

# **PRÉAVIS N° 18**

## **AU CONSEIL COMMUNAL**

**Demande d'autorisation de création de 0.8 poste :  
0.5 EPT au Service de l'administration générale  
(SAG) et 0.3 EPT au Service des ressources et  
relations humaines (R&RH)**

**Délégué municipal : M. Daniel Rossellat**

Nyon, le 21 septembre 2011

Monsieur le Président,  
Mesdames et Messieurs les Conseillers,

## **I. Introduction**

---

Depuis deux ans et demi, La Municipalité a introduit un gel des effectifs des employés communaux. Les seuls postes créés sont ceux entièrement financés, découlant d'une obligation légale ou liés à des préavis acceptés par le Conseil communal. Dans un souci de rigueur budgétaire, elle accorde une importance toute particulière à la gestion de la masse salariale.

Elle souhaite aujourd'hui faire sensiblement évoluer le nombre de postes actuels, tout en gardant l'objectif de la maîtrise du coût des salaires. Cela est dû en particulier à l'augmentation du volume des prestations ainsi qu'à des nouveaux besoins décidés par les autorités politiques et au suivi de ces dossiers.

Pour se faire, la Municipalité a introduit des règles assez strictes. Nous devons toutefois admettre que ces directives ont engendré un certain nombre de tensions, voir des situations critiques dans quelques services. C'est ainsi que le budget 2012 sera présenté sans augmentation de poste, hormis ceux qui ont déjà été validés par le Conseil communal durant l'année en cours, à savoir :

Préavis	N° 149 :	0.3 EPT	Bâtiment de la STEP à l'Asse
Préavis	N° 187 :	0.4 EPT	Centre aéré des Allévays
Préavis	N° 191 :	4 EPT	Des mesures pour traiter les incivilités et le sentiment d'insécurité
Préavis	N° 195 :	0.1 EPT	Dépôt des biens culturels à Champ-Colin
Préavis	N° 199 :	1 EPT	Optimisation énergétique des bâtiments communaux
Préavis	N° 210 :	1.2 EPT	Amélioration des conditions de gestion et de rémunération en matière d'accueil familial de jour à Nyon

Par ailleurs, le budget comprend une augmentation de cinq policiers, conformément aux dispositions prévues par la réforme policière. Il s'agit ici d'une augmentation d'effectif entièrement compensée par une rentrée fiscale.

Finalement pour être en conformité avec les dispositions statutaires en vigueur, la Municipalité a décidé que deux postes (1.5 EPT), occupés de manière régulière et constante par des auxiliaires, soient considérés comme des engagements fixes. Il s'agit d'un transfert de charges du compte « auxiliaires » 3012, au compte 3011 « personnel fixe », sans incidence sur le total des dépenses salariales du budget.

Cependant, il faut constater qu'il existe, actuellement, des situations de surcharges de travail qui doivent trouver une solution rapide par l'octroi de forces de travail supplémentaires, l'une au SAG : 0,5 EPT et l'autre à R&RH : 0.3 EPT. La Municipalité a décidé de soumettre le présent préavis au Conseil communal afin de mettre en adéquation la dotation en personnel avec les tâches à effectuer.

Il est nécessaire de préciser que le processus budgétaire en Ville de Nyon est particulier. Le Conseil communal se prononce à la fois sur les montants du budget, y compris les salaires, et sur l'effectif des services. La Municipalité entend désormais gérer la masse salariale sous l'aspect prioritairement financier et non plus sous l'angle du nombre d'EPT. Il faut savoir que cette particularité ne se retrouve pas dans d'autres administrations dont les législatifs communaux gèrent les salaires uniquement par enveloppes attribuées, dans le cadre du budget ou de préavis.

## 2. Base légale

---

Les règles concernant la gestion du personnel dans les administrations communales sont définies dans la Loi sur les communes. Les attributions du Conseil communal sont définies à son article 4. Elle précise que les questions ayant un aspect budgétaire sont traitées par le législatif :

### **Art. 4 Attributions**

<sup>1</sup> Le conseil général ou communal délibère sur :

1. le contrôle de la gestion ;
2. le projet de budget et les comptes ;
- (...)

Les attributions de la Municipalité sont explicitées à l'art 42 §1 de cette même loi :

*Les attributions des municipalités s'exercent dans les limites déterminées par les lois et par les règlements communaux.*

*Elles concernent spécialement:*

- *L'administration des services publics, y compris celle des services industriels;*
- *(...);*
- *la nomination des fonctionnaires et employés de la commune, la fixation de leur traitement et l'exercice du pouvoir disciplinaire (voir art. 4, ch. 9);*

La gestion quotidienne du personnel, l'engagement de nouvelles forces de travail et les éventuels départs, appartiennent à la Municipalité dans le cadre précis du budget et des règlements communaux.

## 3. Constat

---

Dans le contexte légal présenté ci-dessus, la décision du financement des postes à créer au sein de l'administration appartient au Conseil communal. Il intervient au niveau des coûts, via le budget, en ce qui concerne le fonctionnement. Dans cette période de difficulté budgétaire, la Municipalité a choisi de passer par préavis lorsque des postes concernent de nouvelles activités.

### **La nécessité de nouveaux postes**

L'utilité d'augmenter les effectifs des services a deux raisons principales. La première est consécutive à la modification, l'accélération et l'accroissement des tâches courantes qui lui sont confiées. La seconde émane de nouveaux projets dont les services sont en charge.

#### **A. Accroissement des tâches courantes**

Certains services connaissent une amplification de leurs tâches courantes qui pose des problèmes d'organisation. C'est le cas de deux services support : le SAG et R&RH. Elle provient de la croissance des prestations actuelles à fournir tant vis-à-vis de l'extérieur que de l'intérieur.

#### **B. Gestion de nouveaux projets**

Les nouveaux projets qui seront soumis au Conseil communal devront faire figurer le personnel supplémentaire nécessaire à leur réalisation. Ainsi le législatif se prononcera simultanément sur l'opportunité d'un projet et sur les moyens qui seront mis à disposition pour sa réalisation.

## 4. Pertinence des demandes

---

La Municipalité s'est interrogée sur la manière de mener les actions d'analyse en cas de réorganisation des services et de l'éventuel engagement de forces de travail supplémentaires. L'administration aurait pu effectuer elle-même ces analyses. Cependant par souci d'objectivité, la Municipalité a privilégié l'apport de compétences externes. Elle a fait appel à une entreprise spécialisée pour évaluer la situation et les éventuels besoins des services en personnel supplémentaire. Le mandat permet d'examiner trois aspects :

1. Obtenir une photographie de la situation actuelle en termes de prestations et de taux d'activité (hors nouveaux projets) ;
2. Examiner le fonctionnement du service/office et voir si une réorganisation pourrait permettre d'effectuer les mêmes missions avec l'effectif à disposition ;
3. Déterminer les besoins en réorganisation interne ou/et chiffrer les éventuels besoins en personnel supplémentaire.

Dans un premier temps la réorganisation interne est privilégiée. Lorsqu'elle ne suffit pas, il convient soit d'augmenter l'effectif du service, soit de réduire ses prestations. Cette dernière solution n'est pas retenue car trop difficile à mettre en œuvre.

### Situation actuelle

Deux services « support », le Service de l'administration générale (SAG) et le Service des ressources et relations humaines (R&RH) nécessitent des aménagements en urgence. Ces deux services ont subi un audit externe : le SAG en mai 2011 et R&RH en juin 2011. Ces deux services ont été des « entités pilotes » pour cette nouvelle démarche. Ces interventions ont permis d'évaluer le processus d'analyse et d'affiner les attentes de la Municipalité.

Cinq services souhaitent, actuellement, également être soumis à une analyse afin d'optimiser leurs activités et, au besoin, augmenter leur effectif, conformément aux conclusions de l'audit. Il s'agit des services suivants :

Service de l'urbanisme, dans le courant de septembre

Service de la culture, début octobre

Office de la mobilité, fin octobre

Le Service des travaux et environnement et Le Service des affaires sociales, éducation et jeunesse : pour ces deux services, la Municipalité doit encore donner son accord et fixer le calendrier de l'intervention.

A l'issue de ces évaluations la Municipalité décidera de l'éventuelle nécessité d'augmenter les effectifs, le Conseil communal sera saisi de préavis spécifiques et pourra se déterminer de cas en cas.

## 5. Conclusions des audits

---

SAG et R&RH ont déjà eu la possibilité d'aménager leurs activités en fonction des constats et remarques faits à l'occasion de l'analyse externe. Les rapports d'audit sont clairs et précis. Afin de préserver l'anonymat des collaborateurs de ces deux services, les extraits ci-dessous ne comportent pas de noms de personnes et se concentrent uniquement sur la problématique des effectifs.

### SAG

Les conclusions de l'auditeur externe présentées ci-dessous ont été établies avant l'entrée en fonction du nouveau Secrétaire municipal. Il faut noter que la Secrétaire municipale sortante n'a

## **NYON · PRÉAVIS N° 18 AU CONSEIL COMMUNAL**

pas été auditionnée et qu'à cette époque la Secrétaire municipale adjointe effectuait son remplacement en plus de son travail habituel.

Il est clair que l'intense développement des activités de la Ville et la rapidité des changements à entreprendre laissent des personnes désemparées. En outre, la surcharge de travail induite par l'augmentation des activités de la Ville a tendance à bloquer les gens dans leurs activités « de base », sans leur laisser l'opportunité de développer de nouvelles méthodes pour travailler plus en harmonie avec les nouvelles données ; ils ont ce ressenti de toujours courir pour juste rester à flots.

Le service dispose d'une force de travail totale de 580%, répartie sur sept personnes. Selon les estimations faites, la somme de travail à effectuer est valorisée à 634%, soit un manque de plus de 50% pour l'activité réalisée, sans tenir compte des tâches non exécutées. Cette situation rend également très sensible toute absence imprévue (maladie).

La charge de travail globale nécessite donc au moins un ½ EPT de plus, voir 1 EPT pour tenir compte des tâches non exécutées et des chantiers qu'il faudrait entreprendre.

Des ajustements de fonctions sont à mettre en œuvre. Certaines tâches ne sont pas accomplies faute de temps, les collaborateurs restent concentrés sur le quotidien et ont du mal à se projeter sur le long terme. Tous attendent le calme relatif de l'été pour éventuellement rattraper les tâches qu'ils ne peuvent faire pendant l'année.

Globalement le moral est bon et les motivations sont là. Les collaborateurs se sont montrés enthousiastes et heureux de venir travailler.

### **R&RH**

Les conclusions du consultant externe sont les suivantes : R&RH est vu comme un service d'urgence et non comme un support proactif. Faute de ressources, il a des difficultés à se positionner en partenaire. La notion de temps au sens large (délai d'exécution promis, changement de priorités,...) et bien sûr nombre d'EPT à disposition sont des facteurs clés, mais pas uniques.

Sans tenir compte du chef de service, seule une personne est titulaire d'un brevet en ressources humaines dans le service. Cela paraît peu par rapport à la complexité des tâches.

Il convient de disposer d'une meilleure répartition des compétences avec un niveau d'engagement homogène. La démotivation latente des membres de l'équipe s'en retrouverait significativement améliorée.

Il n'existe pas de « back-up » de la personne qui s'occupe des salaires. Elle dispose d'une aide mais qui n'est certainement pas autonome. La situation pourrait devenir critique en cas d'absence imprévue du titulaire. En outre, une même personne ne devrait jamais faire des calculs et les vérifier. Il serait plus sain de travailler systématiquement à deux sur ce processus. C'est un point à résoudre.

Le service doit être plus présent parmi les autres services pour obtenir une meilleure compréhension des besoins et pouvoir proposer des solutions et développer de nouveaux outils utiles. Il convient de dégager au moins 20% de force de travail supplémentaire afin d'engager un processus de pro activité vis-à-vis des services – la notion de partenariat.

Une réorganisation est donc nécessaire. Elle devrait idéalement passer par l'engagement d'un/e spécialiste RH à 100% en remplacement du poste de secrétaire actuel à 70%, c'est-à-dire une augmentation de 0.3 EPT. Le poste de secrétaire est actuellement vacant et permet un remplacement conformément à ce qui est préconisé.

## 6. Incidences financières

---

SAG : CHF 55'000.- Salaire « employeur » : toutes charges comprises (0.5 EPT)

R&RH : CHF 36'000.- Salaire « employeur » : toutes charges comprises (0.3 EPT)

Ces sommes seront introduites, à décision favorable connue, dans les comptes 2012 N°110 et N°130 (3011,3030, 3040 et 3050). Elles font l'objet d'une demande de crédit supplémentaire. (Voir point 3 de la décision).

## 7. Propositions

---

La complexité toujours croissante des dossiers qui sont à la charge du SAG, l'augmentation du nombre de personnes (fixes et auxiliaires) gérées par R&H, nécessitent une adaptation de l'effectif de ces deux services. Il n'y a pas de nouveaux projets qui soutiennent ce renforcement, mais bien davantage, dans l'état actuel, une impossibilité à répondre aux nombreuses sollicitations.

Ces deux demandes font suite aux conclusions d'audits réalisés par une entreprise extérieure à l'administration. Elles ont pour but de permettre à ces deux services supports, conformément aux dispositions du rapport d'analyse, d'accroître leur efficacité afin d'impliquer :

- Une augmentation de l'efficacité et la qualité du travail des services sur les aspects prioritaires ;
- Une amélioration du climat du travail avec une meilleure communication ;
- Une meilleure répartition de la charge de travail.

Ces augmentations d'effectif doivent être comprises comme une amélioration des prestations des services tant à l'externe en ce qui concerne le SAG qu'à l'interne pour R&RH.

## 8. Aspects du développement durable

---

### 8.1 Dimension économie

Il s'agit d'une nouvelle dépense pérenne pour l'administration communale, liée au strict nécessaire. L'impact sur la masse salariale totale est de 0.2%.

### 8.2 Dimension social

Cette mesure permettra de maintenir les prestations actuelles et leur qualité. Elle devrait également permettre d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs actuellement en place.

### 8.3 Dimension environnement

-

## 9. Conclusion

---

La Municipalité demande au Conseil communal l'autorisation de donner suite aux rapports d'audits effectués sur deux services de l'administration communale, le Service de l'administration générale et le Service des ressources et relations humaines, en ce qui concerne la dotation en personnel et d'autoriser la création de 0.5 EPT au SAG et 0.3 EPT pour R&RH.

## NYON · PRÉAVIS N° 18 AU CONSEIL COMMUNAL

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

### Le Conseil communal de Nyon

**vu** le préavis N° 18 concernant l'augmentation de l'effectif du Service de l'administration générale et du Service des ressources et relations humaines,

**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'augmenter l'effectif du Service de l'administration générale de 0.5 EPT
2. d'augmenter l'effectif du Service des ressources et relations humaines de 0.3 EPT
3. d'accorder un crédit supplémentaire de CHF 91'000.- au budget 2012 et de ventiler ce montant sur les comptes 3011 et suivants
4. ces décisions entrent en vigueur immédiatement.

Ainsi adopté par la Municipalité dans sa séance du 21 septembre 2011 pour être soumis à l'approbation du Conseil communal.

### AU NOM DE LA MUNICIPALITÉ

Le Syndic :

D. Rossellat



Le Secrétaire:

C. Gobat

## Annexe(s)

---

### 1<sup>ère</sup> séance de la commission

Municipal e délégué-e	Monsieur Daniel Rossellat
Date	1 <sup>er</sup> novembre 2011 à 19h15
Lieu	Salle de Municipalité