuite des activités. Diverses mesures ont été prises afin de faire face à la situation en engageant des dépenses non budgétées et exceptionnelles.

3. Les mesures urgentes

Dès le mois de mars, suite au départ du Secrétaire municipal, il a été nécessaire d'engager, via une agence de placement, une responsable RH diplômée pour gérer la transition en cours.

Afin de traiter les dossiers laissés en souffrance, il a été également nécessaire de procéder à l'engagement de personnel temporaire pour des tâches administratives et la gestion des contrats de travail des Guifettes.

La Municipalité a décidé par ailleurs et en parallèle au recrutement du Secrétaire municipal, de mandater l'entreprise Vicario Consulting, spécialisée dans le recrutement de cadres. Un rabais pour le double mandat de recrutement d'un Secrétaire municipal et d'un responsable RH a pu être obtenu.

4. La vision d'avenir

Avec l'arrivée de Mme Karine Storm-Devolz, Municipale, ainsi que l'entrée en fonction du Secrétaire municipal, et compte tenu des développements décrits plus haut, la Municipalité entend développer sur le long terme une politique de Ressources humaines entièrement redéfinie, qui va s'orienter sur trois axes :

a. Constitution d'un service Ressources humaines à part entière :

Contrairement à la situation initiale, la Municipalité a pour objectif de constituer un nouveau service Ressources humaines. Ce service aura pour but d'assurer le rôle moteur nécessaire au bon fonctionnement de l'administration. Il ne dépendra pas directement du Secrétariat municipal, mais du/de la municipal(e) responsable du dicastère et aura un rôle d'exécution au service de l'administration.

Les rôles des municipaux et des chefs de service seront redéfinis. Le Secrétaire municipal assurera la bonne coordination de l'ensemble du dispositif et le/la responsable RH continuera de travailler en étroite collaboration avec le Secrétaire municipal.

Le recrutement d'un responsable RH entre 60 et 100 % disposant d'un brevet fédéral et d'expérience professionnelle est prévu.

Un deuxième recrutement d'un gestionnaire RH à un taux de 80 à 100 % permettra d'assurer la gestion administrative des dossiers du personnel. Cette personne assumera également le suivi du temps de travail, la gestion des salaires et assistera le responsable RH. Ce deuxième recrutement permettra de remplacer l'assistante RH démissionnaire.

La Municipalité entend pouvoir disposer à terme d'un 1.6 ETP afin d'assumer la gestion des ressources humaines.

b. Assainissement à moyen terme de la situation du service

Des travaux d'assainissement seront entrepris. Les procédures existantes devront être clarifiées et étoffées.

Le remplacement de l'outil informatique en lien avec la gestion RH devra être envisagé et/ou alimenté de données complémentaires.

Des travaux devront être entrepris sur les descriptions de fonction et la réorganisation dans de nombreux services.

c. Développement d'une politique et stratégie RH

La Municipalité a l'intention de développer une politique RH durablement axée sur les besoins de son administration. La refonte du règlement du personnel est envisagée, le système d'évaluation des collaborateurs sera revu ainsi que la politique salariale, l'appui aux chefs de service renforcé. Une réflexion en profondeur sur la culture d'entreprise et l'appartenance des collaborateurs à la commune sera entreprise. Cette démarche sera néanmoins postérieure aux points a & b. Cette nouvelle stratégie RH a pour but de créer un environnement où les employés de la commune se sentent valorisés et respectés et peuvent s'épanouir afin de participer au développement d'une administration dynamique et performante.

5. Aspects financiers

Les mesures urgentes prises par la Municipalité n'ont pas pu être budgétées en 2022. Elles répondent néanmoins à la notion de dépenses exceptionnelles et ont été engagées conformément à la délégation de compétences accordées par le Conseil communal.

Dans le détail, elles se chiffrent comme suit :

Honoraires d'une entreprise pour le placement ad intérim d'une responsable RH	CHF 20'139.90
Salaires et charges sociales d'une responsable RH à 60 % 15.03 – 31.08.2022 & Personnel temporaire en soutien juin – août 2022	CHF 61'933.40
Indemnité d'assurances reçues	CHF 6'631.40-
Total des dépenses liées aux mesures urgentes	CHF 75'441.90

Le renforcement de la fonction RH se traduira, quant à lui, par les dépenses suivantes :

Honoraires estimés pour le choix définitif d'un responsable RH	CHF 34'464.00
Salaires resp. RH & gestionnaire RH	CHF 48'500.00
Charges sociales employeur	CHF 13'095.00
Total	CHF 96'059.00

Les coûts de ces engagements peuvent être couverts par les avoirs en compte de la commune.

Comme mentionné au point 4a) le poste de gestionnaire RH est un remplacement de l'assistante RH démissionnaire.

Dès 2023, les traitements et les frais annuels liés à ces postes seront portés au budget de la commune.

6. Comptabilisation

La Municipalité propose de comptabiliser ces diverses dépenses, soit CHF 171'500.90, par les chapitres comptables no 110 « Personnel de l'Administration » et 111 « Charges sociales ».

7. Conclusions

Au vu de ce qui précède, nous vous prions, Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs les Conseillers, de bien vouloir prendre les résolutions suivantes :

LE CONSEIL COMMUNAL DE PRÉVERENGES

- vu le préavis municipal n° 6/22 du 30 août 2022,
- ouï le rapport de la commission chargée de son étude,
- considérant que cet objet a été porté régulièrement à l'ordre du jour,

DÉCIDE

1. d'accorder à la Municipalité un crédit de CHF 171'500.90 pour le renforcement de la fonction RH au sein de la commune de Préverenges ;
2. de comptabiliser pour 2022 la dépense de CHF 171'500.90 dans les chapitres comptables no 110 « Personnel de l'Administration » et 111 « Charges sociales » ;

DIT

- que le montant de la dépense sera financé par les avoirs en compte de la commune.

Approuvé par la Municipalité dans sa séance du 31 août 2022.

Au nom de la Municipalité

Le Syndic :

Le Secrétaire :

G. Delacrétaz

M.-A. Burdet

Délégués de la Municipalité :

Mme Karine Storm-Devolz et M. Guy Delacrétaz

**Proposition de date pour la
première séance de la Commission :**

lundi 26 septembre 2022 à 19h30

Lieu :

Annexe II du Château

Préverenges, le 30 août 2022, GD/MAB