

Épalinges
Commune

Rapport de la Municipalité au Conseil communal

Réponse au postulat de Mme la Conseillère communale Muriel Cuendet Schmidt et de M. le Conseiller communal Laurent Balsiger « Absentéisme et turnover au sein de l'administration communale d'Épalinges – trop cher payé pour toutes les parties ! »

Service des ressources humaines

Mme la Municipale Marisa Dürst

Rapport n° 15/2025 adopté par la Municipalité, le 16.03.2026

Table des matières

1	Postulat de Mme la Conseillère communale Muriel Cuendet Schmidt et de M. le Conseiller communal Laurent Balsiger ..	2
2	Préambule	3
3	Le cadre légal.....	3
4	L'analyse quantitative concernant l'absentéisme et le turnover.....	4
4.1	Logiciel de gestion du temps de travail	4
4.2	La pyramide des âges	5
4.3	Le taux d'absentéisme	6
4.4	Le taux de rotation (turnover).....	9
5	Analyse qualitative	10
5.1	Analyse des départs par Service	10
5.2	Les résultats du sondage de satisfaction	11
5.3	Analyse de l'absentéisme par Service	12
5.4	Les conséquences de l'absentéisme.....	13
6	Comparatif des bonnes pratiques.....	14
7	Le plan d'action de la Municipalité	16
7.1	L'organisation du travail	16
7.2	Le rôle central du Service des ressources humaines.....	17
7.3	La culture du feedback.....	18
7.4	Processus de gestion des absences maladie et accident.....	18
7.5	L'ergonomie	20
7.6	Les mesures liées à la prévention des risques psychosociaux.....	20
7.7	Création d'une Commission consultative pour la santé, sécurité, sport & bien-être au travail.....	22
7.8	Le label Commune en santé.....	22
7.9	Le bien-être passe aussi par l'activité physique et le sport	22
7.10	La révision du Statut du personnel	22
8.	Feuille de route	23
9	Conclusion	24

1 Postulat de Mme la Conseillère communale Muriel Cuendet Schmidt et de M. le Conseiller communal Laurent Balsiger

Lors de sa séance du 7 novembre 2023, Mme la Conseillère communale Muriel Cuendet-Schmidt et M. le Conseiller communal Laurent Balsiger ont déposé le postulat suivant :

« Dans sa réponse du 11 septembre dernier aux interpellations de nos collègues Noémie Neumann Donegani et Erich Dürst sur le taux d'absentéisme parmi le personnel communal, la Municipalité mentionne que : « Dès lors, le Syndic, en charge des RH, a procédé à un contrôle manuel de l'ensemble des collaborateurs/trices et il en ressort un taux d'absentéisme de l'ordre de 10% (certes encore trop élevé) sur l'ensemble des cas, mais de 7.34% si nous ne considérons que les nouveaux cas pour 2022 et de moins de



5% à fin juin pour 2023. » Considérant que l'absentéisme et le turnover au sein de l'administration communale d'Épalinges ont atteint des niveaux préoccupants et au vu de l'impact potentiellement négatif de ces phénomènes sur le fonctionnement efficace de notre commune, les conditions de travail du personnel et la qualité des services publics fournis à nos concitoyen.ne.s, les soussigné.e.s proposent que la Municipalité entreprenne une analyse approfondie de la situation de l'absentéisme et du turnover au sein de l'administration communale, et élabore un plan d'action visant à résoudre ces problèmes.

L'analyse devrait comprendre, mais sans s'y limiter, les éléments suivants :

- 1. Une évaluation exhaustive des taux d'absentéisme et de turnover au cours des cinq dernières années, en identifiant les départements ou services les plus touchés.*
- 2. Une étude des causes sous-jacentes de l'absentéisme et du turnover, y compris les facteurs liés au milieu de travail, à la charge de travail, à la satisfaction des employé.e.s, etc.*
- 3. Une enquête auprès des employé.e.s pour recueillir leurs opinions et suggestions concernant les améliorations nécessaires.*
- 4. Une comparaison des pratiques de bonne gestion des ressources humaines actuelles et en vigueur dans d'autres administrations communales ou organisation similaires*
- 5. La recommandation de mesures concrètes visant à réduire l'absentéisme et le turnover, notamment des actions pour améliorer le bien-être des employé.e.s, la gestion du personnel et la communication interne.*

Une fois l'analyse terminée, nous remercions la Municipalité de soumettre un rapport complet au conseil communal sur la situation en matière d'absentéisme et turnover, accompagné d'un plan d'action pour remédier à la situation. Certain.e.s que l'amélioration de la stabilité de notre administration communale profitera autant aux collaboratrice.teur.s qu'à tous les résident.e.s d'Épalinges, nous vous remercions de soutenir ce postulat. »

2 Préambule

La Municipalité tient à remercier les postulants de leur initiative qui lui permet de s'exprimer sur sa politique en matière du personnel. Le présent rapport se penche, d'une part, sur le passé en analysant de façon quantitative et qualitative les taux d'absentéisme et de turn-over à disposition et, d'autre part, sur le présent et l'avenir en exposant un plan d'action en faveur de la qualité de vie au travail. Depuis un an et demi, la Commune est, en effet, en pleine mutation. Elle s'est lancée dans plusieurs projets RH d'envergure. Parmi eux, nous citerons la révision du Statut du personnel qui date de 1991, l'élaboration d'une véritable politique de santé, sécurité et bien-être au travail, ainsi que la finalisation de l'implémentation de l'outil de gestion du temps Mobatime.

3 Le cadre légal

Comme tout employeur, la Commune d'Épalinges est tenue de respecter le cadre légal en matière de santé et de sécurité au travail pour ses collaborateurs/trices. Avant de développer la situation communale, il convient de rappeler la législation en vigueur.

Loi sur le travail (LTr) :

La Loi sur le travail vise la protection de la santé des travailleurs, y compris les aspects physiques et psychiques. Les administrations communales, cantonales et fédérales ne sont en principe pas soumises à la LTr, sauf pour certaines dispositions, notamment :

- art. 6 (protection de la santé)
- art. 35 et 36a (protection de santé pendant la maternité)

[Loi sur le travail et Ordonnances](#)

L'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail (OLT 3)

L'OLT 3 décrit de manière détaillée les principes généraux de la loi sur le travail (LTr) en matière de protection de la santé, à l'aide de mesures spécifiques.

[822.113 - Ordonnance 3 du 18 août 1993 relative à la loi sur le travail \(OLT 3\) \(Protection de la santé\)](#)

Loi fédérale sur l'assurance-accident (LAA)

La loi sur l'assurance-accident et son ordonnance d'application, l'ordonnance sur la prévention des accidents et des maladies professionnelles (OPA) précisent les obligations des employeurs en matière de sécurité, d'analyse des risques, des mesures techniques et organisationnelles et la formation.

[RS 832.20 - Loi fédérale du 20 mars 1981 sur l'a... | Fedlex](#)

https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1983/1968_1968_1968/fr

La directive MSST

La directive 6508 de la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (directive MSST) énonce les exigences auxquelles le système de mesures de santé et sécurité au travail des employeurs doit satisfaire.

[MSST: Système de sécurité | Bien appliquer la directive MSST](#)

4 L'analyse quantitative concernant l'absentéisme et le turnover

4.1 Logiciel de gestion du temps de travail

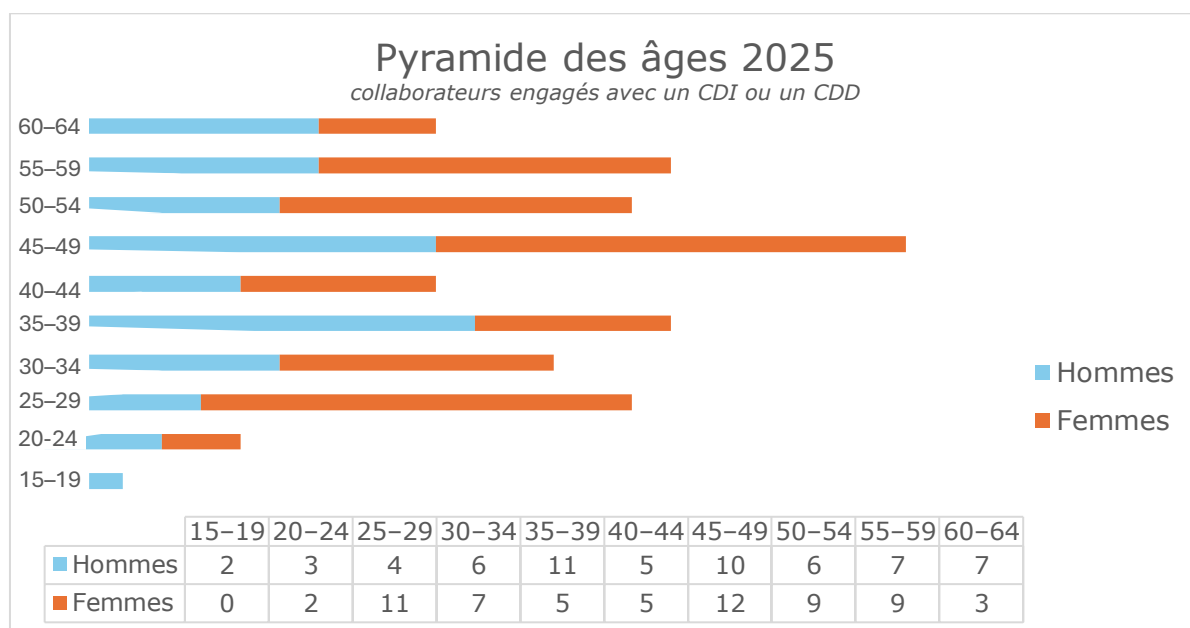
Le logiciel Mobatime est utilisé au sein de la Commune d'Épalinges depuis 2007. Au fil des ans, son usage s'est étendu à plusieurs services, notamment au Greffe municipal, à l'Office de la population, aux Archives, à la Communication, aux Affaires culturelles et manifestations (ci-après ACMA), aux Finances, à la Sécurité publique et police administrative, aux Ressources humaines, au Sport, au Service de l'urbanisme, de l'architecture, de l'énergie et de la durabilité (ci-après UAE&D), ainsi qu'au personnel administratif et au bureau technique du Service des travaux et environnement et de l'Office de l'enfance, de la jeunesse et des affaires sociales (ci-après OEJS).

Jusqu'au 30 novembre 2025, les collaborateurs/trices de la Conciergerie, de la Voirie, de la Déchetterie, du Réfectoire scolaire, de la Bibliothèque, des Espaces verts et des Forêts ne disposaient pas de cet outil. Le suivi des présences et des absences était assuré par les responsables d'équipes au moyen de relevés internes, dont les formats variaient d'un service à l'autre.

Après une phase test, le logiciel de gestion du temps de travail Mobatime a été généralisé début 2026 pour l'ensemble des services concernés, à l'exception du CAP, dont l'intégration reste à finaliser dans les meilleurs délais. Cette mise en œuvre permettra désormais d'harmoniser les pratiques, d'améliorer la fiabilité des données et de disposer d'indicateurs consolidés, notamment en matière d'absentéisme.

4.2 La pyramide des âges

Graphique 1 – La répartition selon les âges en 2025



La pyramide des âges montre que la plupart des salariés ont entre 45 et 59 ans (53 collaborateurs/trices sur 124). Cela signifie que le personnel communal est surtout composé de personnes expérimentées qui connaissent bien leur métier et leur environnement. C'est un point fort, car cela assure de la stabilité et une bonne qualité de travail. Cependant, cette situation pose aussi des défis importants. D'une part, le risque d'absence pour cause de maladie ainsi que les besoins d'adaptation liés à la santé peuvent augmenter. Il est donc d'autant plus important de mettre en place des actions pour prévenir ces risques, comme l'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail. D'autre part, beaucoup de salariés approchent de l'âge de la retraite. Dans les 10 prochaines années, 26 d'entre eux atteindront l'âge légal de la retraite. Si la commune ne s'y prépare pas, elle risque de perdre des compétences importantes et certaines équipes pourraient se trouver affaiblies. On remarque aussi que les jeunes salariés (moins de 30 ans) sont peu nombreux (22). À moyen terme, cela peut créer un manque de diversité entre les générations et une augmentation de la résistance au changement. La diversité entre les différentes générations permet un équilibre entre expérience et dynamisme, mais aussi un apprentissage croisé entre les jeunes et les moins jeunes.

En résumé, la Commune peut compter aujourd'hui sur des collaborateurs/trices expérimentés, mais elle doit préparer l'avenir en anticipant les départs et en organisant la transmission des savoirs. Cela permettra de garder la performance et d'assurer la continuité du travail dans les années à venir.

4.3 Le taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme est un indicateur de gestion des ressources humaines qui mesure la proportion d'heures ou de jours d'absence (notamment maladie et accident) par rapport au temps de travail théorique, selon une méthodologie définie. Il constitue un indicateur quantitatif permettant d'appréhender l'évolution des absences au sein d'une organisation et peut, parmi d'autres éléments, fournir des indications indirectes sur les conditions de travail et le climat social.

Jusqu'en 2023, aucun calcul du taux d'absentéisme à l'échelle de l'ensemble du personnel communal n'était établi, en raison probablement de l'absence d'un outil unique de suivi du temps de travail et de pratiques hétérogènes entre les services. Il n'est dès lors pas possible d'établir de manière fiable et comparable un taux d'absentéisme global pour les années 2020, 2021 et 2022. Pour cette période, seules des données partielles peuvent être produites, à savoir le taux d'absentéisme du personnel enregistrant son temps de travail dans le logiciel Mobatime. Ces données ne couvrent toutefois qu'une partie des effectifs communaux et ne sont pas représentatives de l'ensemble du personnel.

Pour les années 2023 à 2025, les taux d'absentéisme du personnel communal ont pu être calculés sur une base consolidée. Ils reposent, d'une part, sur les données issues du logiciel Mobatime et, d'autre part, sur les informations transmises par les services ainsi que sur les dossiers personnels des collaborateurs/trices pour le personnel ne relevant pas encore de Mobatime.

Cette approche permet de disposer d'indicateurs globaux, établis selon une méthodologie cohérente, tout en tenant compte des limites liées à la coexistence de plusieurs systèmes de suivi durant la période considérée.

Tableau 1 - Taux d'absentéisme de 2020 à 2025

Taux absentéisme = (nombre d'heures d'absence) / nombre d'heures théoriques travaillées) x100
 Pour les calculs, ce sont les nombres d'heures d'absence maladie et accidents professionnels et non-professionnels qui ont été pris en compte.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre d'ETP sur Mobatime	25.33	26.69	28.38	31.86	39.45	39.52
Taux d'absentéisme Mobatime	2.55	2.51	6.21	6.21	5.19	8.24
Taux d'absentéisme hors Mobatime	-	-	-	6.48	8.84	7.33
Taux d'absentéisme communal	-	-	-	6.34	7.26	7.71

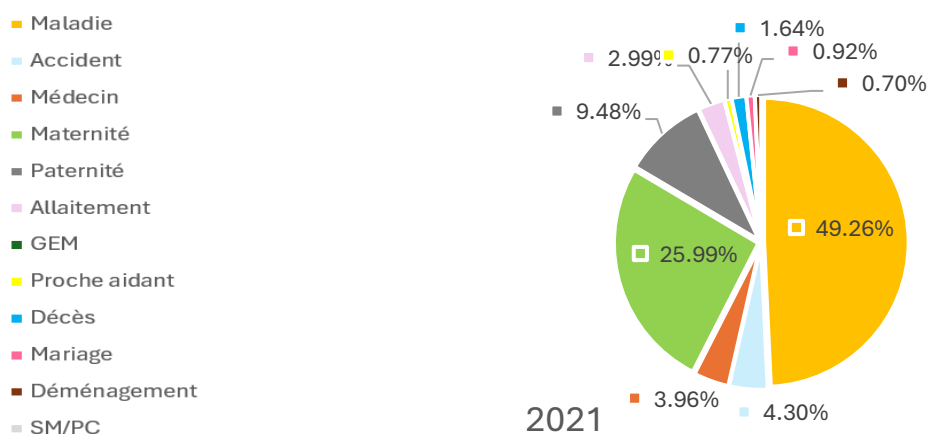
Les données disponibles sur Mobatime permettent une analyse plus fine concernant les motifs d'absence. Le tableau suivant les répertorie dans leur ensemble.

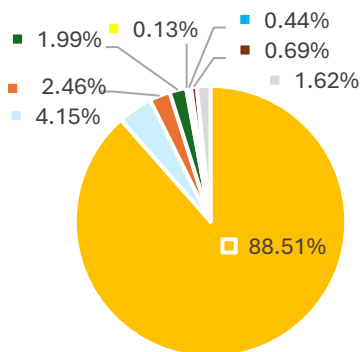
Tableau 2 - Absences des collaborateurs/trices enregistrant leur temps de travail sur Mobatime (heures) de 2021 à 2025

Types d'absence : maladie, accident, maternité, médecin/dentiste, service militaire, protection civile, mariage, décès, déménagement, proche aidant, allaitement, garde enfant malade, charge publique, paternité

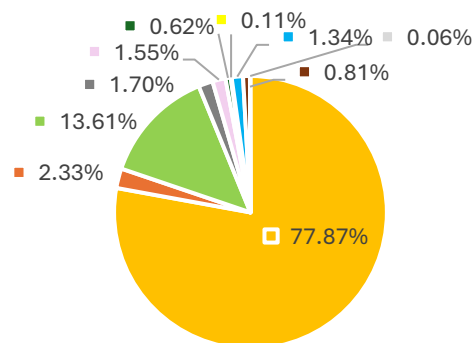
Type d'absence	2021	2022	2023	2024	2025
Maladie	1336.36	3630.81	4179.8	4449.35	6481.72
Accident	116.65	170.15	0	5.13	571.98
Médecin / Dentiste	107.31	101.03	125.1	150.95	111.95
GEM (garde enfant malade)	0	89.71	33.17	92.42	64.33
Maternité	705.5	0	730.4	605.9	656.55
Allaitement	81	0	83	195.05	113.88
Paternité	257.3	0	91.3	208.36	40.63
Décès	44.41	18.2	71.95	59.05	61
Mariage	24.9	0	12.45	0	24.90
Proche aidant	20.95	5,5	6	12.67	9.43
Déménagement	19.08	28.17	43.6	46.9	42.35
Service militaire / Protection civile	0	66.4	33.2	66.4	120.62

Graphique 2 - Absence des collaborateurs/trices enregistrant leur temps de travail sur Mobatime (heures) de 2021 à 2025

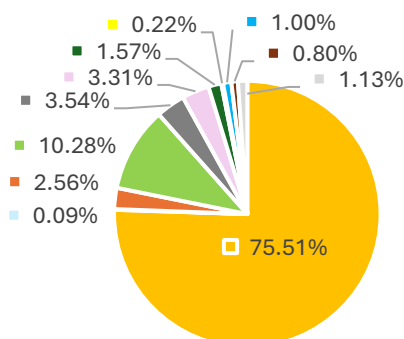




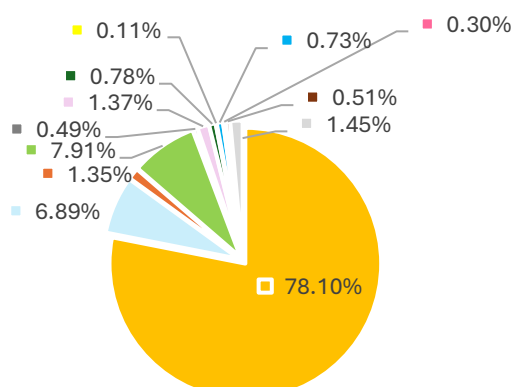
2022



2023



2024



2025

Analyse des absences au fil des années

En analysant les différents types d'absences (tableau 2 et graphique 2), on constate immédiatement que la maladie est systématiquement présente et prépondérante au fil des années, confirmant ainsi qu'elle représente la principale cause d'absence. De plus, une forte augmentation est observée à partir de 2022, soulignant une tendance préoccupante qu'il convient de surveiller de près.

Selon les données de l'assureur de la Commune, entre 2019 et début 2024, il y a eu 58 cas maladie (32 femmes et 26 hommes) pris en charge par l'assurance perte de gain. Ces données ne concernent donc que les absences d'une certaine durée. Durant cette période, 22 cas sur 58 ont concerné des troubles psychiques, 10 cas des troubles physiques et 6 cas d'absences liées à la maternité. Les autres cas ne sont pas précisés. Concernant les accidents, 90 cas ont été répertoriés (54 cas pour les femmes et 36 cas pour les hommes). Sur ces 90 cas, 21 cas sont intervenus dans le cadre professionnel et 69 cas sont non professionnels sur lesquels la Commune n'a pas d'emprise.

En 2025, nous avons fait face à plusieurs cas maladie de longue durée qui ont péjoré très fortement le taux de présence au travail. Ainsi, le service RH a dénombré 20 cas d'absence maladie de longue durée, pour une grande majorité liés à des troubles physiques. Jusqu'en 2025, les absences pour accident restent rares parmi les collaborateurs/trices enregistrant leur temps de travail sur Mobatime, principalement issus des services administratifs. Toutefois, en 2025, on peut observer une forte augmentation des heures d'absence pour accident. Nous pouvons recenser 10 cas (6 non professionnels dont 2 de longue durée, et 4 accidents professionnels). Les absences liées à la maternité, à l'allaitement ou à la paternité, quant à elles, ne méritent pas d'être



soulignées particulièrement en raison de leur caractère stable et lié à la démographie interne. Les absences pour cause de décès sont présentes de façon constante et relativement stable d'une année sur l'autre. En revanche, celles correspondant à des événements tels que mariages sont ponctuelles, apparaissant uniquement certaines années et correspondant à des moments exceptionnels dans la vie des collaborateurs/trices. Enfin, les absences liées à un déménagement ou au rôle de proche aidant, bien que sporadiques, se manifestent de manière régulière sur plusieurs années.

Comparaison avec le contexte national

Il convient de relever que les taux d'absentéisme dans la Commune d'Épalinges suivent une évolution comparable à celle observée au niveau national. Au niveau suisse, les absences au travail sont principalement dues à des raisons médicales. Selon l'Office fédéral de la statistique (OFS), en 2024, le volume des absences pour cause de maladie et d'accident représentait 66,8 % du volume total des absences.

Par ailleurs, il est notoire que les taux d'absentéisme — qui ne tiennent pas compte des absences liées au confinement durant la période COVID — étaient globalement bas en 2020 et 2021, avant d'augmenter de manière significative en 2022, soit durant la période post-COVID. Ainsi, selon l'OFS, le nombre moyen d'heures d'absence annuelles pour cause de maladie ou d'accident par employé en Suisse s'élevait à 55,4 heures en 2020, 53,6 heures en 2021, 65,6 heures en 2022, 54,6 heures en 2023 et 59,1 heures en 2024. La pandémie de Covid a également eu un impact sur le personnel communal à Épalinges.

4.4 Le taux de rotation (turnover)

Le taux de rotation, communément appelés turnover, a été calculé sur la base des informations figurant dans les rapports de gestion des années 2020 à 2025 de la manière suivante :

nombre de départs de collaborateurs/trices en CDI au cours de l'année n

nombre moyen de collaborateurs/trices en CDI au cours de l'année n

Le nombre moyen de collaborateurs/trices en CDI au cours de l'année a été calculé de la manière suivante :

nombre de collaborateurs/trices en CDI au 31.12 de l'année n-1 + nombre de collaborateurs/trices en CDI au 31.12.de l'année n

2

Tableau 4 : Taux de rotation de 2020 à 2025

Année	Nbre moyen de collaborateurs/trices	Nbre de départs	Détail des départs	Taux de rotation
2020	93.0	9	1 départ à la retraite 1 décès 7 autres départs	9.6%
2021	92.5	6	1 départ à la retraite 5 autres départs	6.5%
2022	97.5	6	3 départs à la retraite 3 autres départs	6.2%
2023	105.5	17	6 départs à la retraite 11 autres départs	16.1%
2024	107	13	3 départs à la retraite 10 autres départs	12.1%
2025	107,5	12	2 départs à la retraite 10 autres départs	11.1%

En Suisse, un taux de rotation compris entre 10% et 15% est généralement considéré comme acceptable et conforme à la mobilité observée sur le marché du travail. Des valeurs inférieures à 10% traduisent une forte stabilité des effectifs (qui peut conduire à un renouvellement insuffisant des effectifs), tandis que des taux supérieurs à 15% peuvent indiquer une rotation élevée nécessitant une analyse approfondie

À l'exception de l'année 2023, les taux de rotation enregistrés au sein de la Commune d'Épalinges s'inscrivent dans des niveaux comparables à ceux observés ailleurs. À titre de référence, selon une étude de l'Office fédéral de la statistique (OFS), 14,7% des personnes actives en Suisse ont changé d'emploi entre 2022 et 2023. Cette mobilité est particulièrement marquée chez les jeunes ainsi que chez les personnes sans enfant, reflétant une évolution des dynamiques du marché du travail. En 2024 et 2025, le nombre de collaborateurs/trices continue d'augmenter tandis que le nombre de départs diminue légèrement, ce qui traduit une tendance à la stabilisation des effectifs.

5 Analyse qualitative

5.1 Analyse des départs par Service

Entre 2020 et 2025, la Commune a enregistré un total de 63 départs, soit en moyenne environ 10,5 par an, répartis ainsi :



- Travaux et Environnement (Voirie, Déchetterie, Forêt, Espaces verts, Travaux) : 19 personnes (10 démissions, 4 séparations, 1 mutation, 1 décès et 3 départs à la retraite)
- Secrétariat municipal (Greffes municipal, Archives, Office de la population et communication) : 13 personnes (10 démissions, 1 séparation et 2 départs à la retraite)
- Conciergerie : 10 personnes (4 démissions, 2 séparations et 4 départs à la retraite)
- Finances : 6 personnes (3 démissions, 1 séparation et 2 départs à la retraite)
- Ressources humaines : 4 personnes (4 démissions)
- CAP : 2 personnes (2 démissions)
- Culture : 1 personne (démission)
- Sécurité publique et police administrative : 3 personnes (1 démission et 2 retraites)
- OEJS : 4 personnes (2 départs à la retraite et 1 séparation, 1 démission)
- UAE&D (hors conciergerie) : 1 personne (1 séparation)

Le service Travaux et Environnement et le Secrétariat municipal représentent plus de la moitié des départs, principalement par démissions. Compte tenu de leur taille restreinte, le nombre de départs a également été important aux services des Finances et des Ressources humaines.

Sur l'ensemble des départs enregistrés entre 2020 et 2025, les démissions constituent la majorité, avec 36 cas sur 63, soit environ 57% du total. Ces départs volontaires représentent ainsi la principale source de rotation du personnel. Les retraites représentent 15 départs, soit 24% du total. Ces départs sont planifiés et permettent une certaine anticipation au niveau de la gestion des effectifs et de la succession des postes. Par ailleurs, 10 départs correspondent à des séparations. Ce sont des situations généralement imprévues ou résultant de décisions liées à la performance du collaborateurs/trices. Elles peuvent avoir un impact direct sur la continuité opérationnelle des services. Enfin, nous avons enregistré 1 décès et 1 mutation.

5.2 Les résultats du sondage de satisfaction

En septembre 2024, la Municipalité a décidé d'entreprendre un sondage de satisfaction auprès de l'ensemble du personnel communal. Ce sondage a permis de connaître les sources de satisfaction et d'insatisfaction au travail ainsi que les besoins des collaborateurs/trices. La démarche a été effectuée par un prestataire externe, à savoir l'entreprise Médiactif. La confidentialité des réponses était garantie. Les résultats ont été présentés à la Municipalité en novembre 2024, puis aux chefs de Service/Office fin novembre/début décembre 2024 et enfin au personnel communal le 14 janvier 2025.

Le taux de participation au sondage de 72% est proche des taux moyens observés dans les autres communes et entreprises. Il permet de tirer des conclusions valables. Le taux de satisfaction moyen, sur une échelle de 1 à 6, est de 4.1, ce qui est un niveau de satisfaction moyen. Si le travail est décrit principalement comme varié, agréable et intéressant, il est aussi qualifié de stressant et d'intense. 67% des collaborateurs/trices ayant répondu estiment que leur quotidien au travail est resté stable au cours des 12 derniers mois, alors que 26% indiquent qu'il s'est dégradé et 7% qu'il s'est amélioré. Ce sondage a également permis de connaître les critères qui contribuent à la satisfaction au travail dans la Commune d'Épalinges. En grande majorité, les collaborateurs/trices ont plébiscité les relations avec les collègues, puis le salaire et les prestations sociales.

Viennent ensuite l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et l'intérêt du travail. Comme le cite le sondage, les « tops » sont également la valorisation du collaborateurs/trices, la confiance du responsable, le sens du travail et la mise à profit des compétences.

En revanche, plusieurs points faibles ont été mis en évidence. Sur le plan des conditions matérielles de travail, le sondage relève :

- des locaux vétustes et peu adaptés ;
- un manque d'espaces informels de détente ;
- un besoin de places de travail plus ergonomiques.

En ce qui concerne la santé mentale au travail, les facteurs de risques psychosociaux suivants ont été identifiés :

- la mauvaise circulation des informations ;
- un manque de feed-back ;
- le stress et le manque de mesures pour la santé au travail.

5.3 Analyse de l'absentéisme par Service

L'analyse de l'absentéisme au sein de la Commune d'Épalinges révèle plusieurs limites méthodologiques et des disparités entre services qu'il est important de souligner. Tout d'abord, la nature exacte des absences pour maladie reste souvent inconnue, ce qui limite la compréhension des causes réelles et la mise en place d'actions ciblées. Actuellement, la compréhension des motifs d'absence repose sur des informations fournies ponctuellement par les collaborateurs/trices ou par les responsables de conduite, ce qui génère des données partielles et peu fiables. Il est donc nécessaire d'améliorer le système de suivi des absences, avec des catégories claires (maladie courte, maladie longue, accident professionnel, accident non professionnel) et un enregistrement systématique tout en respectant la confidentialité. Avec la généralisation de Mobatime à l'ensemble de l'administration communale, nous pourrions donc avoir une meilleure vision de l'absentéisme.

SERVICES & OFFICES - 2024	Absentéisme dû à la MALADIE	Absentéisme dû aux ACCIDENTS
Services UAED	0.31 %	0%
Office de l'enfance, de la jeunesse et des affaires sociales et Office des affaires culturelles	3.61 %	0%
Administration générale (Secrétariat municipal, RH, OFPOP, finances, Sécurité publique et police administrative, informatique)	7.98 %	0%
Service Travaux et Environnement	5.03 %	3.33%
Conciergerie	6.83 %	3.98%

Pour des raisons liées à la nature des tâches majoritairement physiques, les accidents professionnels touchent principalement le service Travaux et Environnement (secteurs Espaces verts et Forêts) et la Conciergerie. Plusieurs absences de longue durée dues à des accidents ont, en effet, été recensées, ce qui explique en partie le taux d'absentéisme



élevé dans ces secteurs. Toutefois, comme évoqué précédemment, la majorité des absences pour accident concerne les accidents non professionnels.

Concernant les troubles psychosociaux, les résultats du sondage de satisfaction indiquent les principaux facteurs de risques selon la perception des collaborateurs/trices (voir chap. 5.2).

La situation à Épalinges est similaire aux constats observés au niveau suisse. Selon l'enquête « Baromètre Conditions de travail » de *Travail Suisse* réalisé en novembre 2025, la qualité des conditions de travail (intérêt, motivation, satisfaction) en Suisse reste globalement stable, mais la santé des collaborateurs/trices se dégrade. Le stress et l'épuisement au travail ne cessent d'augmenter. Près de 40% des travailleurs sondés indiquent qu'ils se sentent épuisés émotionnellement après une journée de travail et un tiers trop fatigué pour gérer leur vie personnelle. Plus de 50% des travailleurs effectuent régulièrement du travail pendant leur temps libre, près de la moitié font des heures supplémentaires. En conséquence, de plus en plus d'entre eux tombent malades, que ce soit sur le plan psychique ou physique.

5.4 Les conséquences de l'absentéisme

L'absentéisme, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une collectivité publique, entraîne non seulement un coût direct pour les finances, mais aussi un impact indirect sur la motivation et la charge de travail des équipes. Lorsqu'un/e collaborateurs/trices en arrêt n'est pas remplacé, ou que son remplacement intervient avec retard, ses collègues peuvent se retrouver en situation de surcharge, ce qui peut affecter leur engagement et leur efficacité.

Plusieurs mesures sont mises en place au sein de l'Administration communale pour pallier les absences. Par exemple, la Voirie peut venir renforcer temporairement les équipes de la Déchetterie ou des Forêts lorsque cela s'avère nécessaire. Certains projets non urgents sont également reportés jusqu'au rétablissement d'un effectif suffisant. En cas d'absences prolongées ou planifiées à l'avance (maternité, opération entraînant un arrêt long), un recrutement en CDD peut être envisagé, dans le respect des contraintes budgétaires.

Au niveau financier, la Commune bénéficie d'un système d'indemnisation en cas d'absence maladie de longue durée. Après un délai d'attente de 60 jours, la Mobilière Assurance prend en charge 90% du salaire du collaborateur/trice à partir du 61^e jour d'absence. La Commune continue de verser les 10 % restants ainsi que le salaire complet durant les 60 premiers jours d'incapacité. Ce mécanisme permet au collaborateurs/trices de percevoir 100 % de son salaire. La prise en charge par l'assureur est limitée à 730 jours, à condition que l'incapacité de travail soit médicalement justifiée et que le collaborateur ne puisse exercer ni son activité habituelle ni une activité adaptée à ses limitations fonctionnelles. Si l'assureur refuse de prendre en charge le versement des indemnités perte de gain maladie, la Commune doit néanmoins continuer à le verser jusqu'à 730 jours, en vertu des dispositions du Statut du personnel. Les incapacités de travail inférieures à 25% ne donnent pas lieu à un paiement par l'assurance perte de gain maladie, alors que le collaborateur/trice continue de percevoir son salaire complet par la Commune.

En cas d'accident, la Commune d'Épalinges est assurée auprès de la SUVA pour certains métiers (Voirie, Forêt, Espaces verts, Déchetterie). Dès le 3^{ème} jour d'absence accident, la SUVA prend en charge le salaire du collaborateur/trice à hauteur de 80%. L'assurance complémentaire prend en charge 10% et la Commune prend en charge les 10% restants.

Concernant les cas d'accidents non couverts par la SUVA (personnel administratif et Conciergerie), la prise en charge démarre dès le 3^e jour. 80% sont couverts par l'assurance de base LAA et 10% par l'assurance complémentaire LAA. Les 10% restants sont pris en charge par la Commune. Pour les accidents bagatelle de moins de 3 jours ou sans incapacité de travail, les frais médicaux sont couverts entièrement par l'assurance et le salaire complet est versé par la Commune.

S'il est difficile d'établir le coût précis de l'absentéisme, il est, en revanche, possible d'indiquer le coût des assurances accidents et maladie que la Commune paie chaque année. Il faut préciser que les primes pour l'assurance perte de gain sont calculées en fonction de la sinistralité et également de l'augmentation de la masse salariale (augmentation des salaires à la suite des indexations, annuités et augmentation des effectifs dans les différents services).

Voici l'évolution du compte 305 Assurances accidents et maladie, de 2020 à 2025. Ce compte contient les primes d'assurance accidents professionnels et non professionnels, complémentaires et la participation de la Commune à l'assurance maladie LAMal :

- 2020 : CHF 341' 286.75
- 2021 : CHF 360' 839.20
- 2022 : CHF 386' 014.00
- 2023 : CHF 394' 962.00
- 2024 : CHF 400' 649.65
- 2025 : CHF 441' 629.40

6 Comparatif des bonnes pratiques

Plusieurs Communes ayant plus ou moins le même nombre d'habitants qu'à Épalinges ont accepté de communiquer des informations sur leurs pratiques en matière de ressources humaines. Le tableau suivant compare les pratiques des communes du Mont-sur-Lausanne, de Bussigny, de Lutry, d'Ecublens, de Payerne et d'Épalinges en 2025.

	MONT SUR LAUSANNE	BUSSIGNY	ÉPALINGES
Avez-vous un service RH ?	Oui	Oui	Oui
Nombre d'ETP aux RH en juin 2025	1,6 ETP	1,5 ETP	2,4 ETP
Gestion des salaires par le service RH	Oui	Oui	Non (par les Finances)
Nbre de CDI, CDD, apprentis, stagiaires en 2024	85 employés en CDI 6 employés en CDD 3 apprentis 1 stagiaire 19 auxiliaires	105 employés en CDI 10 apprentis 2 stagiaires 150 auxiliaires en CDD sur 1 an	108 employés en CDI 7 employés en CDD 4 apprentis 61 auxiliaires
Quelles mesures sont prises pour la sécurité et la santé au travail ?	La police administrative est chargée de la santé et de la sécurité au travail. Tout le personnel communal est formé en	Une Commission de sécurité et santé au travail existe. Elle est composée d'un chargé de sécurité général à	Le responsable de la sécurité s'assure que les règles de sécurité soient respectées dans les différents services.

	secourisme. Des cours de yoga sont offerts au personnel. La piscine est disponible. Un engagement ou une externalisation d'un chargé de la sécurité est envisagé à long terme.	50% et de 5 préposés par domaine à 5%. La Commune de Bussigny a adhéré à la solution de branche pour l'administration publique.	Tous les collaborateurs/trices à la police administrative sont certifiés First responder. 28 collaborateurs/trices ont suivi la formation First Responder en automne 2025.
Personne de confiance	Oui, par ICP (intervention de crises et prévention)	Oui, par le cabinet Vicario Consulting	Oui, par Movis
Nombre de semaines de vacances	5 semaines 6 à partir de 50 ans Les chefs.fe.s de service ne timbrent pas. Ils ont 6 semaines, 7 pour les plus de 50 ans	5 semaines jusqu'à 50 ans 5 semaines + 2 jours à 50 ans 6 semaines + 2 jours à 60 ans + 1 semaine pour les chefs.fe.s de service	5 semaines jusqu'à 20 ans 4 semaines de 21 à 45 ans 5 semaines dès 46 ans + 1 semaine pour les chefs.fe.s de service qui ne timbrent pas
Durée travail (sem)	41h30	41h30	41h30

	ECUBLENS	LUTRY	PAYERNE
Avez-vous un service RH ?	Oui	Non. Le Secrétaire municipal est le chef du personnel et travaille avec une secrétaire RH	Oui
Nombre d'ETP aux RH en mai 2025	5,5 ETP	1 ETP (0,5 ETP du secrétaire municipal et 0,5 ETP de la secrétaire). Un recrutement de 0,8 ETP est prévu.	1,6 ETP (1 ETP responsable RH et 0,6 ETP pour l'assistante RH)
Gestion des salaires par le service RH	Oui	Non (par les Finances)	Non (par les Finances)
Nbre de CDI, CDD, apprentis, stagiaires en 2024	246 postes, soit 185,81 ETP. Plus 42 auxiliaires, 5 CDI pour l'entente intercommunale, 28 accueillantes en milieu familial, 37 auxiliaires d'été, 25 auxiliaires pour les structures d'accueil.	Environ 140 collaborateurs/trices, représentant 92 ETP	178 CDI 9 CDD 77 auxiliaires 10 apprentis 1 stagiaire

Quelles mesures sont prises pour la sécurité et la santé au travail ?	Cette prestation a été externalisée auprès d'un bureau conseil. Des séances régulières de prévention sont organisées.	Colloque de sécurité au sein du service Travaux et domaines, vaccin contre la grippe et vaccin contre les tiques offerts aux collaborateurs/trices.	Adhésion à la branche Sécurité Travail Suisse. Ingénieur de sécurité externe (10%). En interne, la fonction SST est répartie sur des préposés à la sécurité et des préposés par domaine.
Existence d'une personne de confiance	Oui, auprès d'une personne diplômée en psychologie du travail.	Les « personnes de confiance » sont actuellement le Secrétaire municipal en tant que chef du personnel et la secrétaire RH. Ce dispositif pourrait être externalisé à l'avenir.	Oui, service de confiance externe.
Nombre de semaines de vacances	5 semaines jusqu'à 49 ans 6 semaines dès 50 ans 6 semaines pour les apprentis	4 semaines + tous les jours non fériés entre Noël et Nouvel an. Les Chefs de service bénéficient d'une semaine supplémentaire. Le Statut du personnel est en cours de révision et devrait mener à une adaptation de ces pratiques.	5 semaines
Durée hebdomadaire de travail	40 h	42 heures. Prochaines adaptations aux standards actuels	42 heures

7 Le plan d'action de la Municipalité

Afin de lutter contre l'absentéisme dans l'Administration communale, il est nécessaire d'agir sur plusieurs leviers à la fois :

- l'organisation du travail (chap. 7.1) ;
- le rôle central du Service des Ressources humaines (chap. 7.2) ;
- la culture du feedback (chap. 7.3) ;
- le système de gestion des absences maladie et accident (chap. 7.4) ;
- la mise en place d'une politique de santé et sécurité au travail (chap. 7.5 à 7.10).

7.1 L'organisation du travail

Chaque collaborateur/trice de la Commune devrait disposer d'un descriptif de fonction dès son engagement. Si cela peut sembler naturel aujourd'hui, cela n'a pas toujours été



le cas : il a fallu attendre 2018 et la création du service RH pour que ces documents soient systématiquement élaborés. Ces descriptifs permettent de clarifier les rôles, de définir les responsabilités et priorités, et de simplifier certaines procédures internes. Toutefois, certains d'entre eux ne reflètent plus totalement, au fil du temps, la réalité des postes, ce qui rend parfois nécessaire une révision. Un descriptif de fonction bien élaboré, en collaboration entre le responsable hiérarchique et le service RH, constitue un outil essentiel pour ajuster la charge de travail. Une surcharge prolongée peut générer stress chronique et absences répétées, tandis qu'un manque de stimulation (bore-out) peut provoquer ennui, démotivation et perte de sens au travail. Il en va de même avec des missions et objectifs peu clairs, ou encore des rôles et responsabilités pas clairement répartis. Il revient au responsable hiérarchique de veiller à cette clarté et à cet équilibre entre charge de travail et ressources. La répartition de la charge de travail est un point important sur lequel l'enquête de satisfaction a attiré l'attention.

Outre l'organisation du travail, la gestion des horaires joue un rôle majeur dans la qualité de la vie professionnelle. La Commune d'Épalinges offre depuis 2023 un horaire variable, permettant au personnel administratif d'effectuer les 8h18 quotidiennes entre 6h et 20h. Cette flexibilité favorise la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Selon les professions, le télétravail est également autorisé deux jours par semaine au maximum, tout en garantissant la présence de l'ensemble des membres d'une équipe au moins une fois par semaine afin de maintenir la cohésion et le fonctionnement opérationnel.

Le rôle des responsables hiérarchiques est central dans la motivation des équipes et la reconnaissance du travail accompli. Un management basé sur la confiance, la transparence, la communication claire et l'écoute constitue un facteur clé de réussite. Actuellement, tous les chefs/fes de service de la Commune ont suivi des formations en management dans le cadre de leur formation initiale ou professionnelle.

7.2 Le rôle central du Service des ressources humaines

Le Service des ressources humaines joue un rôle central dans la mise en œuvre et le suivi de la politique de santé et sécurité au travail. Sa mission consiste à promouvoir, déployer et pérenniser une culture et un environnement de travail sains et performants, en veillant à ce que les bonnes pratiques soient intégrées à l'ensemble des services. Cette démarche contribue à instaurer une nouvelle dynamique au sein du Service des ressources humaines et, plus largement, au sein de l'administration communale, favorisant le bien-être, la motivation et l'efficacité des collaborateurs/trices.

Dans le domaine de la gestion de l'absentéisme et afin de mieux comprendre les causes de sa fluctuation pour pouvoir proposer des mesures adaptées, il est nécessaire de conduire un diagnostic ciblé. L'analyse doit commencer par l'examen des absences longues, supérieures à 30 jours, qui ont un impact majeur sur le taux global et sur la continuité du service. Cette étape permet d'identifier leur part dans le volume total d'absences, leur évolution dans le temps, leur concentration éventuelle sur certains services ainsi que le risque d'évolution vers des situations d'invalidité. Cette étape permet également de déterminer si la hausse observée est liée à quelques cas lourds ou à un phénomène plus diffus. Un suivi par service complète cette approche en mettant en évidence les secteurs sous tension, ce qui permet de cibler les actions là où les besoins sont les plus marqués. Les données chiffrées doivent être enrichies par des entretiens confidentiels avec les collaborateurs/trices et les supérieurs hiérarchiques, afin de comprendre la charge de travail, la clarté des priorités, le soutien des unes et des autres et les facteurs de stress. Enfin, il est indispensable d'évaluer l'adéquation entre les ressources disponibles, les missions confiées et les exigences organisationnelles, afin de



déterminer si une surcharge de travail ou un manque de priorisation contribue à l'augmentation des absences. Ce diagnostic ciblé constitue ainsi une étape préalable essentielle pour orienter les mesures de prévention et de gestion de l'absentéisme qui pourraient être élaborée dans un second temps.

7.3 La culture du feedback

Lors du sondage de satisfaction effectué en automne 2024, il est clairement ressorti que les collaborateurs/trices ne recevaient pas suffisamment de feedback sur leur travail de la part de leur supérieur hiérarchique. Or il est nécessaire que des discussions aient lieu régulièrement afin de permettre aux collaborateurs/trices d'évoluer dans un environnement où les attentes et les exigences soient très clairement établies et discutées. Des objectifs irréalistes ou mal définis peuvent entraîner une surcharge de travail, du stress chronique, voire un épuisement professionnel, se traduisant par une augmentation de l'absentéisme. L'absence de perspectives d'évolution ou de développement conduit à un désengagement progressif, souvent suivi d'un départ. A l'inverse, un feedback régulier favorise la motivation, le sentiment d'utilité, l'engagement et la reconnaissance.

Donner un bon feedback ne s'improvise pas. Chaque responsable hiérarchique doit être capable de fixer des objectifs clairs et pertinents, et d'évaluer ses collaborateurs/trices de manière juste et objective, en limitant les biais. Le service RH est à disposition pour un soutien dans ce sens. Il envisage également de mettre en place des ateliers pour les chef/fes de service et d'office ainsi que pour les supérieur/es hiérarchiques afin de les soutenir dans ce sens. La culture du feedback doit s'inscrire dans la durée et faire des échanges réguliers un mode de fonctionnement naturel, plutôt qu'une contrainte administrative. Discuter fréquemment avec ses collaborateurs/trices de leurs priorités, de leurs éventuelles difficultés et de leurs besoins permet d'anticiper les problèmes, d'éviter les incompréhensions et de renforcer la qualité de la relation de travail. Les supérieurs hiérarchiques doivent également solliciter du feedback, non seulement auprès de leurs collaborateurs/trices, mais aussi auprès de leurs collègues et de leur propre responsable, afin de disposer d'une vision élargie — voire à 360° — de leur propre pratique managériale.

Outre les feedbacks réguliers, les entretiens de collaboration intermédiaires et annuels sont indispensables car ils permettent d'exprimer les besoins, de fixer des objectifs, d'ajuster la charge de travail. L'objectif du Service des Ressources humaines est donc de transformer l'entretien annuel en un véritable outil de gestion.

7.4 Processus de gestion des absences maladie et accident

En complément du diagnostic des absences de longue durée, il est indispensable de mettre en place un processus clair de gestion des absences pour maladie et accident. C'est un des objectifs que s'est fixé le Service des Ressources humaines dans un délai de réalisation prioritaire. Ce processus doit être préventif, structuré et conforme aux exigences légales. Il repose sur une intervention progressive, adaptée à la durée de l'absence, ainsi que sur une collaboration étroite entre le Service des Ressources humaines, le supérieur hiérarchique, le collaborateur/trice et les assurances. Son double objectif est de réduire durablement l'absentéisme et de garantir un retour au travail stable, encadré et sécurisé.



La première condition d'efficacité repose sur l'existence de règles claires et connues de l'ensemble du personnel. Ainsi, les points suivants doivent être respectés :

- annonce immédiate de toute absence ;
- remise d'un certificat médical dès le troisième jour d'absence ;
- modalités de suivi en cas d'absence prolongée ;
- principes de réintégration ou d'adaptation du poste de travail.

Ce cadre garantit la transparence et l'égalité de traitement des collaborateurs/trices. Il constitue la base indispensable à toute intervention ultérieure et permet d'éviter les malentendus, les conflits ou les contestations.

Le processus repose sur une évolution en fonction de la durée de l'incapacité de travail. Il repose sur trois principes : intervention précoce, proportionnalité des mesures et coordination des intervenants. En structurant la gestion des absences par phases, en formalisant le retour au travail et en assurant un pilotage par indicateurs, l'organisation transforme l'absentéisme d'un phénomène subi en un processus maîtrisé. Cette approche contribue à protéger les collaborateurs/trices, à permettre la continuité des activités et à renforcer la responsabilité de l'employeur.

En ce qui concerne les absences de courte durée (1 à 30 jours), l'objectif est d'éviter qu'une absence ponctuelle ne se transforme en absence prolongée. Dès le premier jour, l'absence est annoncée à la hiérarchie et enregistrée dans le logiciel d'enregistrement du temps de travail. Un certificat médical est exigé dès le troisième jour.

Entre le 7^e et le 14^e jour, un contact devrait être pris par le supérieur hiérarchique. Ce contact doit être bienveillant, non intrusif et exempt de questions médicales. Il vise à maintenir le lien professionnel, à rappeler le cadre existant et à détecter rapidement d'éventuelles difficultés. Cette intervention simple contribue à réduire la durée moyenne des absences et à limiter les risques d'isolement.

Au-delà de 30 jours, la gestion devient active. Le risque de désinsertion professionnelle augmente et nécessite un suivi structuré. Un entretien devrait être organisé entre le Service des Ressources humaines et le collaborateur/trice afin de clarifier la situation et d'anticiper les possibilités de reprise. Le cas est déclaré à l'assurance perte de gain maladie afin d'activer, le cas échéant, un accompagnement spécialisé (case management). Une réflexion sur le poste de travail permet d'identifier d'éventuelles adaptations. Chaque étape est documentée. La collaboration du collaborateur/trice est essentielle, tant pour le maintien des prestations que pour la préparation du retour au travail.

Lorsque l'absence se prolonge au-delà de 90 jours, la priorité devient la prévention de l'exclusion durable du marché du travail. Une collaboration étroite devrait être alors instaurée entre le Service des Ressources humaines, l'assurance perte de gain et l'assurance-invalidité. L'intervention précoce des assurances sociales augmente significativement les chances de maintien en emploi et réduit les coûts liés à l'invalidité.

Le retour au travail constitue une phase critique. Une reprise mal préparée augmente le risque de rechute. La reprise doit s'appuyer sur un plan qui devrait définir l'augmentation progressive du taux d'activité, les tâches adaptées, les objectifs intermédiaires et les modalités de suivi.



Des points de situation réguliers permettent d'ajuster les mesures si nécessaire. Cette approche sécurise à la fois le collaborateur/trice et la Commune et favorise une réintégration durable.

7.5 L'ergonomie

Par la méconnaissance de gestes parfois simples et efficaces et/ou par l'inadaptation de l'environnement, nombreuses sont les personnes qui se blessent et développent des affections de l'appareil locomoteur. Pourtant les douleurs et les blessures physiques ne sont pas une fatalité. Elles peuvent être largement évitées en adaptant une bonne posture et des moyens auxiliaires ciblés. L'ergonomie constitue une mesure préventive efficace.

Le récent sondage de satisfaction a révélé un certain nombre de besoins liés au poste de travail et aux locaux. Le 8 novembre 2024, au cours d'une rencontre réunissant le secteur de la Conciergerie et ses Municipales, les concierges et aides concierges ont demandé qu'un ergonome évalue la situation sur le terrain et propose des mesures concrètes visant à limiter les risques de blessures.

Sans trahir la protection de la sphère privée, plusieurs absences maladie à la Conciergerie ont pour origine des blessures physiques. Le taux d'absentéisme de 10.81% en 2024 dans ce secteur confirme la nécessité d'agir dans ce sens. Outre la Conciergerie, le besoin en ergonomie est général. Dans les bureaux, les postes de travail ne permettent pas toujours d'adopter des positions adéquates.

La Commune a mis en place une démarche ergonomique visant à prévenir les troubles physiques et à améliorer les conditions de travail des collaborateurs/trices. Cette démarche est réalisée en collaboration avec l'IFA (Institut de médecine au travail), expert en santé au travail en Suisse romande. L'intervention ergonomique permet d'analyser et d'optimiser les conditions de travail, afin de réduire les risques physiques et de favoriser la santé et le bien-être au quotidien. Le déroulement de cette démarche est le suivant :

- **Visites ergonomiques sur site (janvier 2026)**
 - Organisation : visites par service/office, avec collecte d'informations et photographies directement sur site ;
 - Objectifs : identifier les contraintes ergonomiques et analyser les situations de travail réelles.
- **Restitution des analyses ergonomiques à la Municipalité (mars 2026)**
- **Formation en ergonomie pour les collaborateur/trices (avril et mai 2026)**
 - Des sessions de formation sont organisées pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs/trices aux principes de l'ergonomie et leur fournir des outils pratiques pour adapter leur poste de travail, contribuant ainsi à la prévention des troubles physiques et à l'amélioration du confort au quotidien.

7.6 Les mesures liées à la prévention des risques psychosociaux

7.6.1 La personne de confiance

Depuis le 1^{er} janvier 2025, la Commune mandate une personne de confiance externe à laquelle les collaborateurs/trices peuvent s'adresser librement pour apporter un soutien professionnel. Cette mesure, jugée prioritaire par la Municipalité, permet au personnel communal de choisir de se tourner vers le service RH ou vers la personne de confiance en cas de difficultés. La personne de confiance soutient et soulage les collaborateurs/trices en difficulté, leur permet d'activer leurs propres ressources et réseaux pour trouver des solutions, favorise le bien-être, apporte un point de vue



extérieur neutre, élabore des solutions communes et planifie les prochaines étapes. Concrètement, cette personne de confiance peut intervenir dans des situations aussi diverses que la gestion du stress, la prévention du burnout, l'atteinte à la santé psychique, la gestion du handicap, la résolution de conflits, la protection de l'intégrité personnelle (mobbing, harcèlement, discrimination, violence...), etc.

7.6.2 Prévention des facteurs de risques psychosociaux

Selon le Secrétariat d'État à l'économie (SECO), les risques psychosociaux liés au travail regroupent les aspects de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise, ainsi que le contexte social et professionnel susceptibles de provoquer des dommages physiques ou mentaux. Le Centre universitaire de médecine générale et santé publique Unisanté identifie sept principaux facteurs de risques psychosociaux :

- horaires de travail : irréguliers ou communiqués insuffisamment à l'avance ;
- conflits de valeurs : impossibilité de garantir la qualité du travail ou perception du travail comme inutile ;
- relations sociales dégradées : tensions ou manque de soutien entre collègues ou avec la hiérarchie ;
- demandes émotionnelles : nécessité de gérer des situations tendues avec les usagers ou de contrôler ses émotions ;
- manque d'autonomie : faible marge de manœuvre dans l'organisation du travail ;
- intensité et complexité du travail : surcharge, interruptions fréquentes ou objectifs mal définis ;
- insécurité de la situation de travail : incertitudes liées aux changements organisationnels ou aux évolutions de poste.

Ces facteurs peuvent, à terme, provoquer chez les collaborateurs/trices de la souffrance au travail, des problèmes de santé mentale (burnout, dépression, anxiété) ou physique, et se traduire pour l'organisation par une baisse de productivité, une diminution de la satisfaction au travail, un turnover élevé ou une augmentation du risque d'accidents.

La Municipalité a décidé de déployer un dispositif de formation progressif et adapté pour l'ensemble du personnel communal, tenant compte des rôles et responsabilités de chacun. Ce programme a été confié à Unisanté, Centre universitaire de médecine générale et santé publique, Département Santé au travail et environnement. Le déroulement de cette démarche est le suivant :

- **Formation des autorités et cadres dirigeants**
 - Public concerné : Municipalité, chefs de service et chefs d'office.
 - Objectifs : Comprendre la problématique des risques psychosociaux (RPS), connaître les aspects légaux et les responsabilités des différents acteurs dans la prévention des RPS, identifier les signaux d'alarme et les situations à risque, maîtriser les étapes et les outils d'une démarche de prévention des RPS.
- **Formation des personnes exerçant une fonction de conduite**
 - Public concerné : Collaborateurs/trices ayant une responsabilité hiérarchique directe.
 - Objectifs : Comprendre les risques psychosociaux, connaître les obligations légales et les responsabilités liées à la prévention des RPS, identifier à temps les situations à risque et savoir intervenir efficacement, partager et analyser des situations concrètes issues de l'expérience des participants.



- **Formation des collaborateurs/trices**
 - Public concerné : L'ensemble des collaboratrices et collaborateurs.
 - Objectifs : Comprendre les risques psychosociaux, leurs facteurs et impacts sur la santé et l'organisation, connaître les aspects légaux et les rôles des différents acteurs dans la prévention des RPS, identifier les signaux d'alarme liés au stress, au burnout ou au harcèlement, pour soi-même et pour autrui, découvrir des pistes de prévention et d'action au niveau individuel et collectif.

7.7 Création d'une Commission consultative pour la santé, sécurité, sport & bien-être au travail

La politique de santé et sécurité au travail est rattachée au Service des Ressources humaines. Pour une meilleure représentativité de l'ensemble de l'Administration communale et afin de nourrir la réflexion, le Service des Ressources humaines souhaite mettre en place en 2026, une Commission consultative santé, sécurité, sport & bien-être au travail qui se composera de représentants des différents corps de métier de l'Administration communale. Elle aura pour vocation de :

- réfléchir à la politique de santé et sécurité au travail et être force de propositions ;
- définir les orientations et les priorités ;
- proposer des mesures et mettre en place celles validées par la Municipalité.

7.8 Le label Commune en santé

À la suite du postulat de Mme la Conseillère communale Muriel Cuendet Schmidt, intitulé « Pour qu'Épalinges obtienne le label Commune en santé », pris en considération le 31 mai 2022, la Municipalité entreprend actuellement les démarches pour obtenir le label Commune en santé. Créé en 2010 par Promotion santé Valais, ce label valorise et récompense les Communes qui s'investissent dans la promotion de la santé de leurs citoyens et de leur personnel communal à travers des mesures concrètes et durables. Cette distinction, simple et gratuite, reconnaît les efforts déployés pour mettre en œuvre des actions dans six domaines d'intervention : politique communale, animation et cohésion sociale, famille et solidarité, école, économie et habitat, espaces publics et infrastructures.

7.9 Le bien-être passe aussi par l'activité physique et le sport

Depuis le 1^{er} janvier 2025, la Commune s'est dotée d'un délégué au sport. Sa réflexion et son action sont essentiellement basées sur la lutte contre la sédentarité. Son objectif prioritaire est de mettre en mouvement la population ainsi que le personnel communal travaillant toute la journée assis au bureau. A ce titre, un groupe de course à pied réunissant une dizaine de collaborateurs/trices de plusieurs Services/Offices de l'Administration communale a ainsi vu le jour début 2026.

7.10 La révision du Statut du personnel

Le Statut du personnel communal d'Épalinges date de 1991. C'est un document de référence vétuste et lacunaire. Il était devenu urgent de le moderniser en l'adaptant au contexte actuel du monde du travail. Cette révision est en cours de réalisation. Après avoir été présenté aux chef.fes de Service et chef.fes d'Office ainsi qu'à la Commission du personnel début janvier 2026, il a été transmis par cette dernière à l'ensemble du personnel communal. Au terme de cette phase de consultation, il sera soumis au Canton pour une première lecture, puis au Conseil communal pour son adoption et enfin à nouveau au Canton, pour sa validation officielle.

8. Feuille de route

Axe stratégique	Action prioritaire	Responsable	Échéance
Organisation du travail	Mise à jour de l'ensemble des descriptifs de fonction en fonction des besoins	RH + Chefs de service	2026-2028
	Intégration systématique de la charge de travail dans les entretiens annuels	Chefs de service	Dès 2026
	Programme de formation continue des cadres (leadership, RPS, gestion des conflits)	RH	2027-2028
Analyse de l'absentéisme	Analyse détaillée des absences de plus de 30 jours par service	RH	2026
	Réalisation d'entretiens confidentiels ciblés	RH	2026
	Mise en place d'un tableau de bord RH consolidé	RH	2026
Gestion des absences	Mise en œuvre d'un processus structuré de retour au travail	RH + Hiérarchie	Dès 2026
	Coordination systématique avec les assurances pour les cas > 30 jours	RH	Dès 2026
Ergonomie	Analyse ergonomique	RH	01-03.2026
	Organisation de formations ergonomiques pour le personnel	RH	04-05.2026
Risques psychosociaux	Promotion et suivi du dispositif de personne de confiance	RH	1.01.2025
	Programme de formation RPS avec Unisanté	RH	2026

	Création d'une commission consultative Santé, sécurité et bien-être	RH	2026
Activité physique	Déploiement du plan d'action du délégué au sport	Délégué au sport	2026
Révision du Statut du personnel	Finalisation du nouveau Règlement du personnel	Municipalité et RH	2026
	Adoption	CC et Canton	2026
	Entrée en vigueur du nouveau Règlement du personnel	Municipalité et RH	2027

Toutes ces mesures concernant le Service des Ressources Humaines seront financées par le budget de fonctionnement.

9 Conclusion

Le plan d'action présenté constitue une démarche globale et coordonnée visant à réduire l'absentéisme et le turnover au sein de l'Administration communale d'Épalinges, tout en améliorant le bien-être et la santé des collaboratrices et collaborateurs/trices.

Il repose sur quatre axes complémentaires :

- **optimisation de l'organisation du travail** : mise à jour des descriptifs de fonction, gestion équilibrée des charges de travail, horaires flexibles et télétravail, ainsi qu'un management basé sur la confiance, la transparence et la culture du feedback ;
- **renforcement du rôle central du Service des Ressources humaines** : processus et suivi de la politique santé et sécurité au travail, analyse des absences, accompagnement des collaborateurs/trices et des supérieurs hiérarchiques, coordination avec les assurances et AI ;
- **mise en place de mesures de prévention et de suivi** : processus clair de gestion des absences, actions ergonomiques, prévention des risques psychosociaux, accompagnement par une personne de confiance, et formation de l'ensemble du personnel sur la santé et le bien-être au travail ;
- **développement d'un environnement de travail sain** : création d'une Commission, promotion de l'activité physique et sportive, obtention du label « Commune en santé » et modernisation du Statut du personnel pour refléter les besoins actuels.

En combinant ces différentes mesures, la Municipalité vise à transformer la gestion de l'absentéisme en un processus structuré et préventif, à renforcer la motivation et l'engagement des équipes, et à garantir un environnement de travail sain, sûr et épanouissant. La réussite de ce plan repose sur la collaboration active de toutes et tous, la cohérence des actions et le suivi régulier des résultats, afin de mesurer l'efficacité des mesures et d'ajuster les initiatives en fonction des besoins du personnel et de l'organisation. L'objectif est ambitieux et demandera force et travail.

Au vu de ce qui précède, la Municipalité demande au Conseil communal de bien vouloir prendre la décision suivante :

LE CONSEIL COMMUNAL D'ÉPALINGES

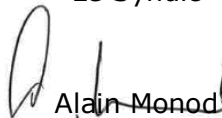
- vu le rapport n° 15/2025 de la Municipalité du 16.03.2026 ;
- entendu le rapport de la commission nommée pour examiner ce dossier ;
- considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour ;

décide

1. d'accepter la réponse de la Municipalité au postulat de Mme la Conseillère communale Muriel Cuendet-Schmidt et de M. le Conseiller communal Laurent Balsiger, intitulé : « Absentéisme et turnover au sein de l'administration communale d'Épalinges : trop cher payé pour toutes les parties ».

Au nom de la Municipalité

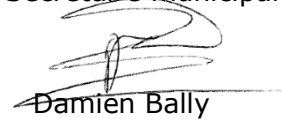
Le Syndic



Alain Monod



Le Secrétaire municipal



Damien Bally

Annexe(s) : néant