

ARASMAC

Rapport n° 01/2015, Politique de rémunération du personnel

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs,

Préambule

La commission chargée de l'étude du préavis n° 01/2015, politique de rémunération du personnel, était composée de Mesdames Valérie Induni, Véronique Robadey (remplacée par Pierre-André Pernoud) et Messieurs Jean-Christophe de Mestral, Christian Franco, Michel Roulet (remplacé par Pierre de Mestral), Pierre Jaberg et Eric Züger. Elle remercie Monsieur Jean-Daniel Allemann, Président du Comité de direction pour ses explications ainsi que Monsieur Daniel Vouillamoz, directeur, et Madame Christelle Quemeneur de la société HCM, mandataire des études nécessaires pour établir la base de rémunération du personnel de l'ARASMAC. Ce préavis concernant directement les salaires, y compris celui du directeur, il a paru étonnant à plus d'un commissaire que ce dernier défende cet objet sachant qu'il est juge et partie.

La commission s'est réunie à plusieurs reprises, soit les 5 mai, 13 mai et 9 juin.

Travail de la commission

La première séance ne s'est pas passée sans mal, la densité du trafic automobile ce jour-là n'ayant pas permis de débiter la réunion, par manque de présence, à l'heure. Malgré cela Madame Quemeneur a pu nous présenter avec beaucoup de commentaires et avec précision l'étude faite sur la composition, les missions et la rémunération du personnel. La commission la remercie pour ce travail conséquent et la clarté des explications fournies. Une première question d'un commissaire sur le tableau de la comparaison de la structure de fonction actuelle et future, où il apparaissait que le futur salaire annuel le plus élevé augmentait de CHF 28'000 alors que le salaire le plus bas diminuait de CHF 6'000, sema le trouble. Le Président du Comité de direction constata qu'il devait y avoir une erreur car telle n'était pas la volonté du Comité de direction. Ceci écourta la séance, en effet la commission ne pouvait pas se prononcer s'il y avait un doute sur l'exactitude des documents remis.

A la deuxième séance la commission a reçu le préavis mis à jour, dans lequel le tableau comparatif de la structure des fonctions actuelle et future a été retiré. Les discussions ont ainsi pu commencer sur des bases solides. Après des débats intenses la commission a fait une demande au Comité de direction, qui a été affinée par échanges de courriel, pour que notre mandataire complète son analyse avec une variante de l'échelle des salaires.

Lors de la troisième et dernière séance, Madame Quemeneur a présenté une étude complémentaire exhaustive, puis la commission s'est retirée, a désigné son président rapporteur et a débattu sur les variantes proposées.

Quelques définitions

Avant de poursuivre, il est judicieux de proposer les définitions ci-après pour la clarté du débat.

Classe : à son engagement l'employé est mis, en fonction des exigences du poste de travail, dans une classe salariale. Celle-ci a un minimum et un maximum. Au cours de sa vie professionnelle, si l'employé reste dans sa fonction, son salaire évoluera jusqu'au maximum de sa classe, à moins qu'il ne quitte l'association.

Classification des fonctions : Tableau de l'ensemble des fonctions et de leurs classes. Ce tableau est l'annexe 1A des statuts du personnel.

Echelle des traitements : Tableau de l'ensemble des classes indiquant le salaire annuel

minimal et maximal. Le tableau peut aussi indiquer la valeur des échelons. Ce tableau est l'annexe 1B des statuts du personnel.

Échelon : une classe est divisée en échelons. Chaque année l'employé bénéficie en principe d'une augmentation de salaire d'un échelon, indépendamment d'une indexation de salaire.

Indexation de salaire : C'est une mise à jour de l'échelle des traitements en fonction, entre autres, de l'évolution du coût de la vie.

La proposition d'une nouvelle politique de rémunération

Cette étude de la politique de rémunération peut être décrite en 3 étapes :

1. La définition de la description de fonction du personnel qui permet de déterminer dans quelle classe salariale devrait se trouver un employé en fonction des exigences demandées pour le poste de travail qu'il occupe. Actuellement l'ARASMAC dispose d'un système comprenant 26 classes, plusieurs d'entre elles étant regroupées pour une fonction déterminée. Ce système n'est plus approprié et a été revu. La proposition est une nouvelle classification comprenant 10 classes pour lesquelles il a été tenu compte (dans l'ordre décroissant) de la responsabilité, des exigences intellectuelles, de la formation (ou expérience), de la communication et de la pénibilité. Le résultat de cette démarche est synthétisé dans l'annexe 1A du statut du personnel (page 15 du préavis).

2. Connaissant les 10 classes il est alors nécessaire de fixer pour chacune d'elles le salaire annuel minimum et maximum, la règle de progression du salaire et la période sur laquelle cette progression est faite. Actuellement la progression se fait sur 10 à 12 ans, puis l'employé atteint le maximum de sa classe et ne perçoit plus d'augmentation en dehors de celles liées à l'adaptation au coût de la vie, à moins qu'il soit déplacé dans une classe supérieure. Dans la pratique en vigueur il est constaté que la progression n'est pas toujours cohérente ni logique. Une révision est donc aussi nécessaire. Pour ce faire il est tenu compte, par exemple, de la grille salariale d'autres collectivités publiques similaires, des salaires pratiqués sur le marché. Finalement le Comité de direction propose une échelle comprenant 26 annuités avec une progression linéaire du salaire. L'échelle de traitement est l'annexe 1B des statuts en page 16 du préavis.

3. Connaissant les descriptions des classes de fonction (étape 1), l'échelle des salaires (étape 2) et la structure du personnel travaillant actuellement à l'ARASMAC, il est possible de simuler les coûts salariaux pour les années futures. Cette analyse a été faite sur une durée de 15 ans. S'il est évident qu'une incertitude certaine existe sur les résultats (toutes les hypothèses fixées ne se réaliseront peut être pas comme prévu) il n'en reste pas moins que ce sont les ordres de grandeur et la direction de la simulation qui doivent être retenus. Cette dernière étape permet donc de vérifier que la révision de la politique de rémunération entre dans le cadre financier alloué à terme par le canton, au niveau du RI et ne charge pas de manière plus importante les communes pour les autres prestations.

Il est à noter que les étapes 2 et 3 sont des processus itératifs qui permettent de déterminer l'échelle de traitement en fonction des moyens financiers.

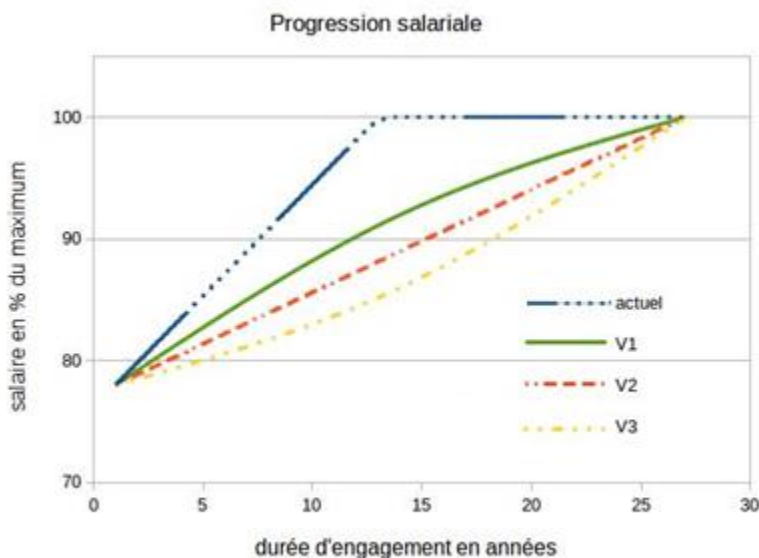
Les débats

D'emblée la commission a reconnu unanimement la nécessité de revoir en profondeur la politique salariale du personnel de l'ARASMAC. Dans un premier temps la commission a mis en évidence les points ci-après auxquels elle adhère totalement :

- La nécessité de modifier les classes.
- La nécessité de modifier les échelons.
- Le choix des échelons sur une période plus longue.
- L'objectif de maintenir l'enveloppe budgétaire à long terme du personnel.

Par contre la commission n'est pas convaincue par le choix d'une progression linéaire, qui rappelons-le est une augmentation constante et égale année après année sur la période retenue.

Le graphique ci-contre illustre différents types de progression salariale. On reconnaît la situation actuelle (noté actuel) ainsi que la progression linéaire présentée dans le préavis (notée V2). Si l'on regarde les types de progression, on se doit de constater que dans la fonction publique il est usuel d'avoir une règle différente illustrée par la courbe notée V1. Tel est par exemple le cas de l'État de Vaud.



Le tableau ci-dessous donne l'appréciation usuelle des différentes variantes de progression salariale.

Variante 1 (polynomial)	Variante 2 (linéaire)	Variante 3 (non usuelle)
<p>Avantage pour l'employé : attrait financier dès le départ, reconnaissance des nouveaux acquis en début de carrière</p> <p>Risque : essoufflement et démotivation sur le moyen / long terme quant à sa progression salariale. Ce n'est pas forcément un désavantage, car si l'environnement est sain, l'employé peut tendre à se stabiliser.</p> <p>Avantage employeur : attractivité pour attirer les talents, fidélisation à court terme.</p>	<p>Avantage : Stabilité, confort pour les employés.</p>	<p>Avantage employé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - retrouver un autre job (car salaire sous le marché) - vision pérenne à moyen / long terme dans une entreprise (attention à ne pas confondre avec salaire variable à la commission) <p>Avantage pour l'employeur : payer peu à court terme, pour fidéliser sur le moyen, (très) long terme.</p>
<p>Désavantage : maîtrise des coûts plus délicate, mais peut être contrée par l'échelle des traitements.</p>	<p>Désavantage : Pas de challenge pour l'employé et difficulté à attirer de nouveaux talents</p>	<p>Désavantage employé : prendre le poste pour un temps, mais fort risque de turnover. Désavantage employeur : ne rend pas la fonction attractive financièrement.</p>

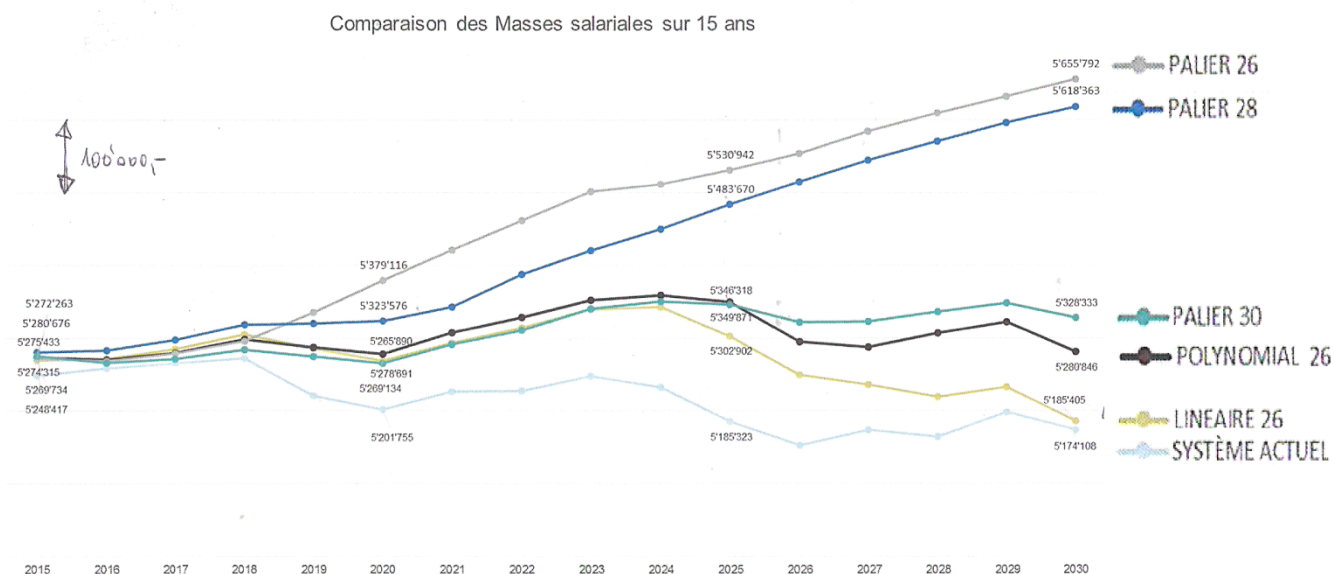
Il est aussi relevé par des commissaires que la variante V1 correspond plus aux besoins de la vie des employés.. Après avoir terminé sa formation professionnelle, on s'installe et / ou on fonde une famille. Les charges augmentent et ceci d'autant plus si des enfants font des études. Puis avec le départ de ceux-ci, les charges diminuent. Sur la base de ces éléments, la commission, avec un avis contraire, demande à notre mandataire que cette variante (V1) soit étudiée et présentée.

Il est à relever que la mandataire a complété ses analyses par des variantes

supplémentaires notées « palier » sur une durée de 26, 28 ou 30 ans. Dans ces 3 cas de figure la progression est également plus forte en début de carrière qu'en fin, par contre à la place d'une progression lissée (polynomiale) il y a 3 zones de progression constante. Cette forme de progression est par exemple appliquée à l'État de Vaud.

Rappelons qu'un des objectifs fixés est de maintenir l'enveloppe budgétaire à long terme du personnel actuel. Le graphique ci-après présente les résultats des différentes variantes.

Comparaison des masses salariales des différents systèmes étudiés



(l'axe vertical indique la variation des charges salariales, l'axe horizontal les années de travail)

D'emblée on constate que les variantes « palier » sur une durée de 26 ou 28 ans sortent du cadre budgétaire fixé et la commission les élimine.

Les autres variantes que sont la progression par palier sur 30 ans, la variante polynomiale sur 26 ans (V1) ainsi que la variante linéaire sur 26 ans (V2) sont dans la cible budgétaire.

Au final, la commission, avec un avis contraire, est convaincue que la variante (V1) ou polynomiale sur 26 ans est la meilleure solution et la recommande à l'Assemblée intercommunale. La commission reprend aussi les commentaires du mandataire « le système polynomial sur 26 ans peut assurer le même équilibre (que le système linéaire 26) mais peut paraître moins explicite dans la compréhension de l'évolution pour les collaborateurs... »

Il est évident que mettre en place une nouvelle classification de fonctions et une nouvelle échelle de traitement est une tâche ardue pour l'employeur et nécessite un dialogue soutenu avec les collaborateurs. La commission est convaincue que l'employeur, c'est à dire le Comité de direction, s'en donnera les moyens et mettra tout en œuvre pour que cette transition soit réalisée dans les meilleures conditions.

Conclusion

La modification des conditions de rémunération est un acte important entre employés et employeur. La commission souhaite que le Comité de direction se donne les moyens et mette tout en œuvre, en particulier au niveau de la communication, pour que cette transition se réalise dans les meilleures conditions.

Vu ce qui précède, la commission vous prie, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir voter les conclusions suivantes:

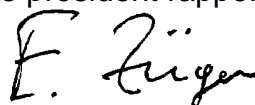
LE CONSEIL INTERCOMMUNAL DE L'ARASMAC

- vu le préavis du Comité directeur,
- après avoir pris connaissance du rapport de la commission chargée de l'étude de la politique de rémunération du personnel
- considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

décide :

- 1) d'approuver la classification des fonctions en 10 classes selon l'annexe 1A
- 2) d'approuver l'échelle des traitements de type polynomial en 26 ans selon l'annexe 1B

La commission composée de
Valérie Induni, Véronique Robadey (remplacée
par Pierre-André Pernoud), Jean-Christophe de
Mestral, Christian Franco, Michel Roulet
(remplacé par Pierre de Mestral), Pierre Jaberg
et le président rapporteur



Eric Züger

Annexes : ment.