

# PRÉAVIS N° 133/2018

## AU CONSEIL COMMUNAL

### **Projets RH importants et urgents, besoins en ressources humaines afin de les réaliser**

- Demande d'un crédit de CHF 145'000.- pour le financement d'un EPT (poste fixe)
- Demande d'un crédit de CHF 82'000.- pour le financement de 0.6 EPT (poste auxiliaire) pour l'exercice 2019

**Délégué municipal : M. Vincent Hacker**

#### **1<sup>re</sup> séance de la commission**

Date	Mardi 9 octobre 2018 à 19h
Lieu	Ferme du Manoir, Salle de conférences N° 3

Madame la Présidente,  
Mesdames et Messieurs les Conseillers,

## **I. Introduction**

---

Le Service des ressources et relations humaines (RRH) a pour mission de créer les conditions favorables pour une organisation du travail efficiente, saine et durable au service de la collectivité.

Cette finalité s'inscrit dans la volonté de la Municipalité d'être un employeur de bonne renommée, qui assume pleinement ses responsabilités sociales envers ses collaborateurs, ses partenaires sociaux et les citoyens.

La création de valeur par le Service RRH se décline dans les processus stratégiques et opérationnels de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), notamment :

- politique du personnel ;
- gestion prévisionnelle des besoins en personnel ;
- Recrutement, Accueil, Intégration et Départ des collaborateurs (processus RAID) ;
- évaluation et gestion de la performance ;
- formation et développement des compétences ; gestion des apprentis ;
- mesures de santé et sécurité au travail ; prévention des risques psychosociaux ;
- gestion des absences ; suivi du climat social ; gestion des conflits ;
- accompagnement des transformations organisationnelles ;
- politique de rémunération et gestion des salaires ;
- gestion administrative du cycle de vie des collaborateurs ;
- gestion des assurances sociales.

## **2. Description du projet**

---

### **2.1 Situation actuelle**

Pour mener à bien toutes ses missions, le Service des ressources et relations humaines est actuellement composé du personnel fixe suivant : un Chef de service (1 EPT), un Suppléant (1 EPT), 3 Assistant-e-s administration et salaires (2.3 EPT), 1 Chargée de projet (0.6 EPT) de retour de congé maternité, 1 Spécialiste RH (0.8 EPT) de retour de congé maternité et 1 Spécialiste RH encore en congé maternité (0.8 EPT à son retour). Cela représente une présence effective de 5.7 EPT fixes, auxquels viennent s'ajouter 2 auxiliaires engagées pour combler les manques dus aux congés maternité (1.6 EPT) ainsi qu'une jeune maturante (0.5 EPT).

En 2018, le Service des ressources et relations humaines, outre ses tâches courantes, a dû assumer une forte augmentation des recrutements, due principalement à l'ouverture du complexe scolaire du Cossy et à la création de nouvelles Unités d'accueil pour écoliers (UAPE) et de centres d'accueil pour écoliers (APEMS), ainsi que de nouvelles installations sportives. La mise en place de ces projets représente, en terme de recrutement, 40 postes (uniquement pour les postes fixes). Notons qu'en 2019, l'ouverture de nouvelles UAPE va maintenir la pression et générer une charge de travail importante.

En plus de ces postes fixes, le 1<sup>er</sup> semestre de chaque année est fortement chargé par l'engagement et la gestion administrative d'une centaine d'auxiliaires affectés à des postes temporaires et saisonniers.

Le Service RRH doit également faire face, suite au renforcement des liens de confiance avec les autres services, à une recrudescence de demandes liées à son rôle de service transversal, notamment dans la gestion de conflits et de situations de crise.

Pour être à même de remplir ce rôle, le Service est en train de se réorganiser et de développer les compétences à l'interne, permettant de renforcer le partenariat entre RRH et les différents services, ceci afin de sortir d'un rôle de « pompier » et d'anticiper au mieux les situations pouvant porter atteinte au bon fonctionnement de l'administration et à la santé du personnel communal.

Le repositionnement de la fonction RH est en bonne voie mais génère, en développant une approche beaucoup plus proactive, une surcharge importante de travail. En effet, la demande est forte en soutiens, conseils et autres accompagnements de situations difficiles ou de transformations organisationnelles. Elle vient de tous les services, tous niveaux hiérarchiques confondus. De fait, le champ d'intervention des spécialistes RH s'est accru et n'est plus purement réactif ou focalisé principalement sur le recrutement et les tâches administratives.

Les projets phares et urgents, relevant du programme de législature, doivent également être menés de front pour permettre les transformations souhaitées par la Municipalité.

Dans ce contexte et avec un Service RRH impacté à hauteur de 40 % de l'ensemble de ses ressources de fonctionnement, du fait des congés maternité successifs de trois collaboratrices, il a fallu malgré tout garantir les enjeux opérationnels, répondre aux nombreuses demandes des autres services, et assurer le suivi des projets.

## **2.2 Projets urgents – en cours et à venir**

Ces différents éléments additionnés ont passablement compliqué, voire retardé, la mise en œuvre de plusieurs grands projets dont la réalisation et le succès sont critiques pour la bonne marche de l'Administration. Certains attendent même depuis plusieurs années d'être finalisés, notamment :

1. **La modernisation du Statut du personnel.** Durant cette législature, un état des lieux a été réalisé (analyse de la situation des acteurs, récolte des visions historiques, diverses comparaisons) et le dialogue renoué avec la Commission du personnel : les marges de manœuvres ont été structurées et les intérêts communs et les souhaits clarifiés.
  - a. T4 2018 – T1 2019. Une nouvelle version du Statut est en cours de rédaction afin d'être cohérent avec des conditions d'emploi alignées sur le droit constitutionnel, les lignes directrices de la politique du personnel de la Ville de Nyon et l'évolution de la société. Des variantes sont établies avec des comparaisons chiffrées ; les échanges avec les différents acteurs vont continuer ; une décision municipale définira le périmètre de négociation possible, sur la base des variantes chiffrées.
  - b. 2019. Processus itératif de négociation raisonnée: négociations, modifications, validation par les partenaires sociaux, Municipalité et Conseil communal.
  - c. 2019-2020. Implémentation, information, accompagnement.
2. **L'élaboration et le déploiement d'un concept mesures santé et sécurité au travail (MSST), basé sur 3 piliers** : (1) la sécurité et la santé physique au travail & l'urgence, (2) la gestion de l'absentéisme (3) la prévention et la gestion des risques psycho-sociaux. Après l'analyse de l'existant et des besoins, des actions pilotes ont été menées en 2017 et 2018 pour résoudre des situations et évaluer les partenaires potentiels.

- d. T4 2018 :
- 1<sup>er</sup> pilier :
    - i. mise en place d'une formation à l'urgence (feu-comportement-évacuation) en collaboration avec le Service de défense incendie et secours (SDIS) et organisation des premières sessions destinées à l'ensemble du personnel communal.
    - ii. lancement de la phase d'identification des dangers pour l'ensemble des corps de métiers et des services de l'Administration.
  - 2e pilier :
    - i. développement des approches « case management » avec notre nouveau partenaire en assurances de personnes.
    - ii. amélioration des processus de suivi à l'interne, entre RRH et les services.
  - 3e pilier :
    - i. mise en place d'une formation/sensibilisation aux risques psycho-sociaux (RPS).
    - ii. formalisation d'une « personne de confiance ».
- e. 2019. Pour le 1<sup>er</sup> pilier : évaluation des dangers ainsi que des mesures correctives. Pour le 2<sup>e</sup> pilier : processus de suivi des absences. Pour le 3<sup>e</sup> pilier : déploiement sur l'ensemble du personnel d'encadrement des formations aux RPS. Enfin, pour l'ensemble des mesures SST prises : suivi, corrections et améliorations.

D'autres projets se sont rajoutés suite à des problématiques qui ne pouvaient être reportées et qui doivent être finalisés en 2019 au plus tard. Le manque de ressources ne pourra que retarder les délais indiqués :

1. **Remplacement du système de gestion des temps** : la mise en place d'un nouveau système de gestion des temps de travail est rendu obligatoire suite à l'abandon de l'exploitation du système actuel par le fournisseur Securiton, en décembre 2019. Ceci implique, en termes de charge :
  - a. durant le 2<sup>e</sup> semestre 2018 : établir le cahier des charges fonctionnel et technique, rédiger l'appel d'offre, faire le choix et l'acquisition du nouveau système de gestion des temps et du logiciel adéquat.
  - b. en 2019 : l'implémentation progressive du nouveau système avec des tests pilotes, la communication à l'ensemble des utilisateurs, la mise en place de formations spécifiques par public cible (cadres, employés, répondants saisie des temps etc.), la mise-à-jour des règlements et directives, l'accompagnement des utilisateurs, la résolution de problèmes.
2. **Audits et transformations organisationnels** :
  - a. 4<sup>e</sup> trimestre 2018 : évaluation de la structure organisationnelle et fonctionnelle en lien avec la mission des services concernés; constats, conséquences. Suite de l'accompagnement RH pour les démarches ayant déjà eu lieu ou en cours.
  - b. 2019 : propositions d'amélioration, implémentation, accompagnement et suivi.
3. **Transferts de collaborateurs de structures privées au sein de la Ville de Nyon (UAPE)** ou suite à des changements d'entité :
  - a. 1<sup>er</sup> semestre 2019 : définition du cadre légal et réglementaire, communication, implémentation, accompagnement et suivi.
4. **Revue systématique des contrats de travail** et des conditions spécifiques à certaines fonctions :
  - a. 4<sup>e</sup> trimestre 2018 : analyse et propositions de changement ;
  - b. 1<sup>er</sup> trimestre 2019 : communication, implémentation, suivi.

5. **Mise en place d'une étude du climat social** pour l'ensemble de l'Administration afin de permettre de suivre dans le temps son évolution et décliner les mesures à prendre prioritairement:
  - a. 4<sup>e</sup> trimestre 2018 : conception, réalisation, implémentation, analyse, communication.
  - b. 2019 : mise en place des mesures d'amélioration, accompagnement, suivi.
6. **Egalité salariale** : s'assurer de la bonne conformité de l'Administration nyonnaise avec ce principe :
  - a. 4<sup>e</sup> trimestre 2018 : analyse préliminaire ;
  - b. 1<sup>er</sup> trimestre 2019 : communiquer, implémenter les mesures correctives.
7. **Cockpit RH** : fournir à la Municipalité un tableau de bord dynamique facilitant le pilotage et la prise de décision, avec les principaux indicateurs RH :
  - a. 2019 : conception et pilote ; analyses, modifications, implémentation, suivi.
8. **Bilan des entretiens annuels de collaboration (EAC)** :
  - a. 2<sup>e</sup> semestre 2018 : établir les points forts et les faiblesses du processus et des outils actuels ; proposer des mesures d'amélioration ;
  - b. 2019 : implémentation, communication, formation et accompagnement.
9. **Journée d'accueil des nouveaux collaborateurs** :
  - a. 4<sup>e</sup> trimestre 2018 : finaliser les derniers modules ;
  - b. 2019 : implémenter ; assurer le suivi et la logistique ; mise à jour des modules.
10. **Communication interne** :
  - a. 3<sup>e</sup> trimestre 2018 : finalisation avec le Service de l'administration générale et des relations extérieures (SAG) du plan de communication interne et alimentation régulière des données
  - b. 4<sup>e</sup> trimestre 2018 : préparation avec le SAG du plan de communication interne 2019 et alimentation régulière des données
11. **Plan de formation à l'échelle de l'Administration (master plan)**: développement du niveau global de compétences avec une évaluation structurée des besoins:
  - a. 4<sup>e</sup> trimestre 2018 : élaboration ;
  - b. 2019 : déploiement ; organisation des programmes de formation, évaluations, suivi.

A la lecture de ce qui précède, le Conseil communal pourra ainsi constater que les vœux de la Commission de gestion concernant le Service RRH et exprimés en mai 2018, sont pris en compte et que les actions nécessaires sont entreprises pour en assurer le succès.

Mais au vu de tous les projets, tâches et missions précités, et afin de pouvoir les mener à bien, le Service RRH, compte tenu de son effectif actuel, a un besoin réel et urgent de ressources supplémentaires spécialisées.

Cette nécessité est renforcée par des adaptations de taux d'activité, relatives aux demandes des jeunes parents ; celles-ci doivent, en effet, leur permettre d'assurer un meilleur équilibre entre travail et vie privée, tel que souhaité par la Politique du personnel.

En conséquence de tout ce qui précède, il est proposé de demander la création d'un poste fixe correspondant à 1 EPT. Il sera complété, jusqu'à fin 2019, par 0.6 EPT pris sur le budget d'auxiliaires d'assumer la surcharge conjoncturelle engendrée par les nombreux projets en cours.

En apportant son soutien à cette requête, le Conseil donne toutes les chances à la Ville, de mener à bien les projets importants dans les délais impartis.

### 3. Incidences financières

---

La somme de CHF 145'000.- demandée à votre Conseil par la Municipalité pour la création d'un poste fixe (1 EPT) sera portée au compte N° 130.3011.00 - *Traitements* et suivants (charges sociales), pour les budgets 2019 et suivants.

La somme de CHF 82'000.- pour la création d'un poste auxiliaire (0.6 EPT) sera portée au compte N° 130.3012.00 - *Salaires personnel auxiliaire* et suivants (charges sociales), pour le budget 2019.

Les coûts de ces engagements sont estimés charges comprises.

### 4. Aspects du développement durable

---

Dans une perspective de développement durable, la notion de performance ne peut être séparée de celle de responsabilité. Pour rappel, le développement durable associe trois types d'objectifs complémentaires :

- efficacité économique ;
- équité sociale ;
- préservation de l'environnement.

Si, dans le cadre de ces projets, il est difficile de trouver des arguments en faveur de ce dernier point, les deux premiers, en revanche, coïncident parfaitement avec les résultats escomptés pour la Ville.

De par leur rôle transversal, les ressources demandées profiteront à l'ensemble des services de la Commune, en impactant positivement la performance organisationnelle et sociale de l'administration.

### 5. Conclusion

---

Afin d'assurer des conditions favorables pour une organisation du travail efficiente, saine et durable, et de respecter la volonté de la Municipalité d'être un employeur de bonne renommée, qui assume pleinement ses responsabilités sociales, le Service des ressources et des relations humaines a besoin de renforcer ses effectifs.

En effet, vu le nombre des projets, tâches et missions à mener à bien et tenant compte de l'urgence de certains d'entre eux, notamment la modernisation du Statut du personnel et le déploiement d'un concept MSST, afin d'être à même de répondre aux obligations légales, le Service des ressources et des relations humaines, a un réel besoin de ressources humaines supplémentaires.

L'objectif est de pallier à la fois à l'augmentation structurelle de la charge de travail due au repositionnement du service (renforcement de la confiance des autres services, meilleure anticipation, etc.) et conjoncturelle, liée principalement aux nombreux projets en cours.

## NYON · PRÉAVIS N° 133/2018 AU CONSEIL COMMUNAL

Au vu de ce qui précède, la Municipalité vous demande, Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs les Conseillers, de prendre la décision suivante :

### Le Conseil communal de Nyon

**vu** le préavis N° 133/2018 concernant « Projets RH importants et urgents, besoins en ressources humaines afin de les réaliser ; Demande d'un crédit de CHF 145'000.- pour le financement d'un EPT (poste fixe) ; Demande d'un crédit ponctuel de 82'000.- pour le financement de 0.6 EPT (poste auxiliaire) pour l'exercice 2019»,

**ouï** le rapport de la commission chargée de l'étude de cet objet,

**attendu** que ledit objet a été régulièrement porté à l'ordre du jour,

### décide :

1. d'autoriser la Municipalité à inscrire aux budgets 2019 et suivants, un montant de CHF 145'000.- (charges comprises) pour le financement d'un poste fixe (1 EPT) au Service des ressources et relations humaines. Ce montant sera porté au compte N° 3011 – *Traitements* ;
2. de prendre acte que la Municipalité inscrira pour le budget 2019 un montant de CHF 82'000.- (charges comprises) pour le financement d'un poste d'auxiliaire (0.6 EPT) au Service des ressources et relations humaines. Ce montant sera porté au compte N° 3012.00 - *Salaire personnel auxiliaire* ».

Ainsi adopté par la Municipalité dans sa séance du 10 septembre 2018 pour être soumis à l'approbation du Conseil communal.

Au nom de la Municipalité

Le Syndic :



Le Secrétaire :

Daniel Rossellat

P.-François Umiglia