

**COMMUNICATION AU CONSEIL COMMUNAL D'YVERDON-LES-BAINS**  
**concernant**  
**la réponse aux questions de Monsieur le Conseiller Dominique Viquerat**

Madame la Présidente,  
Mesdames et Messieurs les Conseillers,

**Préambule**

Lors de la séance du Conseil communal du 6 novembre dernier, Monsieur le Conseiller Dominique Viquerat interrogeait la Municipalité sur les pratiques et l'orientation de la politique des Ressources Humaines (RH), lorsque des difficultés ou dysfonctionnements surgissent dans la collaboration.

Il s'inquiétait également des processus décisionnels qui prévalaient lorsqu'il s'agissait de décider du départ d'un collaborateur et de ses modalités.

La Municipalité apporte ici les éclaircissements demandés, indépendamment du cas particulier évoqué à cette occasion, dont elle n'a pas à évoquer la teneur devant ce Conseil, par respect pour la protection de la personnalité des collaborateurs visés et pour les engagements pris en matière de confidentialité.

Elle tient néanmoins à affirmer le caractère inacceptable et infondé des accusations portées à l'encontre de chefs de service, mis en cause publiquement d'une façon déloyale. Les chefs de service appliquent les politiques et décisions prises par la Municipalité, dans le respect de leur cahier des charges et avec une grande loyauté. Ils le font à l'entière satisfaction de l'Autorité. Par ailleurs, d'une manière générale, les cadres de l'administration communale appliquent la « Politique du personnel de la Ville d'Yverdon-les-Bains » adoptée par la Municipalité le 21 décembre 2011. Cette politique précise notamment que les cadres doivent « anticiper et être à l'écoute des besoins de leurs collaboratrices et collaborateurs et qu'ils contribuent à leur développement professionnel ». La Municipalité ne peut que louer le travail des chefs de service et des cadres, qui oeuvrent au quotidien afin de créer et maintenir un environnement de travail agréable pour les collaborateurs dont ils ont la responsabilité.

Lorsque des problèmes surgissent, un dispositif est mis en place, sous la supervision du service des ressources humaines, afin de soutenir les collaboratrices et collaborateurs, les cadres ou les chefs de service dans le but de trouver rapidement des solutions. La Municipalité est chaque fois au moins informée des situations problématiques.

**1) Les processus décisionnels en matière de personnel au sein d'une administration**

La Loi sur les communes fixe clairement les responsabilités de l'Exécutif en matière d'engagement et de licenciement du personnel communal en lui en attribuant la responsabilité (*art. 42 point 3*) : de « la nomination des collaborateurs et employés de la commune, la fixation de leur traitement et l'exercice du pouvoir disciplinaire (voir art. 4, ch. 9) ».

Il est donc tout à fait établi et certain que l'ensemble des décisions qui touchent à la collaboration des employés communaux passent par la Municipalité, dès lors qu'elles touchent à l'engagement, à une rupture contractuelle ou à un fait grave pouvant mener à une résiliation contractuelle.

Par ailleurs, vous le savez tous pertinemment, toute décision municipale, pour être valable en la forme, est signée au nom de la Municipalité, par le syndic et la secrétaire ou par leurs remplaçants (art. 67 al. 1 LC) et porte le sceau de cette autorité.

## **2) La politique du personnel et les dispositions statutaires en matière de résiliation**

En cas de manquements graves ou répétés d'un collaborateur que la hiérarchie ne peut résoudre, que ce soit au niveau technique (savoir-faire) ou au niveau du comportement (savoir-être), le service des ressources humaines est alerté et intervient. Dans la plupart des cas, un recadrage, une fixation d'objectifs et, si nécessaire, la mise à disposition d'outils (par exemple de la formation ou un coaching) permet une amélioration puis une normalisation de la situation.

Dans les rare cas où la situation ne s'améliore pas et où il n'est pas possible d'envisager de continuer la collaboration, la procédure est différente selon que le fonctionnaire est nommé à titre provisoire ou définitif.

### **1. Renvoi d'un fonctionnaire nommé à titre provisoire**

La Municipalité peut mettre un terme au contrat moyennant le délai d'un mois pour la fin d'un mois. En cas d'insatisfaction importante et/ou répétées, le congé peut être signifié au collaborateur et dans ce cas, une délégation municipale le reçoit pour l'informer de la décision. En pratique, le service RH rédige un rapport à la Municipalité pour lui exposer les faits et proposer le licenciement du collaborateur. La procédure est donc très simple en termes réglementaires.

Dans la pratique, le service RH veille à ce que toutes les conditions soient mises en place pour permettre au collaborateur de s'améliorer et de répondre aux exigences de la fonction. Au terme de l'année provisoire, la nomination définitive peut être reportée d'une année et ce n'est qu'en dernier recours que la rupture du contrat est proposée.

### Références

*Art. 7 du statut du personnel : « Nomination à titre provisoire »*

*Art 16 du statut du personnel : « Congé ou démission du fonctionnaire engagé à titre provisoire »*

### **2. Renvoi d'un collaborateur nommé à titre définitif**

La Municipalité peut en tout temps prononcer le renvoi pour justes motifs. Constituent de justes motifs le fait que le fonctionnaire ne remplit plus les conditions dont dépend la nomination et toutes autres circonstances qui font que, selon les règles de la bonne foi, la poursuite des rapports de service ne peut pas être exigée.

Cela signifie qu'il n'est nullement nécessaire d'invoquer une faute grave pour procéder à un licenciement. Une rupture du lien de confiance, des manquements répétés au devoir ou d'autres problématiques récurrentes peuvent justifier un renvoi. Il est important de dissocier « justes motifs » de « faute grave ». La faute grave (par exemple un vol) justifie un renvoi avec effet immédiat alors que le juste motif entraîne, sauf cas particulier, un renvoi qui respecte le préavis contractuel.

**Le statut du personnel permet de licencier un collaborateur sans qu'il n'y ait de faute grave. Aucun changement de règlement n'est nécessaire pour cela.**

Le service RH est garant de la procédure et veille à ce que toutes les dispositions soient prises par la hiérarchie pour permettre au fonctionnaire de s'améliorer et de répondre aux attentes minimales de son poste (fixation d'objectifs, mise en place d'outils

d'accompagnement). Ce n'est vraiment qu'en dernier recours, et après de multiples interventions préalables, qu'est proposée une procédure selon l'art. 13 du statut.

### Références

*Art. 13 du statut du personnel : « Renvoi pour justes motifs »*

#### 3. Départ par voie conventionnelle

Dans certains cas, il peut arriver que la Municipalité décide de proposer une voie de sortie conventionnelle négociée à un collaborateur. Il s'agit de cas où il n'est pas possible d'envisager une poursuite de la collaboration en raison d'une insatisfaction manifeste de la hiérarchie pour des questions liées au savoir-faire (aspects techniques) ou au savoir-être (comportement). Ces cas pourraient donc parfaitement être traités par l'application de l'art. 13 du statut (renvoi pour justes motifs), mais une voie conventionnelle est parfois envisagée en fonction de différents critères d'appréciation :

- une volonté partagée d'éviter de lourdes et coûteuses procédures juridiques en cas de litige
- le fait que la collaboration s'est déroulée de manière satisfaisante pendant plusieurs années avant que le problème ne survienne
- une prise de conscience du collaborateur de l'impossibilité de continuer la relation de travail et une volonté de trouver une voie de sortie négociée.

Une voie conventionnelle permet aux différentes parties de terminer la relation de travail de manière satisfaisante et honorable dans laquelle, en vertu du principe juridique de concessions réciproques, chacun y trouve son compte. Une négociation a lieu et la convention est signée par les 2 parties qui s'engagent à respecter l'entière confidentialité, autant sur les termes de la convention que sur les faits et comportements ayant mené à la rupture des relations professionnelles.

Il est très important de noter qu'une telle procédure n'engendre pas de coûts supplémentaires pour le contribuable, dans la mesure où le collaborateur sortant n'est pas remplacé immédiatement. La Municipalité veille à ce que l'opération soit neutre en termes financiers.

Nous constatons qu'il est souvent préférable d'entamer une démarche de départ par voie conventionnelle plutôt qu'une procédure de licenciement selon l'art. 13 du statut du personnel car cela:

- permet aux 2 parties de terminer honorablement la relation de travail dans le respect mutuel
- permet aux 2 parties d'éviter de coûteuses procédures juridiques en cas de litige
- permet au collaborateur de ne pas handicaper son avenir professionnel à cause d'un licenciement qui serait certainement pénalisant
- ne coûte rien aux contribuables, l'opération étant neutre en termes financiers
- l'image de l'employeur est préservée par l'absence de recours au niveau juridique.

#### 4. Statistiques 2012 à 2014 des résiliations de contrats

2012 (436 fonctionnaires) – 0.9%

1 licenciement de fonctionnaire nommé à titre définitif

2 licenciements de fonctionnaires nommés à titre provisoire

1 convention de départ

2013 (429 fonctionnaires) – 0.9%

1 licenciement de fonctionnaire nommé à titre définitif  
1 licenciement de fonctionnaire nommé à titre provisoire  
2 conventions de départ  
2014 (405 fonctionnaires) – 1.5%

Aucun licenciement de fonctionnaire nommé à titre définitif  
3 licenciements de fonctionnaires nommés à titre provisoire  
3 conventions de départ

### **3) La politique du personnel et la notion d'exemplarité**

La politique du personnel menée depuis la création du service RH a permis, au travers de la mise en place d'outils de gestion (descriptifs de fonction, évaluations, fixation d'objectifs) et du lancement de processus de gestion des compétences, de faire de l'administration communale une entreprise publique se donnant les moyens de ses ambitions.

Il y a quelques semaines un outil supplémentaire au service des cadres et collaborateurs a été introduit, avec l'adoption d'un nouveau règlement portant sur la gestion de conflits (adopté au 1<sup>er</sup> avril 2014 et mis en œuvre cet automne). Il permet à tout collaborateur qui ne souhaite pas passer par sa hiérarchie, la Municipalité, ou le service RH, de faire appel à un médiateur externe, officiellement désigné. Ce dernier a toute marge de manœuvre pour analyser la situation, conseiller le collaborateur, voire interpeller la Municipalité pour qu'elle prenne des mesures.

La Municipalité considère donc que l'ensemble de sa politique répond aux procédures orientations les plus actuelles en matière de gestion du personnel.

### **Conclusion**

Il est particulièrement délicat d'apprécier une politique, quelle qu'elle soit, à la lumière d'événements particuliers, exceptionnels dans leur occurrence, mais faisant l'objet d'un éclairage médiatique introduisant des biais dans la perception des choses.

La réalité des faits est souvent tout autre, sans que les responsables ou les personnes incriminées ne puissent la rétablir.

Le discrédit public jeté sur l'ensemble de la politique du personnel, sur certains responsables de service et sur le climat qui règne au sein de l'administration porte incontestablement atteinte à son image.

La Municipalité aura à cœur de continuer à œuvrer dans le respect des personnes dans tous les cas.



Vu ce qui précède, nous avons l'honneur de vous proposer, Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs les Conseillers, de prendre acte de la présente communication.

AU NOM DE LA MUNICIPALITE

Le Syndic

La Secrétaire

D. von Siebenthal

S. Lacoste