

# **PRÉAVIS N° 2024/154**

## **AU CONSEIL COMMUNAL**

### **Renforcement des effectifs au Service des ressources humaines**

Demande d'un crédit de CHF 380'000.– pour la création de 2,6 postes équivalent plein temps au sein du Service des ressources humaines

Dépassement non-compensé de CHF 30'000.– au budget 2024 pour l'achat du mobilier et des équipements ad hoc

**Délégué municipal : M. Olivier Riesen**

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

Date	Mardi 13 août 2024 à 19h30
Lieu	Salle de la Breteche

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

## **I. Introduction**

---

En 2022, une réorganisation du Service des ressources humaines (SRH) avait été annoncée mais celle-ci avait été suspendue jusqu'en 2023 pour attendre l'arrivée de nouveaux visages au sein de sa direction : une nouvelle Cheffe de service et deux nouveaux adjoints ont démarré leur activité au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2023. Cette nouvelle équipe a travaillé efficacement avec le personnel en place de longue date, tout en accueillant des auxiliaires venu-e-s prêter main-forte, notamment pour la mise en œuvre du nouveau règlement du personnel et pour soutenir les nombreux recrutements en cours.

Après s'être familiarisée avec les pratiques en place et avoir eu le temps nécessaire pour observer le fonctionnement du service, la nouvelle équipe a pu évaluer les besoins en effectifs pour le service. Ceci explique pourquoi le SRH n'a pas fait de demande d'EPT dans le cadre du préavis N° 2023/95 qui a été présenté au Conseil communal le 6 mars 2023. Celui-ci<sup>1</sup> faisait toutefois clairement mention de ces travaux d'évaluation qui « [...] *pourraient très probablement [...] engendrer une demande d'effectif(s) supplémentaire(s)*. ».

Aujourd'hui, cette période d'observation et de prise de fonction est terminée. Fort des observations faites et des constats opérés, le présent préavis vise à soutenir de façon efficiente la stratégie RH et à répondre aux besoins croissants et permanents des collaboratrices et collaborateurs de l'administration. Ainsi, il apparaît important de doter le SRH des ressources nécessaires pour faire face à des tâches incompressibles (salaires par exemple) et un volume de travail directement dépendant du nombre de visages au sein de l'administration.

La délivrance des activités administratives traditionnelles (paye, assurances sociales, certificats de travail, rédaction de contrats, établissement de cahier des charges, etc) perdure. Toutefois, répondre de façon dynamique aux besoins organisationnels dans un monde du travail en perpétuelle et rapide mutation, tout en préservant la santé et la sécurité des collaboratrices et collaborateurs fait aussi partie des activités et missions du Service des ressources humaines.

La Municipalité a donc décidé de soumettre le présent préavis au Conseil communal afin de mettre en adéquation la dotation en personnel RH avec l'ensemble des missions et tâches à effectuer.

## **2. Etat des lieux**

---

### **2.1 Evolution de l'effectif global de l'administration nyonnaise**

Le personnel de l'administration communale est composé de personnel fixe et de personnel auxiliaire. Ces catégories de personnel sont extrêmement différentes quant à leur impact sur l'organisation, les temps d'intégration et de formation dans un service ainsi que leurs coûts durables ou ponctuels. La variation des effectifs est couramment décrite par le nombre d'équivalent plein temps (EPT) permettant ainsi d'avoir un étalon de comparaison. Pour un service des ressources humaines quel qu'il soit, l'indicateur pertinent est le nombre de visages différents de collaboratrices et collaborateurs dont il faut gérer le cycle de vie.

---

<sup>1</sup> En page 20, premier point du chapitre « 4. Ressources spécifiques ou estimées à moyen-long terme »

Depuis 2020, voici l'évolution des effectifs comptabilisés au 31 décembre mis en regard du nombre de visages :

Année	Effectif en EPT 31.12	Nb d'aux. 31.12	Total 31.12	Nb de fixes sur l'année	Nb d'aux. sur l'année	Total visages
2020	353.20	168	521.20	445	339	784
2021	356.05	167	523.05	453	402	855
2022	369.95	217	586.95	469	459	928
2023	396.90	230	626.90	504	489	993

Si l'on compare l'effectif arrêté au 31.12.2023 (626,90) au nombre de visages (993), il ne s'agit pas moins d'un différentiel de +58% de personnes à gérer. Parmi ce nombre de visages figurent des collaborateurs et collaboratrices qui ont des missions parfois très ponctuelles (p.ex. accompagnant-e-s camps polysports) ou qui sont payé-e-s à l'heure (p.ex. patrouilleur-euse-s scolaires, surveillant-e-s des devoirs, guides des musées, etc.). Or l'augmentation du nombre de visages, à l'instar de celle des EPT, génère pour le SRH un volume de travail accru.

Si l'on compare l'évolution du nombre de visages entre 2020 (784) et 2023 (993), il s'agit d'une augmentation de plus de 200 personnes, à savoir environ +27%. Ceci est tout simplement le reflet de la mutation du monde du travail, des habitudes de travail qui changent et cela répond notamment au souhait de plus en plus de personnes de travailler à temps partiel. A ces visages s'ajoutent enfin ceux du personnel en formation, composé d'environ 40 à 50 apprenti-e-s tous les ans.

## **2.2 Etat des lieux et missions RH**

Le SRH 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 et attractif (d'autant plus important dans un marché du travail où la pénurie de main d'œuvre est importante). Un employeur qui assume pleinement ses responsabilités sociales envers ses collaborateur-ric-e-s, ses partenaires sociaux et permet ainsi à la Ville de délivrer des prestations de services attendues des citoyennes et citoyens. La création de valeur par le service se décline dans les processus stratégiques et opérationnels de la gestion des ressources humaines (GRH), notamment :

- mise en œuvre et application du règlement du personnel ainsi que des diverses politiques liées à la gestion du personnel ;
- gestion prévisionnelle des besoins en personnel ;
- recrutement;
- gestion administrative du cycle de vie des collaborateur-ric-e-s et gestion des assurances sociales ;
- conseil et soutien aux responsables hiérarchiques et aux collaborateur-ric-e-s ;
- évaluation et gestion de la performance ;
- formation et développement des compétences ;
- gestion des apprenti-e-s ;
- mesures de santé et sécurité au travail (MSST) et prévention des risques psychosociaux ;
- gestion du temps de travail ;
- gestion des absences et case management ;
- suivi du climat social ;
- gestion des conflits ;

## NYON · PRÉAVIS N° 2024/154 AU CONSEIL COMMUNAL

- politique de rémunération et gestion des salaires ;
- promotion de l'égalité salariale ;
- suivi des budgets du personnel des services ;
- accompagnement des transformations organisationnelles.

L'équipe est actuellement composée des EPT fixes suivants : une Cheffe de service (1 EPT), deux adjoint-e-s (2 EPT dont l'un vacant depuis décembre et remplacé par une gestionnaire des salaires en CDD), une chargée de projet (0.8 EPT), 3 assistant-e-s administration RH (2.4 EPT), et 3 spécialistes RH (1.9 EPT). Cela représente une présence effective de 8.1 EPT fixes. Le service peut également bénéficier, d'une année à l'autre, d'un-e apprenti-e, ainsi que d'un-e maturant-e ou d'un-e stagiaire avec, dans ce dernier cas, un contrat d'auxiliaire à 50%. Ce personnel en formation nécessite un encadrement. En 2023, afin de palier aux nombres de recrutements et aux activités importantes au sein du service, deux personnes sont venues en renfort en contrat à durée déterminée respectivement depuis avril 2023 pour l'une et octobre 2023 pour l'autre.

Les indicateurs suivants soulignent quelques aspects du travail administratif et des activités réalisés par le service :

<b>ADMINISTRATION RH</b>	Acc. non-prof.	Acc. prof.	Maladie*	Notes mun.	Contrats et avenants	Certif. travail
2019	68	34	43	204	329	
2020	53	28	45	213	234	
2021	62	36	56	221	300	
2022	91	28	53	205	424	
2023	86	33	39	305	487 + 645**	153

\* D'une durée de plus de 31 jours et dont les cas ont été annoncés auprès de notre assurance perte de gains

\*\* Nouveaux contrats élaborés en lien avec l'introduction du nouveau Règlement du personnel au 1er janvier 2024

<b>RECRUTEMENT ET SALAIRES</b>	Départs	Engagements***	Recrutements****	Décomptes salariaux établis**	Alloc. fam.
2019	50	131	54	7'652	185
2020	31	101	35	9'567	197
2021	40	103	34	9'862	200
2022	47	158	62	10'170	190
2023	52	168	96	10'623	204

\*\* Décomptes émis pour les salariés actifs et les retraités

\*\*\* Ces engagements prennent en compte le personnel fixe, les apprentis et les auxiliaires engagés pour la 1<sup>re</sup> fois.

\*\*\*\* La différence entre engagement et recrutement réside dans le fait que l'engagement de certains collaborateurs, notamment des auxiliaires, ne fait pas nécessairement l'objet d'une procédure de recrutement

Comme pour d'autres services, les activités s'accroissent, augmentent avec des délais de plus en plus exigeants obligeant le service à prioriser drastiquement. Le nombre de questions posées au guichet ou par téléphone sont en augmentation, les recrutements sont devenus plus complexes dans un marché du travail sec dans certains secteurs où les demandes sont nombreuses pour répondre aux besoins des services qui demandent rapidité et réactivité.

Cet état de fait limite aussi la capacité du service à consacrer le temps nécessaire à la poursuite de projets attendus et requis par la Municipalité et le Conseil communal (par ex : enquête de satisfaction, révision de la grille de salaire, amélioration et optimisation de la santé et sécurité au travail). En conséquence, la surcharge s'accumule, portant préjudice à toutes les parties prenantes.

Les ressources du service n'ont pas suivi l'augmentation du nombre d'employées et d'employés communaux-ales de ces dernières années. Pour pallier au manque d'effectif, une externalisation des prestations n'est pas souhaitable et un ralentissement des activités ne l'est pas plus.

Il devient donc nécessaire de doter le SRH de nouvelles forces qui permettront à celui-ci de fonctionner de manière plus efficiente et de sécuriser les tâches liées à la paie, activité essentielle et primordiale du service. En effet, à ce jour, un seul collaborateur fixe (l'adjoint à la Cheffe de service), assisté d'une ressource temporaire, est à même de tenir le « payroll » et de payer les salaires tous les mois. Ce collaborateur n'est pas à l'abri d'une absence imprévisible et doit pouvoir prendre ses temps de repos. Il n'est pas du tout salubre que la personne remplaçante soit une ressource auxiliaire.

### **3. Propositions**

---

Au vu de ce qui précède, le SRH a besoin de se réorganiser en renforçant de façon durable les ressources pour répondre aux besoins des services « clients » et de son propre service.

Les axes d'amélioration désirés sont de faire évoluer les deux adjoint-e-s vers des responsabilités de domaine RH. L'un des domaines s'orientera sur la gestion du cycle de vie et le conseil RH en gérant les aspects administratifs du cycle de vie du personnel et en renforçant le support à la ligne en développant les spécialistes vers des rôles de conseiller-ère-s RH. Il s'agit ici de pouvoir libérer les spécialistes qui sont encore prises par un travail administratif important. Ces professionnelles et professionnels pourront alors être plus proches des services dotés d'une ressource administrative en sus. L'un-e des adjoint-e-s à la Cheffe de service, en plus d'assurer une partie de gestion d'équipe, fonctionnera également comme conseiller-ère RH pour certains services.

L'autre domaine s'oriente sur les aspects salaires et finances, processus RH, apprenti-e-s et santé au travail. A l'image de ce qui se fait dans les autres collectivités publiques, la paie est entièrement internalisée à la Ville de Nyon et ce par choix politique. Cette tâche demande beaucoup de traitements manuels des variables et le nombre de fiches de salaires mensuelles varie et peut monter jusqu'à 1000 selon les mois. En effet, les saisonnalités voyant arriver des tâches ou du personnel spécifiques tels que les jobs d'été, les moniteur-riche-s de camps, les gardien-ne-s de bains ou les certificats de salaire annuels à préparer, engendrent un volume important d'activités autour de la paie. Cette activité se doit d'être rigoureusement conduite et ne peut se faire dans l'urgence. Comme évoqué précédemment, au jour d'aujourd'hui, une seule personne en fixe est en mesure d'assurer le paiement des salaires du personnel de l'administration. Cette activité doit absolument être sécurisée de façon stable et pérenne.

Maîtriser les coûts en personnel tout en planifiant les ressources au plus près des besoins demande un soin tout particulier de collaboration avec les divers services et un suivi assidu des aspects financiers RH. Afin de piloter un service transverse tel que les ressources humaines, les tableaux de bords doivent être robustes et pertinents et un suivi des absences performants. Ces éléments nécessitent des indicateurs en permanence à jour. En ce moment, ces indicateurs sont obtenus avec un décalage temporel. Le recrutement et le suivi des apprenti-e-s basculerait pour sa part dans les mains d'un-e collaborateur-riche RH montrant le souhait de se développer et permettrait ainsi à l'adjoint qui s'en occupe aujourd'hui de se concentrer sur d'autres activités.

Pour terminer, la santé et la sécurité au travail sont un pilier de l'activité RH qui pour une organisation de la taille de notre administration devient importante. Cette activité est actuellement prise en charge par notre chargée de projet en sus de ses autres activités. Ce domaine n'est pas un projet mais bel et bien une activité essentielle aux impacts majeurs et qui est par ailleurs strictement régi par la loi. La sous-estimer ou la conduire « au mieux » est insuffisant pour un employeur tel que la Ville de Nyon. Cette activité nécessite un soin particulier, des ressources totalement dédiées et expertes en la personne d'un coordinateur ou d'une coordinatrice santé et sécurité au travail. Les éléments de sécurité au travail, de maintien de la santé et du respect de la personne sont des éléments obligatoires pour la bonne santé d'une organisation, son efficacité et la baisse du taux d'absentéisme. Le nombre d'accidents et le taux d'absentéisme sont des points d'ailleurs régulièrement questionnés par le Conseil communal et nous concernent par ailleurs toutes et tous. Des économies sont bien entendu escomptées et ce, en mettant les moyens nécessaires pour développer, piloter et mettre en œuvre les programmes de sécurité, santé, MSST et diminution des risques psycho-sociaux. A titre d'information, les communes de Morges et d'Yverdon-les-Bains ont également un poste dédié dans leur organisation.

Au vu de ce qui précède, le SRH sollicite une augmentation de 2.6 EPT, planifiés comme suit :

- 1 EPT : assistant-e RH ;
- 0.8 EPT : gestionnaire (spécialiste) des salaires ;
- 0.8 EPT : coordinateur-riche santé et sécurité.

Le Service des ressources humaines souhaite pouvoir saisir les opportunités offertes par le marché du travail et le profil des personnes candidatant. En effet, il est possible qu'une excellente candidature envisagée pour un poste prévu à 100% souhaite travailler à temps partiel (90%) et ceci permettrait d'avoir un peu de flexibilité dans les taux d'activité en ajustant les taux par poste, tout en respectant l'enveloppe budgétaire allouée.

Ces ressources permettraient également d'absorber la diminution du temps travail qui a pris effet début 2024, considérant que de nombreuses activités RH sont incompressibles.

Les postes d'assistant-e RH et de gestionnaire des salaires sont des postes qui pourraient être rapidement repourvus, car ils sont actuellement occupés par des personnes en contrat CDD venus en renfort ponctuel. Selon les dates d'embauche, ceci engendrerait une réduction des coûts comptabilisés sur le compte N° 130.3012.00 – *Salaires personnel auxiliaire* et permettrait une réduction substantielle sur le budget 2025 (projection d'un différentiel à la baisse d'environ CHF 110'000.-). Le poste dédié à la santé et sécurité au travail serait quant à lui créé.

Les bénéfices occasionnés seront multiples et mesurables notamment par :

- le raccourcissement du temps de réponse ;
- des ressources plus vite recrutées favorisant l'exécution des projets et évitant l'épuisement des équipes en place ;
- une santé et une sécurité du personnel améliorées ;
- moins d'absences ;
- une réduction de la sinistralité et, par voie de conséquence, des coûts d'assurances mieux maîtrisés ;
- une meilleure attractivité de la ville de Nyon comme étant un employeur de choix.

## 4. Incidences financières

---

Le coût annuel des 2.6 EPT est estimé à CHF 380'000.– charges comprises, à porter en charge sur le compte N° 130.3011.00 et se répartit comme suit :

- CHF 119'000.– : administration RH
- CHF 125'000.– : gestionnaire des salaires
- CHF 136'000.– : coordinateur-riche spécialiste santé et sécurité.

Il est à noter que ce montant sera porté en dépassement du budget 2024 (prorata temporis) puis en augmentation des budgets 2025 et suivants, augmentation partiellement compensée dès la même année par une diminution de l'enveloppe du compte N° 130.3012.00 – *Salaires personnel auxiliaire* de CHF 110'000.–.

Un crédit supplémentaire non compensé doit également être sollicité pour l'équipement des nouveaux postes de travail :

- Postes informatiques et téléphoniques : CHF 9'000.– TTC, à porter sur le compte N° 190.3117.00 – *Achat matériel informatique* ;
- Aménagement et mobilier de bureau : CHF 21'000.– TTC, à porter sur le compte N° 351.3111.00 – *Achats mobilier, machine*.

## 5. Conclusion

---

L'intense développement des activités de l'administration communale au sein des services, engendrant la croissance globale du personnel de l'administration, nécessite des mesures en dotation certes importantes mais nécessaires pour le service transverse des ressources humaines.

Ce service est un travailleur de l'ombre qui œuvre pour soutenir les autres équipes dans les réalisations que sont les leurs, et contribue ainsi à la mise en œuvre des Lignes directrices municipales notamment.

L'équipe RH travaille depuis longtemps à flux tendu et ne peut plus continuer à fonctionner dans l'urgence. Les activités doivent pouvoir être conduites de façon professionnelle, équilibrée et les projets doivent pouvoir être envisagés dans une perspective d'amélioration continue.

La Municipalité souhaite ainsi donner les moyens au Service des ressources humaines de mener à bien ses missions et de contribuer au bien-vivre à Nyon, dans la ville et dans son administration, en offrant des conditions de travail permettant de fournir un travail de qualité sans devoir sans cesse « raboter » ou travailler dans l'urgence, tout en préservant la santé des collaboratrices et collaborateurs de ce service, qui a pour charge de prendre soin de celle des autres.

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

## **Le Conseil communal de Nyon**

- vu** le préavis N° 2024/154 concernant le renforcement des effectifs au Service des ressources 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'accorder à la Municipalité un crédit supplémentaire de CHF 380'000.– TTC au budget 2024 afin de financer la création de 2.6 postes équivalent temps plein (EPT) au sein du Service des ressources humaines en augmentation des comptes N° 130.3011.00 – *Traitements* et suivants,
2. de prendre acte que ce crédit sera utilisé prorata temporis sur l'exercice 2024 et que la Municipalité inscrira ce montant en augmentation des budgets 2025 et suivants ;
3. de prendre acte que ce montant sera partiellement compensé par une non-dépense de CHF 110'000.– sur le compte N° 130.3012.00 – *Salaire personnel auxiliaire* ;
4. de prendre acte d'un dépassement non-compensé de CHF 9000.– TTC au budget 2024 sur le compte N° 190.3117.00 – *Achat matériel informatique* afin de financer l'équipement informatique ;
5. de prendre acte d'un dépassement non-compensé de CHF 21'000.– TTC au budget 2024 sur le compte N° 351.3111.00 – *Achats mobilier, machine* afin de financer les aménagements et le mobilier de bureau.

Ainsi adopté par la Municipalité dans sa séance du 3 juin 2024 pour être soumis à l'approbation du Conseil communal.

Au nom de la Municipalité

Le Syndic :



Le Secrétaire :

Daniel Rossellat

P.-François Umiglia