COMMUNE DE MONTREUX

# Rapport-préavis No 15/2024

## de la Municipalité au Conseil communal

relatif

à l'octroi d'un crédit d'investissement de CHF 381'100.- TTC pour la mise en place d'une solution de gestion des ressources humaines (SIRH)

et

à la réponse au postulat de MM. Benoît Ruchet et Cédric Blanc « pour une gestion prévisionnelle centralisée du personnel communal et une analyse projective des besoins en ressources humaines, notamment dans un but de mutualisation des prestations »

**Date et lieu proposés pour la séance de commission :**

le mardi 10 septembre 2024 à 19 h 00,

à la Villa Mounsey, salle A, rue du Marché 8 à Montreux

# Table des matières


1 Objet du rapport-préavis ..... 2
2 Historique ..... 2
3 Situation actuelle ..... 3
3.1 Des applications non adaptées ..... 3
3.1.1 Fonctionnalités inexistantes ..... 3
3.1.2 Sécurité des données ..... 3
3.1.3 Applications non intégrées ..... 3
3.2 Des dossiers collaborateurs papier ..... 3
3.3 Des processus non digitalisés ..... 3
3.4 Gestion manuelle des statistiques ..... 4
3.5 Conclusion ..... 4
4 Objectifs SIRH ..... 4
5 Périmètre fonctionnel ..... 5
6 Démarche entreprise ..... 5
6.1 Appel d'offre ..... 5
6.2 Démarche LMP (Loi fédérale sur les marchés publics) ..... 5
6.3 Résultats de l'appel d'offres ..... 6
6.4 Avantage de l'outil sélectionné ..... 6
6.5 Calendrier de réalisation prévisionnel ..... 6
7 Conséquences financières ..... 7
7.1 Coût d'investissement et d'exploitation ..... 7
7.2 Ressources temporaires ..... 8
7.3 Conséquences financières ..... 8
8 Réponse au postulat ..... 8
9 Développement durable ..... 8
9.1 Social ..... 8
9.2 Économique ..... 9
9.3 Environnemental ..... 9
10 Commission municipale consultative du système d'information ..... 9
11 Position de la Municipalité ..... 9
12 Conclusions ..... 10

Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs,

## 1 Objet du rapport-préavis

Par le présent rapport-préavis, la Municipalité de Montreux sollicite l'octroi d'un crédit d'investissement de CHF 381'100.- TTC pour la mise en place d'une solution numérique de gestion des ressources humaines (SIRH[1]). Par ailleurs, ce rapport-préavis propose l'octroi d'un budget complémentaire sur l'exercice 2025 de CHF 40'000.- y.c. charges sociales pour l'engagement de ressources humaines temporaires et les montants nécessaires pour l'exploitation et la maintenance du logiciel pour les années 2025 et suivantes.

Ce rapport-préavis permet également de répondre au postulat de MM. Benoît Ruchet et Cédric Blanc « pour une gestion prévisionnelle centralisée du personnel communal et une analyse projective des besoins en ressources humaines, notamment dans un but de mutualisation des prestations », pris en considération par le Conseil communal dans sa séance du 10 mai 2023.

## 2 Historique

En 2018, le service des ressources humaines (SRH) a connu un repositionnement important au sein de l'administration communale, passant d'un service du personnel, principalement axé sur le suivi administratif des collaborateurs, à un véritable service de ressources humaines ayant pour objectif de gérer stratégiquement le capital humain de l'entreprise. Ce changement répondait à la politique des ressources humaines décidée par la Municipalité en 2016 et avait pour objectif une transition vers des pratiques plus orientées vers les besoins et le développement des employés, ainsi que vers une contribution directe à la réalisation des objectifs organisationnels.

Aujourd'hui, le SRH est positionné comme un partenaire incontournable qui met à disposition des équipes l'expertise indispensable à la création d'un environnement de travail motivant et inclusif, au développement des compétences et des talents, à la gestion du changement et de la performance, ainsi qu'à la promotion d'une culture d'entreprise forte et alignée avec les valeurs de la Commune de Montreux.

Les tâches permanentes du SRH sont notamment :
- la gestion administrative du cycle de vie du collaborateur ;
- l'appui et les réponses à l'ensemble des collaborateurs communaux ;
- le soutien aux responsables pour l'encadrement ;
- l'analyse et suivi des grilles d'évolution ;
- la garantie de la bonne application des règlements/lois et des mesures SST ;
- la gestion des contrats d'assurances maladie, accidents et caisse de pensions ;
- la gestion du temps (logiciel ZEIT) ;
- l'élaboration de statistiques et enquêtes diverses ;
- le développement de nouvelles places d'apprentissage ;
- la gestion et la coordination de tous les aspects liés à la formation professionnelle et continue.

Le SRH gère l'ensemble des aspects administratifs du cycle de vie des collaborateurs fixes et auxiliaires. Sur une année, il s'agit entre autres du recrutement avec la gestion de 1300 postulations, du traitement de 600 mutations en tous genres (engagement, revalorisation, promotion, modification de taux, fin de fonction), de la rédaction de 90 certificats de travail, de l'envoi de près de 800 convocations aux formations, et de la gestion de paie avec en moyenne 650 fiches de salaires par mois.

En 2017, l'ERP[2] communal ProConcept (PCE) a été implémenté. Il permettait de répondre prioritairement à la gestion financière communale et à l'établissement des salaires. Les besoins liés à la gestion des

[1] Un SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) est une suite de logiciels qui centralise, organise et traite les données du personnel d'une entreprise.

[2] Un **progiciel de gestion intégré** ou **PGI** (en anglais, ***enterprise resource planning system*** ou ***ERP system***) est un progiciel qui permet « de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise en intégrant l'ensemble de ses fonctions, dont la

ressources humaines (formation, entretien d'évaluation, etc.) n'avaient par contre pas été examinés de manière approfondie. Il en résulte une configuration fragmentée du système qui ne correspond plus aux besoins du SRH pour une gestion prévisionnelle centralisée du personnel communal.

# 3 Situation actuelle

## 3.1 Des applications non adaptées

### 3.1.1 Fonctionnalités inexistantes

Bien que PCE dispose d'un module RH, son fonctionnement n'est pas celui d'un SIRH permettant non seulement la centralisation, l'organisation et le traitement de données du personnel, mais également l'envoi de courriels standards depuis le système, la création d'un portail collaborateur et de workflows, c'est-à-dire de flux de validation automatisés permettant de simplifier les processus RH (notamment les entretiens d'évaluation, la gestion de la formation) à la fois pour les collaborateurs et le SRH.

Notre prestataire actuel confirme que certaines fonctionnalités essentielles d'un SIRH, telles que celles susmentionnées, ne seront pas développées par l'éditeur de la solution.

### 3.1.2 Sécurité des données

PCE ne permet pas une gestion efficace et sécurisée des droits d'accès. En effet, l'outil n'est pas en mesure de gérer de manière optimale et avec un niveau de granularité nécessaire l'accès aux données sensibles des employés et d'en assurer ainsi la confidentialité, la sécurité et la conformité réglementaire. Cette contrainte ajoute une lacune majeure à l'outil.

### 3.1.3 Applications non intégrées

Les applications RH utilisées à ce jour à la Commune de Montreux sont diverses et non intégrées à PCE, augmentant de manière significative la charge de travail administrative, la saisie manuelle, les redondances, et donc le risque important d'erreurs. La qualité et la rigueur de la donnée ne peuvent être garanties.

## 3.2 Des dossiers collaborateurs papier

Une des problématiques actuelles au sein du SRH réside dans le fait que les dossiers des collaborateurs sont encore essentiellement au format papier. Les copies numériques de ces documents ne sont pour la grande majorité pas disponibles, ce qui limite considérablement la capacité des membres du service à accéder rapidement et efficacement aux informations essentielles. Cette méthode de gestion dépassée représente un risque significatif pour l'organisation en termes de sécurité des données, de conformité réglementaire et d'efficacité opérationnelle.

## 3.3 Des processus non digitalisés

Le SRH a entrepris une revue des processus afin de gagner en efficacité. Pour pallier le manque d'outils performants et adaptés, certains processus sont à ce jour toujours principalement papier, notamment :

<u>Notes de frais – Cycle de vie du collaborateur (km, transport public, repas)</u>
À ce jour, par manque d'outils adéquats, les collaborateurs doivent compléter et signer un formulaire. Ce dernier doit être validé par le responsable direct, puis le chef de service. La demande de remboursement est ensuite envoyée par courrier interne au SRH pour contrôle, puis saisie manuellement par la responsable des salaires pour traitement. La copie papier est conservée dans des classeurs de justificatifs de paie. On compte en moyenne 400 demandes de remboursement de note de frais par année.

gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement et le commerce électronique »

Evaluation annuelle de performance
Chaque année, la performance du personnel communal fixe est évaluée. Par absence de fonctionnalités techniques dans l'outil actuel, ce processus d'évaluation reste non digitalisé. Les collaborateurs reçoivent donc par courrier postal la feuille d'évaluation à compléter. Les supérieurs directs reçoivent des fichiers Excel pour les collaborateurs de leurs équipes. Les responsables et les collaborateurs complètent les formulaires, s'entretiennent, puis valident l'évaluation annuelle avant d'imprimer le document pour signature. Ce document est ensuite transmis au SRH pour traitement. Ce dernier implique de scanner, conserver la version papier et ressaisir manuellement l'évaluation pour le calcul de l'éventuelle augmentation de salaire. Une réflexion approfondie du processus d'évaluation est en cours.

### 3.4 Gestion manuelle des statistiques

Un des défis majeurs auquel le SRH est également confronté concerne la génération et la transmission des statistiques requises par les différents organismes internes et externes. Actuellement, cette tâche est principalement réalisée à l'aide de fichiers Excel, nécessitant des extractions manuelles des systèmes existants. Ces données extraites nécessitent souvent un travail supplémentaire de traitement avant d'être utilisables.

Cette dépendance aux extractions manuelles des données augmente considérablement le risque d'erreurs et d'incohérences dans les informations transmises. De plus, cela entraîne une perte de temps significative pour les équipes.

### 3.5 Conclusion

L'outil actuel utilisé pour la gestion des ressources humaines ne correspond pas aux standards attendus pour une administration publique de l'envergure de celle de Montreux. En raison de ses limitations fonctionnelles, de ses lacunes en matière de sécurité des données et de son manque d'intégration, PCE ne peut plus répondre efficacement aux besoins du SRH.

La gestion manuelle, les processus papiers et la multiplicité des applications non intégrées augmentent non seulement la charge de travail administrative, mais également les risques d'erreurs et d'incohérences. Cette situation est non seulement inefficace mais aussi insoutenable à long terme.

Pour une gestion RH moderne et efficace, il est impératif que le SRH se dote d'un véritable SIRH.

## 4 Objectifs SIRH

Un SIRH performant est un outil indispensable à la bonne gestion RH, permettant de participer à la transformation digitale de la Commune de Montreux. Cela permet d'accroître l'autonomie et la satisfaction des collaborateurs et de participer ainsi à une « marque employeur » attractive et moderne. Il réduit le travail administratif pour laisser aux professionnels du SRH, mais aussi des autres services, davantage de temps pour le travail à plus forte valeur ajoutée.

Dans ce cadre, la Commune de Montreux doit disposer d'une plateforme permettant de :

- gérer de manière centralisée (système maître), simplifiée et efficace les données des employés tout en améliorant la précision et la traçabilité ;
- standardiser/harmoniser les tâches et les processus des ressources humaines pour permettre des interactions fluides, simplifiées et efficaces entre les collaborateurs, les cadres et l'entreprise ;
- dématérialiser les dossiers et les processus RH (portail self-service, entretien d'évolution, note de frais, gestion de la formation et du développement du personnel) ;
- extraire des statistiques précises et fiables pour une prise de décision éclairée ;
- assurer la conformité aux exigences légales et réglementaires en matière de protection des données et en particulier la gestion des salaires et des assurances sociales ;
- soutenir et faciliter la prise de décision en matière de gestion prévisionnelle des effectifs (gestion projective des effectifs et compétences) ;
- développer l'efficience et la performance des prestations du SRH.

Par ailleurs, la plateforme devra également être unifiée, commune et accessible à tous les acteurs, aussi bien par le SRH, que par le personnel communal.

## 5 Périmètre fonctionnel

Le périmètre fonctionnel du projet comprend la mise en place d'un SIRH avec l'ensemble des modules intégrés suivants :

- gestion des données et du cycle de vie des collaborateurs
- dossier du collaborateur (création et gestion de la documentation)
- gestion des postes
- gestion de la paie
- gestion des budgets
- gestion des notes de frais
- gestion des performances et des évaluations
- portail self-service pour les employés et les responsables
- gestion des formations et du développement (module ou passerelle avec Mobiletic)

La solution choisie doit être compatible avec les systèmes déjà en place au sein de la Commune pour la mise en place d'interfaces avec les divers logiciels existants (ProConcept, Zeit, Monenfant, Kibe)

## 6 Démarche entreprise

### 6.1 Appel d'offres

En mars 2023, la Municipalité a décidé d'engager une auxiliaire « chargée de projet SIRH » responsable d'étudier les besoins métiers et d'établir le cahier des charges.

Afin de sélectionner un produit permettant de pallier les manques décrits précédemment, un appel d'offres selon la loi sur les marchés publics (LMP) a été lancé. Pour ce faire, un bureau spécialisé a été mandaté pour :

- préparer et organiser la procédure administrative d'appel d'offres ;
- établir en étroite collaboration avec le SRH les critères d'évaluation ;
- gérer la réception et l'analyse des propositions reçues avec le comité de projet ;
- établir la proposition d'adjudication à l'attention de la Municipalité.

### 6.2 Démarche LMP (Loi fédérale sur les marchés publics)

L'appel d'offres a été effectué selon le calendrier suivant :

| | |
|---|---|
| Date de la publication officielle du marché | 21 février 2024 |
| Délai pour le dépôt des questions | 6 mars 2024 |
| Délai pour les réponses de l'adjudicateur | 13 mars 2024 |
| Délai pour le dépôt des offres | 17 avril 2024 |
| Date de l'éventuelle audition | 6 et 7 mai 2024 |
| Décision d'adjudication | 14 Juin 2024 |
| Date d'entrée en vigueur du contrat (sous réserve de la validation par le Conseil communal) | Septembre /octobre 2024 |

### 6.3 Résultats de l'appel d'offres

La procédure a permis le dépôt de deux offres valables dans le délai imparti. La Municipalité, sur la base de critères prédéfinis, s'est déterminée, sous réserve de la validation par le Conseil communal, sur le logiciel correspondant aux besoins actuels et à la vision stratégique du SRH.

La décision municipale a été communiquée le 18 juin 2024 aux entreprises ayant déposé une offre. Un délai de 20 jours a été imparti pour déposer un éventuel recours auprès de la Cour de droit administratif et public (CDAP).

Aucun recours n'a été déposé dans les délais.

### 6.4 Avantage de l'outil sélectionné

Suite à l'analyse des offres reçues, la solution ABACUS pour la gestion des ressources humaines et des salaires se distingue comme le meilleur outil pour répondre aux besoins de notre administration. ABACUS est largement reconnu en Suisse, où il est utilisé par plus de 10 000 clients, dont plus de 200 communes et villes pour la partie RH/salaires. Cette solution génère mensuellement plus de 1,5 million de fiches de paie, illustrant ainsi sa fiabilité.

L'outil est conçu pour évoluer avec les besoins des utilisateurs, intégrant régulièrement des innovations, des mises à jour réglementaires, ainsi que les adaptations selon les directives légales. Les fonctionnalités avancées telles que le portail pour les employés et les responsables, la gestion centralisée des dossiers du personnel et la possibilité de visualiser les données RH de manière interactive permettent de simplifier et d'optimiser les opérations RH quotidiennes.

Avec plus de 41 000 utilisateurs quotidiens, ABACUS se révèle être une solution éprouvée et plébiscitée par les professionnels des ressources humaines et de la gestion des salaires. En choisissant ABACUS, la Commune de Montreux bénéficierait non seulement d'un système performant et adaptable, mais aussi d'une solution qui garantit une gestion efficace des processus RH et des salaires.

### 6.5 Calendrier de réalisation prévisionnel

Le calendrier détaillé du projet n'est pas encore établi au moment de la rédaction de ce rapport-préavis, les intentions lors de la publication du cahier des charges avec une mise en production en janvier 2025 s'étant avérées trop ambitieuses pour être réalistes.

À la demande du pouvoir adjudicateur et sur recommandation du fournisseur sélectionné, il sera ainsi prévu une mise en exploitation progressive en plusieurs étapes :

<u>Phase 1 : Juillet 2025</u>
- Mise en œuvre de la base du personnel (données, dossiers, gestion des postes)
- Mise en œuvre de la paie
- Déploiement partiel du portail MyAbacus (accès aux fiches de salaires et modification des données personnelles)
- Mise en place des passerelles avec ProConcept, Kibe, MonEnfant, Mobiletic

<u>Phase 2 : Décembre 2025</u>
- Gestion des évaluations
- Gestion automatisée des processus administratifs
- Déploiement complet du portail MyAbacus (employés et responsables)

<u>Phase 3 : Mars 2026</u>
- Gestion des budgets

<u>Phase 4 : Septembre 2026</u>
- Notes de frais
- Gestion du matériel

## 7 Conséquences financières

### 7.1 Coût d'investissement et d'exploitation

Les coûts d'investissement et d'exploitation annuels sont détaillés dans le tableau ci-après.

Les coûts d'investissement forfaitaires incluent les coûts de mise en œuvre et le paramétrage des différents modules, la reprise des données existantes, la formation et l'accompagnement au changement pour les utilisateurs-clés. Ils comprennent également les frais pour la mise en place de passerelles avec l'environnement applicatif de la Commune. Les frais de tiers nécessaires pour l'interfaçage sont inclus. L'audit de sécurité sera réalisé par une société externe au projet.

| **Descriptif** | **Coût d'acquisition forfaitaires** |
|---|---|
| Installation, déploiement, paramétrage et développements | 118'700.00 |
| Reprise de données | 37'600.00 |
| Interfaçage avec l'environnement applicatif | 33'200.00 |
| Gestion de projet | 44'800.00 |
| Formation (y compris assistance au démarrage et documentation) | 71'200.00 |
| Audit de sécurité | 15'000.00 |
| Divers et imprévus | 32'050.00 |
| **Total général hors taxe** | 352'550.00 |
| **Total général TTC** | 381'106.55 |
| **Total du projet arrondi aux CHF 100.-** | **381'100.00** |

Les coûts annuels d'exploitation comprennent :

- la mise à disposition du logiciel et sa maintenance (corrections d'erreurs et droits aux nouvelles versions) et le coût d'utilisation de la licence (location selon le nombre d'habitants) ;
- le coût des abonnements nécessaires à la mise à disposition des collaborateurs et responsables hiérarchiques du portail MyAbacus et de processus RH automatiques et standards (entre autres : mise à disposition des dossiers, formulaires d'évaluation, changements d'adresse, de coordonnées bancaires, état civil, etc.) ;
- le support.

Le déploiement en cours d'année 2025 des premiers modules explique la différence entre les montants pour les licences et les abonnements entre 2025 et 2026.

Il est également à noter qu'en 2025, aucun montant pour le support n'est à prévoir. En effet, la Commune bénéficiera en 2025 de l'assistance au démarrage comprise dans les prestations de mise en œuvre du prestataire.

| | **Coûts d'exploitation annuels** | |
|---|---|---|
| **Descriptif** | **2025** | **Dès 2026** |
| Licences & abonnements | 63'576.80 | 70'666.80 |
| Support | 0.00 | 32'120.00 |
| **Total général hors taxe** | 63'576.80 | 102'786.80 |
| **Total général TTC** | 68'726.52 | 111'112.53 |
| Total du projet arrondi aux CHF 100.- | 68'700.00 | 111'100.00 |

### 7.2 Ressources temporaires

Afin de digitaliser les dossiers des collaborateurs, un montant de CHF 40'000.- y.c. charges sociales est à prévoir en sus des montants précédemment indiqués pour l'engagement d'un·e « employé·e d'administration auxiliaire » pour une durée de six mois à 80%.

### 7.3 Conséquences financières

Au 31 mai 2024, les fonds disponibles en trésorerie s'élevaient à CHF 7 millions. Le total des emprunts bancaires se montait à CHF 105 millions.

Sur la base du budget adopté cette année et des crédits d'investissement en cours de réalisation, le financement de cet investissement devrait être assuré, partiellement, par la trésorerie et pour le solde par de l'emprunt.

Il est proposé d'amortir la dépense de CHF 381'100.- par le débit du compte No 202.3313 sur une durée de 5 ans, de porter au budget 2025 un montant de CHF 40'000.- sur les comptes salaires 130.3012 et suivants ; ainsi que CHF 68'700.- sur le compte 202.3158 pour les licences et le support et de porter au budget 2026 et suivants un montant de CHF 111'100.- sur le compte 202.3158 pour les licences et le support.

## 8 Réponse au postulat

Par ce rapport-préavis, la Municipalité répond par ailleurs au postulat (voir annexe) de MM. Benoît Ruchet et Cédric Blanc « pour une gestion prévisionnelle centralisée du personnel communal et une analyse projective des besoins en ressources humaines, notamment dans un but de mutualisation des prestations », pris en considération par le Conseil communal dans sa séance du 10 mai 2023.

En effet, le postulat demandait :

- De se doter dans les meilleurs délais d'un système d'information RH global et adapté aux besoins de notre administration permettant une gestion prévisionnelle centralisée du personnel communal et une analyse projective des besoins ;
- De mettre en œuvre une gestion centralisée et globale afin que toute demande pour repourvoir ou créer un poste soit analysée de manière objective et équitable par le service des ressources humaines.

L'implémentation d'Abacus dotera la Commune d'un outil moderne de gestion des ressources humaines. Cet outil intégré offrira une vision globale et transversale inter-service. Abacus permettra de gérer efficacement toutes les informations relatives au personnel communal, d'améliorer la communication, d'harmoniser et d'automatiser les processus internes, mais surtout de soutenir et de faciliter la prise de décisions en matière de gestion du personnel communal. Le SIRH offrira également une gestion projective des compétences et des besoins en formation du personnel.

La Municipalité estime ainsi que la mise en œuvre du logiciel RH et salaires d'Abacus répond aux demandes du postulat.

## 9 Développement durable

### 9.1 Social

Un SIRH permettra d'automatiser les processus de gestion RH. Le SRH, mais également l'ensemble du personnel communal, bénéficiera de facilités administratives. Les employés pourront réduire le temps passé sur les tâches administratives et se concentrer davantage sur les activités à plus forte valeur ajoutée. Un SIRH performant renforcera la communication à l'interne entre les services et la transversalité. Il permettra une meilleure gestion de certains axes RH comme la formation continue du personnel communal.

## 9.2 Économique

En automatisant et harmonisant les processus RH, le SRH optimisera le fonctionnement administratif. De ce fait, il allégera les charges administratives, à la fois pour le SRH et les clients internes, liées à la gestion RH en diminuant aussi bien le temps consacré à ces tâches qu'en réduisant les risques d'erreurs. Cette réduction n'est à ce stade pas quantifiable en termes d'EPT. Cependant, dans la seconde partie de l'année 2025, il est prévu au budget SRH une réduction de l'effectif des auxiliaires engagés pour du travail administratif.

Le SIRH permettra, entre autres, de fournir de nouvelles informations répondant ainsi aux sollicitations à la fois des collaborateurs, des responsables hiérarchiques, mais aussi des différentes commissions politiques. En effet, l'automatisation de statistiques fournira des données précises et fiables, essentielles pour la prise de décisions en matière de gestion du personnel communal.

Les coûts annuels de maintenance pour les modules RH/salaires de ProConcept se montent à CHF˙25'000.-. Une économie relative aux coûts de maintenance de ProConcept est donc à prévoir dès que les modules RH/salaires ne seront plus utilisés.

## 9.3 Environnemental

Comme indiqué au point précédent, la gestion actuelle du SRH utilise une quantité considérable de papier. La gestion informatisée et intégrée réduira fortement cette consommation, ainsi que la consommation énergétique générée par les multiples expéditions postales. Pour information, le prestataire retenu a également été évalué sur sa compétitivité en matière de stratégie de développement durable.

# 10 Commission municipale consultative du système d'information

Dans sa séance du 25 juin 2024, la CMCSI a pu prendre connaissance du projet SIRH et de son état d'avancement. Le projet a été salué par la commission.

# 11 Position de la Municipalité

La Municipalité se réjouit de pouvoir, par ce rapport-préavis, donner suite au postulat de MM. Benoît Ruchet et Cédric Blanc, et d'implémenter un outil aussi utile que nécessaire au fonctionnement efficient du SRH et de l'ensemble de l'administration communale.

Une commune de près de 1250 collaborateurs (fixes et temporaires) se doit d'assurer une gestion administrative rigoureuse des données des collaborateurs, de simplifier et harmoniser les processus, d'être en mesure de répondre aux diverses questions des commissions de gestion ou des finances et finalement d'assurer le positionnement du service comme garant des bonnes pratiques RH sur l'ensemble de notre territoire.

La Municipalité est convaincue que l'implémentation de ce SIRH participera à la digitalisation indispensable de l'administration communale, ainsi qu'à une « marque employeur » attractive.

## 12 Conclusions

En conclusion, nous vous prions, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir prendre les résolutions suivantes :

LE CONSEIL COMMUNAL DE MONTREUX

vu le rapport-préavis No 15/2024 de la Municipalité du 19 juillet 2024 au Conseil communal relatif à l'octroi d'un crédit d'investissement de CHF 381'100.- TTC pour la mise en place d'une solution de gestion des ressources humaines (SIRH) et à la réponse au postulat de MM. Benoît Ruchet et Cédric Blanc « pour une gestion prévisionnelle centralisée du personnel communal et une analyse projective des besoins en ressources humaines, notamment dans un but de mutualisation des prestations »

vu le rapport de la commission chargée d'examiner cette affaire,

DECIDE

1. d'autoriser la Municipalité à mettre en place une solution SIRH ;
2. de lui allouer à cet effet un crédit d'investissement de CHF 381'100.- TTC au maximum ;
3. d'ajouter CHF 40'000.- y.c. charges sociales au budget de fonctionnement 2025 par l'intermédiaire d'un crédit complémentaire sur le compte 130.3012 et suivants pour l'engagement d'une ressource temporaire ;
4. d'ajouter CHF 68'700.- TTC au budget de fonctionnement 2025 par l'intermédiaire d'un crédit complémentaire sur le compte 202.3158 pour les licences et le support ;
5. de porter CHF 111'100.-TTC au budget de fonctionnement dès 2026 sur le compte 202.3158 pour les licences et le support ;
6. de prendre acte que le présent rapport-préavis répond au postulat de MM. Benoît Ruchet et Cédric Blanc « pour une gestion prévisionnelle centralisée du personnel communal et une analyse projective des besoins en ressources humaines, notamment dans un but de mutualisation des prestations », pris en considération par le Conseil communal dans sa séance du 10 mai 2023 ;
7. de couvrir tout ou une partie de ces dépenses par les fonds disponibles en trésorerie et d'autoriser la Municipalité à recourir si nécessaire à l'emprunt pour le solde, à souscrire aux meilleures conditions du marché ;
8. d'autoriser la Municipalité à signer tous actes ou conventions en rapport avec cette affaire.

Ainsi adopté le 19 juillet 2024

AU NOM DE LA MUNICIPALITE

| Le Syndic | | Le Secrétaire municipal |
|---|---|---|
| O. Gfeller | L.S. | S. Varrin |

Annexe :

- Postulat de MM. Benoît Ruchet et Cédric Blanc « pour une gestion prévisionnelle centralisée du personnel communal et une analyse projective des besoins en ressources humaines, notamment dans un but de mutualisation des prestations », pris en considération par le Conseil communal dans sa séance du 10 mai 2023.

Délégation municipale : Mme Sandra Genier, Conseillère municipale

**Postulat de MM. Benoît Ruchet et Cédric Blanc « Pour une gestion prévisionnelle centralisée du personnel communal et une analyse projective des besoins en ressources humaines, notamment dans un but de mutualisation des prestations »**

Monsieur le Président, Monsieur le Syndic, Mesdames et Messieurs les Conseillères et Conseillers municipaux, Chères et Chers collègues,

Lors de nos débats sur le budget 2022, l'un des postulants soulignait l'absence d'outils adéquats pour la gestion des ressources humaines de notre Commune et respectivement notre incapacité, en l'état, à apprécier et analyser dans son ensemble la situation, au moment d'une vacance ou de la création d'un nouveau poste. Une commune telle que Montreux a besoin d'un outil moderne de gestion des ressources humaines offrant une vision globale et transversale inter-services. Cet outil doit permettre de gérer efficacement toutes les informations relatives au personnel communal, d'améliorer la communication et les processus internes, d'automatiser certaines tâches administratives, mais surtout de soutenir et de faciliter la prise de décisions en matière de gestion du personnel communal. Notons qu'un système d'information RH adéquat offre également une gestion projective des compétences et des besoins en formation du personnel, de même qu'un meilleur suivi des absences. Alors que notre société se transforme profondément et que la gestion des ressources humaines devient toujours plus complexe, le besoin de mettre en place un outil performant devient pressant.

Nous avons dans un premier temps été rassurés de découvrir que la Municipalité en faisait une priorité en intégrant le point suivant dans son programme de législature : « Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », mais à la fin de cette année nous serons déjà à la moitié de la législature 2021-2026 et ne constatons toujours aucun changement.

Dans le cadre d'un préavis touchant la dotation du personnel, Madame la Municipale Pellet nous a récemment reproché d'apprécier le problème de la gestion RH par le petit bout de la lorgnette. Nous sommes d'accord avec ce constat : il est grand temps d'analyser la situation dans son ensemble. Notre postulat s'inscrit dans cette volonté. Il a pour objectif, comme précisé en titre, d'inviter et de soutenir la Municipalité dans sa réflexion afin de se doter des outils nécessaires à une gestion prévisionnelle centralisée du personnel communal et une analyse projective des besoins en ressources humaines, notamment dans un but de mutualisation des prestations. Pour reprendre les propos de notre collègue Forclaz, à propos du même préavis en novembre 2022 : « La question que notre conseil a le devoir de se poser est la suivante : Dans le contexte économique actuel, avons-nous encore le droit et surtout les moyens de traiter ce genre de problématique avec une vision focalisée service par service ou le temps est-il venu d'élargir l'horizon à une vision globale des prestations offertes par l'ensemble des services communaux ? »

La politique RH est un élément central de la bonne gestion humaine et financière d'une Commune. Cet aspect ne doit pas être négligé et nous sommes certains que notre exécutif en a pleinement conscience. Cette problématique doit être analysée avec attention afin de mener une politique cohérente, équitable et efficace. Il est tout à fait compréhensible que chaque service estime que ses besoins soient plus urgents et prioritaires que les autres, mais il doit appartenir au service des ressources humaines et respectivement à la Municipalité de challenger ces demandes au travers d'un processus d'analyse impartial, ceci dans l'intérêt communal et de renseigner notre organe sur les raisons de ses choix et priorités. En effet, avec plus de 300 collaboratrices et collaborateurs, il n'est plus possible de fonctionner en silos et de fonder des décisions sur la base notamment d'analyses saisies dans de simples tableurs Excel. De même, il est regrettable que le service des ressources humaines ne soit pas systématiquement convié aux séances de commissions traitant de la dotation en personnel et de la gestion des ressources humaines, ce qui prive souvent nos conseillères et conseillers de précieux renseignements utiles aux débats en commission.

Par ailleurs, nous souhaitons que ce postulat soit une opportunité pour améliorer la gestion des talents au sein du personnel communal, de maîtriser davantage les charges liées au personnel (recrutement, formation, diminution des absences…etc.) ou encore d'améliorer la qualité des services offerts à la population en ajustant les besoins quantitatifs et qualitatifs afin de toujours offrir des services de qualité aux habitantes et habitants de Montreux.

Aussi enjoignons-nous la Municipalité à faire de cette thématique une réelle priorité dans son programme et nous lui demandons par conséquent de :

- Se doter dans les meilleurs délais d'un système d'information RH global et adapté aux besoins de notre administration permettant une gestion prévisionnelle centralisée du personnel communal et une analyse projective des besoins ;
- Mettre en œuvre une gestion centralisée et globale afin que toute demande pour repourvoir ou créer un poste soit analysée de manière objective et équitable par le service des ressources humaines ;
- Convier un représentant ou une représentante des ressources humaines en séance de commission lorsque l'objet discuté est en lien avec la dotation et/ou la gestion du personnel (par exemple, lors de la création d'un nouveau poste) et systématiquement produire les descriptions de postes y relatives.

Conformément à l'art. 102, de notre règlement, nous vous proposons, chères et chers collègues, de renvoyer cette proposition à l'examen d'une commission chargée de préaviser sur sa prise en considération puis le renvoi à la Municipalité.

Nous vous remercions pour votre attention.