



Réponse de la Municipalité à une interpellation

« Service des Ressources Humaines d'Épalinges : quelle politique RH de maîtrise des coûts est prévue en 2025 ? » déposée par Madame la Conseillère communale Laetitia Kulak et Monsieur le Conseiller communal Stéphane Bruneau

Service des Ressources Humaines

Mme la Municipale Marisa Dürst

Réponse à l'interpellation adoptée par la Municipalité le 16 mai 2025

Table des matières

1.	Objet de l'interpellation	2
2.	Réponse de la Municipalité	4
2.1	Introduction	4
2.2	Réponses aux questions de l'interpellation	4
2.2.1	La gestion des salaires	4
2.2.2	La politique de recrutement de la commune	5
2.2.3	Sur le HR Business Partner	7
2.2.4	La dotation du Service RH	8

1. Objet de l'interpellation

Lors de la séance du Conseil communal du 11 février 2025, Mme la Conseillère communale Laetitia Kulak et M. le Conseiller communal Stéphane Bruneau ont déposé l'interpellation suivante :

Service des Ressources Humaines d'Épalinges : quelle politique RH de maîtrise des coûts est prévue en 2025 ?

Le service des Ressources Humaines est essentiel pour notre commune, assurant une gestion optimale des talents, tout en maîtrisant les coûts, pour garantir un fonctionnement performant de l'ensemble du personnel. Dans toute organisation privée comme publique, un service RH efficace doit :

- *Gérer les salaires et appliquer les législations*
- *Gérer le recrutement avec les meilleurs outils pour attirer et fidéliser les talents*
- *Gérer le cycle de vie des employés : absences, évolutions, politique de formation.*

Lors des discussions budgétaires, plusieurs points concernant ce service des Ressources Humaines ont révélé des lacunes, dans le pilotage et le déploiement des processus, par les professionnels de ce service et l'exécutif qui en a la charge. Cette situation s'est intensifiée avec l'annonce du départ d'un membre en décembre.

Plusieurs interrogations sont donc soulevées, concernant le management et la gestion de ce service clé au sein de la Commune.

Le premier point porte sur la gestion des salaires :

- Pourquoi cette partie est-elle déléguée à un cabinet externe, alors que les employés RH sont diplômés et expérimentés dans ce domaine d'après leur profil professionnel sur LinkedIn ?
- Pourquoi former le personnel des finances pour une tâche normalement dévolue aux RH ?
- Y a-t-il eu une erreur de casting lors du processus de recrutement des membres qui composent le service RH ? Si non, quels étaient les cahiers des charges des postes ?

Le second point nous amène donc sur la partie recrutement du personnel :

Comme tout Directeur RH, j'ai pris connaissance des profils LinkedIn des membres qui composent le service des Ressources Humaines de notre commune, qui montre un manque flagrant d'expérience pour cette partie recrutement clé. Une étude de Michael Page de 2023, relayée par le « HR Today », indique 80% des chercheurs d'emploi utilisent LinkedIn alors que les RH de notre commune utilisent des « JobBoard » comme JobUp, qui est un support coûteux, archaïque et en perte de vitesse. Je m'interroge donc sur les points ci-après :

- Comment le recrutement est-il effectué et quelles compétences sont disponibles au sein du service pour cette partie cruciale ?
- Comment sont initiés les contacts avec les potentiels candidats, sachant que 1 poste sur 5 sont pourvus par cooptation ?
- Quelle politique RH favorise la cooptation pour les candidatures pré-qualifiées ?
- Quelles mesures sont prises pour utiliser les réseaux sociaux dans le recrutement ?
- Existe-t-il une politique de sourcing ?

Le dernier point concerne le cycle de vie du collaborateur au sein de la commune :

- Un constat établi par la COGEST 2023 sur l'inexistence d'entretiens annuels à 360° de l'ensemble du personnel de la commune. Sans entretien, comment évaluer les faiblesses et forces de chaque service, comment envisager les évolutions du personnel et comment établir les besoins en formation des employés ?

Au vue de ce qui précède et afin de faire bénéficier les employés communaux d'un service RH de proximité répondant au mieux à leurs besoins, j'ai l'honneur de poser les quatre questions suivantes à la Municipalité :

1. Pourquoi la gestion des salaires est-elle déléguée à une entreprise externe alors que le service RH doit avoir les compétences en interne ?

2. *Quels processus et politiques de recrutement sont mis en place pour optimiser la recherche et l'engagement de collaborateurs avec des outils modernes et moins coûteux ?*
3. *La Commune prévoit-elle le recrutement d'un professionnel RH appelé « HR Business Partner » pour optimiser la gestion de carrière des employés communaux ?*
4. *La Municipalité estime-t-elle que le taux ETP du service des RH est suffisant pour assurer ses missions ?*

Laetitia Kulak et Stéphane Bruneau

2. Réponse de la Municipalité

2.1 Introduction

Le Service des Ressources Humaines est actuellement en pleine transition. Après près de six ans à la Commune d'Épalinges, d'abord en tant qu'assistante RH puis comme cheffe du service RH, Mme Tammaro quittera la Commune prochainement. M. Andric, engagé par Mme Tammaro en mars 2022, quittera également la Commune prochainement après trois ans de service.

M. Pascal Barraudy assume ad intérim la gestion des ressources humaines jusqu'à l'engagement du- de la futur.e chef.fe de service. Ainsi, la Municipalité a pris les mesures nécessaires pour garantir toutes les prestations RH à l'ensemble du personnel communal.

2.2 Réponses aux questions de l'interpellation

2.2.1 La gestion des salaires :

Pourquoi la gestion des salaires est-elle déléguée à une entreprise externe alors que le service RH doit avoir les compétences en interne ?

Historiquement, dans la commune d'Épalinges, la gestion des salaires a toujours été assurée par le Service des finances. En mars 2023, compte-tenu des difficultés auxquelles ce service faisait alors face (absences et démissions), et afin de sécuriser le paiement correct des salaires en temps et en heure, la Municipalité a décidé d'externaliser, de façon temporaire, cette mission à la fiduciaire Dyn. Début 2024, avec le départ de M. Niklaus, alors boursier à la commune, Mme Steiner est devenue cheffe du Service des finances ad intérim. Elle a assuré, avec le Syndic, la liaison entre la fiduciaire Dyn et la commune.

Début août 2024, suite à l'entrée en fonction de M. Ntennou, nouveau chef du Service des finances, des discussions ont eu lieu entre le Service des finances et le Service RH pour réinternaliser la gestion des salaires. Faute de personnel, de procédures déjà rédigées et de place dans les locaux, le Service RH a estimé que

les conditions n'étaient pas remplies pour reprendre la gestion des salaires. La Municipalité a alors décidé de redonner la totalité de cette tâche au Service des finances. M. Roussée, comptable, a suivi une formation auprès de la fiduciaire Dyn durant cinq mois, de novembre 2024 à mars 2025. Même si le contrat avec la fiduciaire Dyn s'est achevé le 31 mars 2025, la collaboration se poursuit. Experte dans la gestion des salaires et le système comptable Abacus, cette société intervient comme consultante de façon occasionnelle.

Il est prévu qu'à court, voire à moyen terme la gestion des salaires soit transférée au Service RH.

2.2.2 La politique de recrutement de la commune

Quels processus et politique de recrutement sont mis en place pour optimiser la recherche et l'engagement de collaborateurs avec des outils modernes et moins coûteux ?

Les canaux utilisés dans le cadre d'un recrutement sont multiples.

Dans un premier temps, la commune encourage les transferts internes en donnant la possibilité à chaque collaborateur et collaboratrice d'évoluer. Pour ce faire, les collaborateurs qui le souhaitent peuvent prendre contact avec le Service RH qui les conseille, conserve leur demande et veille à leur offrir des opportunités de développement et d'évolution lorsque l'occasion s'en présente. Les entretiens annuels généralisés ont aussi cette fonction. Ils permettent, entre autres, aux collaborateurs d'exprimer à leur supérieur hiérarchique leur volonté de progresser. Cette démarche a été appliquée au réfectoire scolaire début 2025. Une aide-conciergerie a manifesté son souhait d'augmenter son temps de travail afin d'intégrer l'équipe du réfectoire scolaire en sous-effectif. Elle a été sélectionnée et engagée.

Lorsque le profil recherché ne se trouve pas à l'interne, le service RH reprend les candidatures spontanées reçues et les dossiers intéressants mis de côté lors de précédents entretiens. C'est ce que nous appelons le « placement ». Sur le site de la Commune, l'adresse mail recrutement@epalinges.ch a été supprimée. Les personnes qui souhaitent faire une candidature spontanée sont redirigées vers la plateforme Jobup. Un fichier « Candidatures spontanées » a été créé. Tous les trois jours environ, le service RH fait le tri entre les dossiers potentiellement intéressants et ceux auxquels une réponse négative doit être donnée rapidement. Cette nouvelle organisation est plus efficiente que l'ancienne. Concernant les demandes de stages, une nouvelle adresse mail stages@epalinges.ch est désormais disponible sur le site de la Commune. Dès réception, les dossiers sont envoyés aux différents services concernés qui traitent de manière idoine les demandes.

Si le transfert interne et le placement n'ont pas été couronnés de succès, le service RH diffuse l'annonce à l'externe. La façon de procéder diffère selon le type de profil recherché.

Pour les employés de commerce ou les agents d'exploitation, par exemple, la pratique actuelle veut que l'annonce soit diffusée sur la plateforme Job Room de l'ORP durant dix jours. Au terme de ce délai, si aucun candidat ne répond au profil recherché, l'annonce est publiée sur Jobup. Récemment, pour le poste de collaborateur administratif aux finances, le Service RH a reçu 149 dossiers. Un premier tri a été effectué par les RH. Quelques dossiers intéressants ont été sélectionnés et transmis au chef du service des finances. Des entretiens ont eu lieu avec les RH. Le poste a été repourvu. Pour finir, les candidats non retenus ont reçu une réponse rapidement grâce à la fonctionnalité de réponse de la plateforme Jobup.

Pour rappel, le site Jobup.ch est le site le plus utilisé par les employeurs en Suisse romande. En avril de cette année, on y dénombrait 27'000 offres d'emploi. Sachant l'importance d'effectuer de bons recrutements, il est nécessaire que notre visibilité sur le marché du travail soit accessible au plus grand nombre et il ne serait pas raisonnable d'ignorer cette plateforme qui est utilisée par des grandes et moyennes entreprises ainsi que par les cantons, communes et villes en Suisse romande.

Pour les postes de cadres et de spécialistes, l'usage du réseau social LinkedIn est privilégié. En avril 2023, la Municipalité a décidé d'ouvrir une page LinkedIn pour la diffusion des offres d'emploi. Dans le cadre du recrutement du nouveau/de la nouvelle secrétaire municipal.e, par exemple, l'annonce a été publiée sur LinkedIn. Elle est également parue dans des canaux professionnels comme l'Association vaudoise des secrétaires municipaux/ales et l'Union des communes vaudoises (UCV) ainsi que dans le journal 24 Heures. Pour l'heure, l'usage des réseaux sociaux est essentiellement utilisé pour la recherche de cadres et de spécialistes, la volonté étant qu'il s'intensifie afin de toucher un public plus ciblé et de réduire les coûts.

Dans le passé, des agences de recrutement ont parfois été mandatées. Toutefois, attentive aux coûts, la Municipalité a décidé de renoncer à de telles agences jugées trop onéreuses.

Mme Kulak et M. Bruneau évoquent dans leur interpellation la cooptation. Il s'agit d'une technique qui consiste à recommander une personne de son réseau (ami, ancien collègue, famille...) qui a les compétences recherchées. La Municipalité est ouverte à cette pratique.

2.2.3 Sur le HR Business Partner

La Commune prévoit-elle le recrutement d'un professionnel RH appelé « HR Business Partner » pour optimiser la gestion de carrière des employés communaux ?

De façon générale et au sein d'une commune, un HR Business Partner est un professionnel des Ressources Humaines travaillant en étroite collaboration avec la Municipalité et les responsables opérationnels. Grâce à son expertise, il assume, entre autres, les responsabilités suivantes :

- proposer une stratégie RH et implémenter les processus idoines ;
- conseiller et soutenir les différents services en matière de questions RH ;
- accompagner les chef.fe.s de service et d'office ainsi que les responsables d'équipe tout au long du cycle de vie des collaborateurs ;
- conseiller les responsables et effectuer les recrutements ;
- mettre en place une politique d'évaluation et de développement des compétences des collaborateurs et cadres ;
- soutenir les responsables et solutionner les problématiques de gestion de conflits, maladies de longue durée, mobbing, burnout et séparation ;
- veiller au bon fonctionnement du service pour l'ensemble de l'activité RH (administration des salaires, assurances sociales, gestion du temps et des incapacités de travail, conseil aux cadres en matière de management, soutien aux collaborateurs) ;
- être le référent pour les consultants RH externes, les assurances sociales...

A l'heure actuelle, la gestion de carrière des employés communaux est assurée par les chef.fe.s de service et d'office qui mènent, dans la grande majorité des cas, des entretiens annuels.

Le/la futur.e chef.fe de service devrait avoir un profil de HR Business Partner expérimenté.

2.2.4 La dotation du Service RH

La Municipalité estime-t-elle que le taux ETP (équivalent temps plein) du service RH est suffisant pour assurer ses missions ?

En 2023, la dotation du Service RH était de 1.6 ETP.

Courant 2023, la Municipalité a mandaté une consultante RH, Mme Théoduloz Melly, pour élaborer avec le Service RH une vision d'ensemble des travaux à mener, une planification de ces travaux et une estimation des ressources nécessaires. Le rapport fourni en juin 2023 et intitulé « Charte de programme RH » préconisait d'augmenter de 0,8 ETP la dotation du Service RH afin :

- d'assurer la gestion courante de l'ensemble du personnel communal ;
- d'implémenter Mobatime dans tous les services pour le début de l'année 2024 ;
- d'entamer la révision du Statut du personnel ;
- de mettre en œuvre progressivement des mesures pour la qualité de vie au travail.

Sur cette base, la Municipalité a accordé une dotation supplémentaire de 0.8 ETP, à compter du 1^{er} janvier 2024 et une assistante RH a pu être recrutée. Le spécialiste RH, quant à lui, a alors souhaité diminuer son taux de travail de 10%, passant de 90% à 80%. La dotation réelle du Service est ainsi passée de 1,6 ETP fin 2023 à 2.3 ETP le 1^{er} janvier 2024.

Selon les professionnels des Ressources Humaines, il faut compter 1 employé.e RH à 100% pour gérer le cycle de vie des collaborateurs, les salaires et les mesures de santé au travail de 50 ETP (équivalent temps plein). La commune d'Épalinges compte 118 collaborateurs en CDI et en CDD. Comme ces personnes ne travaillent pas toutes à 100%, cela représente 91,2 ETP. En toute logique, pour 91,2 ETP, il faudrait que le service RH soit doté de 1,82 ETP. Or le service RH est doté de 2,3 ETP sans gérer les salaires.

Mais c'est sans compter les auxiliaires (ambassadeurs de tri, patrouilleurs scolaires, surveillants des devoirs...) qui travaillent pour la commune pour des durées variables. A l'exception des formulaires administratifs et des contrats de travail qui sont établis par le service RH, l'essentiel du travail concernant les auxiliaires est effectué par le Service des finances et par les services eux-mêmes. Le Service des finances gère les salaires. Les services, quant à eux, s'occupent de trouver les bons candidats.

Avec l'entrée en fonction d'un.e nouvel.le chef.fe de service, la dotation sera étudiée et réévaluée en fonction des besoins. L'objectif est de mettre en place un Service RH en mesure de relever les nombreux défis qui se présentent aujourd'hui tels que la révision du statut du personnel, la fin de l'implémentation de Mobatime dans tous les services de l'Administration communale et la politique de santé et sécurité au travail.

Épalinges, le 16.05.2025

Au nom de la Municipalité

Le Vice-syndic :



Roland Perrin

La Secrétaire municipale
adjointe a.i. :



Carole Guérin