

PRÉAVIS N° 133

AU CONSEIL COMMUNAL

Evaluation des fonctions - Révision de l'échelle des traitements et réponse au postulat de Mme la Conseillère Jessica Jaccoud.

Demande de crédits de fonctionnement pour le financement:

- d'un mandataire pour un montant de CHF 144'809.- (en 2014)
- d'un poste de chargé de projet à 80 % pour un montant de CHF 94'800.- (en 2014 et en 2015)

Déléguée municipale : Mme Fabienne Freymond Cantone

Nyon, le 23 septembre 2013

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs les Conseillers,

I. Introduction

L'un des projets emblématiques de cette législature est celui de la refonte du statut du personnel. Ce dernier datant de 1965, inutile de préciser le besoin de sa révision. En particulier, la Municipalité tient à quatre axes stratégiques forts pour sa **politique du personnel** :

- l'attractivité de la Commune comme employeur ;
- l'équité de traitement, et en particulier l'égalité salariale hommes-femmes ;
- le développement du potentiel des collaborateurs¹ ;
- la maîtrise de l'évolution de la masse salariale.

La Municipalité veut ainsi promouvoir une politique du personnel dynamique et exemplaire, et favoriser l'efficacité de son administration. Pour l'heure, un travail de révision du statut a été entrepris par la Municipalité, en concertation avec la Commission du personnel de la Ville. Certaines dimensions déterminantes restent toutefois à traiter. Citons ici la révision de l'échelle des traitements, la détermination de la durée hebdomadaire du travail et des vacances annuelles, ainsi que l'élaboration des différents règlements d'application mentionnés dans le statut. Les deux étant intrinsèquement liés, la révision du statut ne peut donc pas être finalisée tant que la politique de rémunération n'aura pas été revue.

Les objectifs majeurs visés par la révision de la **politique de rémunération** communale sont d'une part de garantir l'équité de traitement, et d'autre part d'offrir aux collaborateurs des conditions adaptées aux réalités du marché de l'emploi. Pour atteindre le premier objectif, il s'agit d'abord de définir, ou de redéfinir, les fonctions actuellement occupées par les employés de la Commune, et de les colloquer dans des classes salariales, en se basant sur des critères objectifs: formation de base, expérience professionnelle, responsabilités ou encore contraintes liées à la fonction pour ne citer que ceux-là. La description des fonctions de l'Administration communale sera simplifiée et rendue homogène ; cela apportera aussi plus de transparence dans le processus de rémunération. En ce qui concerne spécifiquement l'égalité salariale hommes-femmes, la mise en place d'une nouvelle politique de rémunération va permettre de placer les marqueurs nécessaires pour assurer ce principe sur la durée. A savoir aussi: la Municipalité vise à terme à être certifiée comme employeur exemplaire (certification *Top employeur*) ; cette certification facilitera par ailleurs le recrutement et la fidélisation des collaborateurs de la Commune.

Avec ce projet de révision de la politique des traitements, la Municipalité vise aussi à maintenir la compétitivité de la Ville de Nyon sur le marché de l'emploi. Il s'agira donc de trouver la formule optimale entre une progression de la masse salariale acceptable financièrement et politiquement, et une marge de manœuvre suffisante pour reconnaître année après année la qualité du travail de nos collaborateurs. Inévitablement, cette révision aura un impact sur la culture « d'entreprise » de la Ville, sa politique de recrutement ou encore sur la motivation, la mobilisation et la fidélisation des employés.

Du fait des craintes qu'elle peut susciter au niveau individuel, la révision d'une échelle des traitements est un sujet sensible. A cet effet, la Municipalité s'engage à ce que des mesures transitoires soient prévues, afin que le nouveau système ne vienne pas préjudicier la situation des collaborateurs actuellement engagés. En outre, une procédure sera mise en place pour traiter des soucis, et points de désaccords individuels et/ou collectifs qui vont surgir à un moment ou à un autre de ce processus de révision globale de la politique du personnel de la Ville.

¹ La forme masculine sera utilisée dans le reste du document, mais il est évident que ce terme renvoie tant aux collaborateurs qu'aux collaboratrices de la Ville.

2. Description du projet

2.1. Les arguments en faveur de ce projet pour la Ville

Aujourd'hui, un nombre croissant d'entreprises est répertorié dans notre région et dans les deux grandes villes proches de Nyon; si en plus, on tient compte des communes présentes sur tout le bassin lémanique, force est de constater que la concurrence sur le marché de l'emploi est vive. Si la Ville de Nyon veut s'affirmer comme un employeur attractif et fidéliser ses collaborateurs actuellement en place, la refonte de son statut du personnel, et de sa politique de rémunération, apparaît comme une nécessité. Des villes comme Morges ou Yverdon-les-Bains sont déjà passées par cette remise à plat, tout comme l'Etat de Vaud.

La Municipalité a conscience qu'en menant ce projet d'évaluation des fonctions et de révision de l'échelle des traitements, elle amorce une phase à forts enjeux pour l'Administration communale. Son défi sera ainsi de concilier les différents intérêts de sorte que la solution retenue permette d'aboutir à une situation «gagnant-gagnant».

Mentionnons, entre autres arguments en faveur de ce projet, les points suivants :

- **clarification des missions, des responsabilités et des compétences nécessaires.** Le dernier inventaire structuré qui portait sur la description des fonctions de l'Administration nyonnaise date de 2001. Ainsi, il comporte des fonctions qui ne sont plus occupées (opérateurs de centrales d'alarmes, infirmier assistant, jardinier d'enfants ou encore conseiller en placement,...) et ne comprend pas un certain nombre de nouvelles professions (webmaster, conseiller en multimédia, pour ne citer que celles-là). La première phase du projet de révision de la politique de rémunération consistera donc à décrire de manière uniformisée les fonctions existantes occupées, et ce pour l'ensemble du personnel communal. De plus, les descriptions de fonctions sont utiles tant pour les futurs recrutements, que pour l'évaluation des compétences des collaborateurs. De même, lorsqu'il s'agit de proposer des formations en adéquation avec les compétences requises, les descriptions de fonctions constituent la base qui permettra, de manière objective, de mesurer les écarts existants et de proposer des solutions en adéquation avec les lacunes à combler ou encore avec les éventuels potentiels à développer ;
- **une rémunération des collaborateurs en adéquation avec les fonctions qu'ils occupent, d'où une meilleure allocation des ressources et donc des deniers publics.** La révision de l'échelle des traitements est un passage obligé pour pouvoir construire une politique de rémunération cohérente. Résultante d'un processus complexe, il s'agit de « coller » une échelle salariale à l'ensemble des descriptions des fonctions existantes. Les fonctions doivent donc être évaluées ou réévaluées, pour partir sur des bases actualisées. La classification des fonctions a été révisée en 1997 pour la dernière fois ;
- **l'attractivité de la Commune comme employeur.** La Municipalité veut promouvoir une politique du personnel globalement attractive. Cette dernière ne saurait se résumer uniquement à la rémunération ; toutefois, lors des recrutements, il s'agit d'un élément important dans les phases de négociation. La revue des niveaux de salaire avec ceux existants dans d'autres administrations publiques similaires fera partie de ce travail d'évaluation des fonctions ;
- **un système de rémunération simplifié et plus transparent.** Aujourd'hui, le système de rémunération de la Commune de Nyon est relativement compliqué. Ainsi, la rémunération d'un nouveau collaborateur est calculée en fonction de plusieurs éléments, dont l'appréhension n'est pas toujours évidente. Pour ce qui est de l'évolution de la rémunération, celle-ci repose sur l'attribution automatique des annuités statutaires jusqu'au sommet de la classe, privilégiant ainsi la fidélité avant tout. De ce fait, le modèle de progression des rémunérations n'est plus en adéquation avec les trajectoires professionnelles actuelles. Par ailleurs, les indemnités qui sont octroyées à certains corps de métier, selon les divers règlements en vigueur, méritent d'être normalisées et alignées sur les pratiques du marché. Ainsi, en optant pour un système qui part des descriptions de

fonctions, la Municipalité veut également harmoniser l'octroi des indemnités (ex : prime de piquets) au sein de l'Administration communale, et les intégrer, si possible, dans la base salariale ;

- **évaluation du système de rémunération.** La Municipalité veut au travers de ce projet de révision s'assurer que la nouvelle politique de rémunération respecte et maintienne le principe d'équité à l'intérieur de l'Administration communale, y compris le principe de l'égalité hommes-femmes. Une fois que ce nouveau système de rémunération aura été établi, il fera l'objet d'une analyse statistique tous les deux ans pour s'assurer que les fonctions restent dans les bandes de salaires correspondant au marché et que les principes d'égalité continuent à être respectés.

2.2. Le mandataire

Le mandataire retenu pour ce projet par la Municipalité est le cabinet de conseil « hkp ». Ce dernier bénéficie d'une solide expérience dans les projets de révision d'échelle des traitements – notamment dans le secteur public². En outre, « hkp » est reconnu dans le domaine des enquêtes de rémunération sectorielle, enquêtes auxquelles la Ville de Nyon participe cette année pour la cinquième fois (2004-2013). Ces dernières constituent d'ailleurs un excellent point de repère afin de se situer par rapport aux autres administrations communales de taille similaire. En réitérant l'expérience cette année, la Municipalité a voulu profiter des résultats de l'enquête pour en tirer des enseignements dans le cadre de la définition de la future politique de rémunération de l'Administration communale.

2.3. Les étapes de la mise en œuvre du projet

Le projet est découpé selon les différentes phases ci-dessous, toutes faisant l'objet de la présente demande de crédit d'étude auprès de votre Conseil :

1. Analyse du statut du personnel et inventaire de la situation actuelle (*Initié*).
2. Adaptation et création des descriptions de fonctions (*Initié*).
3. Evaluation et classification des fonctions (*Début 2014*).
4. Elaboration de la politique de rémunération (*Début 2014*).
5. Elaboration d'un programme d'évaluation de la prestation (*A déterminer selon l'évolution du projet*).

2.4. Communication du projet

Le succès de ce projet ne peut être assuré qu'en suscitant l'adhésion à l'évolution de notre système actuel ; pour ce faire, un calendrier de communication sera élaboré. De manière générale, les grandes étapes feront l'objet d'une communication spécifique destinée à l'ensemble des collaborateurs. Par ailleurs, une communication régulière sur l'avancée du projet sera faite à la délégation municipale aux affaires du personnel, à la Municipalité, à la Commission du personnel, ainsi que sur le système Intranet de la Commune. Enfin, selon les besoins exprimés, des rapports de synthèse seront faits à l'intention du Conseil communal.

² Liste non exhaustive des clients d' « hkp » (Villes de Carouge, Morges, La Chaux-de-Fonds, Commune de Chêne-Bougeries, Ville de Neuchâtel)

2.5. Réponse au postulat de Mme la Conseillère communale Jessica Jaccoud

Le 3 septembre 2012, Mme la Conseillère communale Jessica Jaccoud, par un postulat renvoyé à la Municipalité, invitait à l'engagement d'une série de démarches dans le cadre du Dialogue sur l'égalité des salaires. Parmi celles-ci, elle souhaitait que les salaires du personnel de l'Administration nyonnaise fassent l'objet d'une analyse statistique de sorte que les situations d'inégalité salariale hommes-femmes soient corrigées. Notons ici que le projet municipal de révision de l'échelle des traitements permettra ces analyses. En effet, ces dernières ne pourront se faire que lorsque toutes les fonctions auront été décrites, colloquées dans des classes et comparées aux meilleures pratiques du marché. A rappeler encore l'axe stratégique fort de la politique du personnel de la Municipalité concernant l'équité de traitement, en phase avec les demandes du postulat.

3. Incidences financières

Les sommes demandées à votre Conseil par la Municipalité seront introduites, à décision connue, dans les comptes N° 130.3185.00 - *Honoraires et frais d'études* - et N° 130.3011.00 - *Traitements* - respectivement pour les honoraires d' « hkp » et pour l'engagement d'un chargé de projet spécialiste RH.

Les honoraires prévus pour la réalisation des cinq étapes du projet sont les suivants :

1. Phase Analyse du statut du personnel et inventaire de la situation actuelle	CHF	6'210.00
2. Phase Descriptions de fonctions	CHF	40'500.00
3. Phase Evaluation et classification des fonctions	CHF	36'180.00
4. Phase Elaboration de la politique de rémunération	CHF	39'312.00
5. Phase Elaboration d'un programme d'évaluation de la prestation	CHF	11'880.00
TVA	CHF	10'727.00
Total	CHF	144'809.00

Mis à part les honoraires pour « hkp », le Service des Ressources et Relations Humaines aura besoin de ressources supplémentaires. Compte tenu de l'envergure de ce projet, du besoin de sa cohérence dans le temps, et de la nécessité d'un travail efficace, il s'avère indispensable d'y consacrer une ressource spécifique; celle-ci représente un poste à 80% pour une durée de 24 mois. En résumé, pour la réalisation des trois dernières phases du projet et de son suivi sur deux ans, les coûts de cet engagement peuvent être synthétisés comme suit :

1. Salaire brut annuel	CHF	72'800.00
2. Charges patronales	CHF	22'000.00
Total par année (dès 2014)	CHF	94'800.00

De 2009 à 2012, les salaires bruts (autorités, personnel fixe et auxiliaires) de la Ville ont connu une évolution moyenne de 4.4 %³ ; cette masse salariale doit impérativement être contenue et mieux ciblée. A terme, ce projet de révision de l'échelle de traitement aura un impact financier pérenne de grande ampleur. Bien qu'à ce stade il soit ambitieux de donner un chiffre précis, l'expérience faite par les autres administrations communales, selon « hkp », permet d'avancer que la période de transition provoquera, sur l'exercice comptable concerné, un coût supplémentaire de l'ordre de 3 à 4 % de la masse salariale. En revanche, une fois que le projet sera achevé et que la période de transition sera écoulée, la nouvelle échelle des traitements permettra de maîtriser l'évolution « mécanique » que provoque le système de rémunération actuel. Afin de définir les impacts financiers que représentera la mise en place d'une nouvelle

³ Moyenne arithmétique des variations observées de 2009 à 2012 sur l'ensemble des comptes (3001, 3011 et 3012).

politique de gestion des fonctions, le mandataire effectuera bien sûr diverses simulations mathématiques.

4. Aspects du développement durable

Dans une perspective de développement durable, la notion de performance ne peut être séparée de celle de responsabilité. Pour rappel, le développement durable associe trois types d'objectifs complémentaires :

- Efficacité économique.
- Equité sociale.
- Préservation de l'environnement.

Si dans le cadre de ce projet il est difficile de trouver des arguments en faveur de ce dernier point, les deux premiers en revanche coïncident parfaitement avec les résultats escomptés pour la Ville.

5. Conclusion

La révision des descriptions de fonctions ainsi que de l'échelle des traitements de notre Administration communale est aujourd'hui plus qu'une nécessité. Les derniers changements en la matière datent de 1997 et 2001, respectivement pour la classification des fonctions et la description de ces dernières. Pour ce qui est du mandataire envisagé pour aider la Commune à progresser de manière efficace et rapide dans ce projet de révision, son expérience et son expertise, ainsi que les retours d'autres villes après une démarche similaire avec ce même prestataire, nous confortent dans notre choix.

Ce projet revêt un enjeu déterminant pour l'évolution de l'Administration communale; il s'agit donc d'aller au-delà de la normalisation des descriptions des fonctions, pour aboutir à la mise en place d'une politique du personnel cohérente, transparente et attractive. De plus, la Municipalité voit, avec cette révision, l'opportunité de maîtriser l'évolution de la masse salariale; il est également indispensable d'avoir un système mieux adapté aux réalités de notre temps et aux spécificités du marché de l'emploi. En outre, cette révision permettra d'avancer de manière déterminante dans deux des axes stratégiques forts de la Municipalité. En effet, la Municipalité entend garantir l'équité de traitement et l'égalité salariale hommes – femmes sur la durée, ainsi que promouvoir une formation continue adéquate et motivante pour les collaborateurs de la Commune. La remise à niveau des descriptions de fonctions et de la politique de rémunération de la Ville de Nyon permettront aussi d'atteindre ces objectifs ambitieux autant qu'indispensables pour une politique du personnel exemplaire.

Au vu de ce qui précède, la Municipalité vous demande, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Conseillers, de prendre la décision suivante :

Le Conseil communal de Nyon

vu le préavis N° 133 concernant l'évaluation des fonctions - Révision de l'échelle des traitements et réponse au postulat de Mme la Conseillère Jessica Jaccoud - Demande de crédits de fonctionnement pour le financement d'un mandataire pour un montant de CHF 144'809.- (en 2014) et d'un poste de chargé de projet à 80 % pour un montant de CHF 94'800.- (en 2014 et en 2015),

ouï le rapport de la commission chargée de l'étude de cet objet,

attendu que ledit objet a été régulièrement porté à l'ordre du jour,

décide :

1. d'accorder à la Municipalité un crédit de fonctionnement de CHF 144'809.- au budget 2014 pour financer les honoraires du mandataire « hkp » dans le cadre de l'évaluation des fonctions et de la révision de l'échelle des traitements de la Ville (phases 1 à 5).
Ce montant sera porté au compte N° 130.3185.00 - *Honoraires et frais d'études* - ;
2. d'accorder à la Municipalité un crédit de fonctionnement annuel de CHF 94'800.- (charges comprises) pour le financement d'un poste de chargé de projet au Service des ressources et relations humaines pour une durée de deux ans, et ce dès 2014.
Ce montant sera porté aux comptes N° 130.3011.00 et suivants - *Traitements* ;
3. d'accepter le préavis N°133 comme réponse au postulat de Madame la Conseillère communale Jessica Jaccoud intitulé « L'égalité des salaires – une évidence ».

Ainsi adopté par la Municipalité dans sa séance du 9 septembre 2013 pour être soumis à l'approbation du Conseil communal.

Au nom de la Municipalité

Le Syndic :

Daniel Rossellat



Le Secrétaire :

Christian Gobat

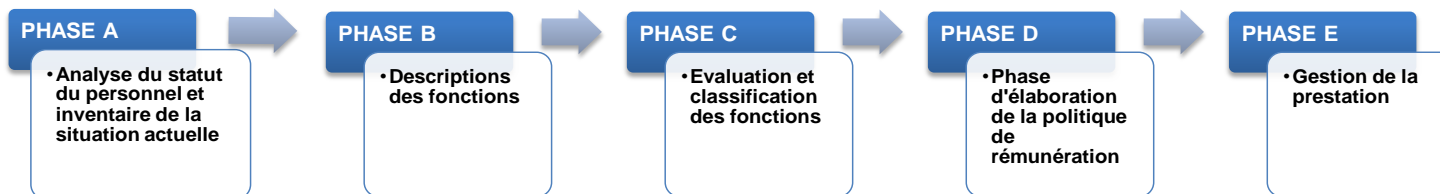
Annexe

- Synthèse des étapes du projet
- Postulat de Mme la Conseillère communale Jessica Jaccoud intitulé « L'égalité des salaires – une évidence »

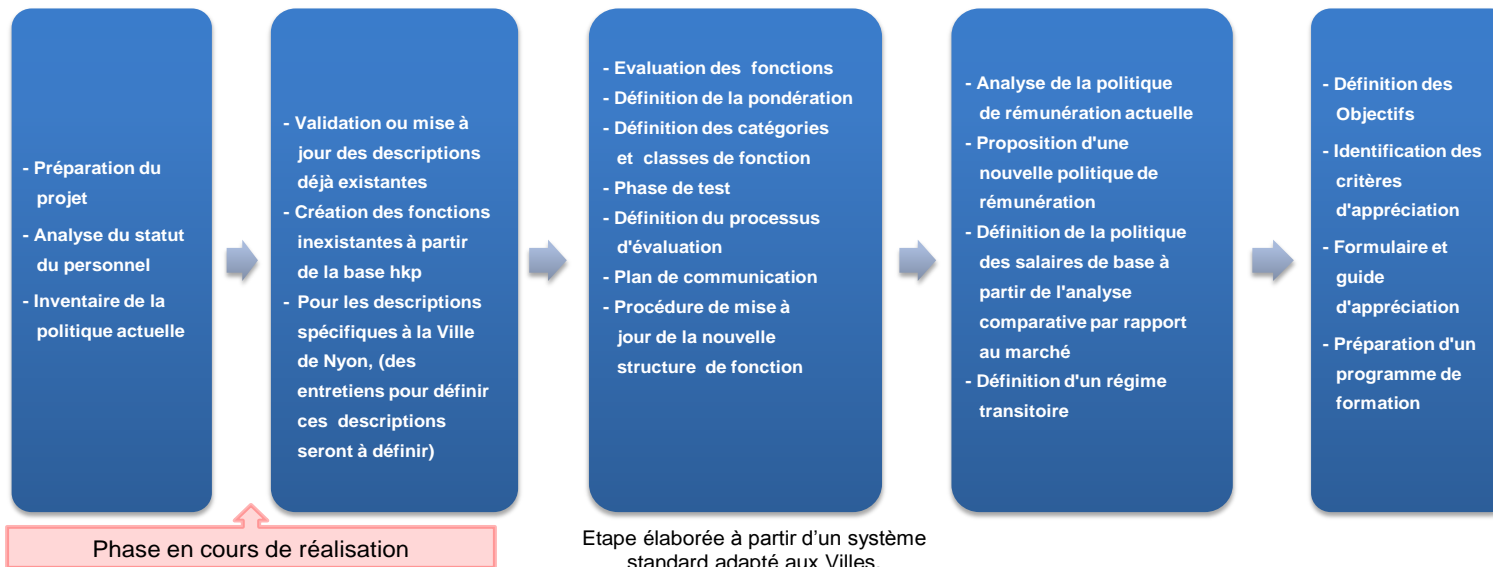
1^{ère} séance de la commission

Municipale déléguée	Mme Fabienne Freymond Cantone
Date et heure	Lundi 28 octobre 2013 à 20h00
Lieu	Salle des Maquettes

Annexe - Synthèse des étapes du projet



CONTENU DES ETAPES



L'égalité des salaires – une évidence

Les évidences requièrent parfois de longues démonstrations. Tel est le cas de l'égalité salariale entre femmes et hommes.

Il semble en effet évident que femmes et hommes doivent, à travail de valeur égale, toucher un salaire égal. La Constitution fédérale (art. 8 al. 3 Cst.) et la Loi fédérale sur l'égalité (art. 3 al. 1 LEg) y consacrent deux dispositions, respectivement l'égalité salariale entre femmes et hommes et l'interdiction de discrimination à raison du sexe.

Et pourtant, les écarts de salaire restent importants en Suisse. Les femmes gagnent en moyenne 20% de moins que les hommes. Environ 40% de ces écarts sont dus à des comportements discriminatoires.

Selon le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, il y a discrimination lorsque, pour le travail d'égale valeur, la différence de salaire ne se justifie pas par des facteurs objectifs comme l'âge, le niveau de formation, l'expérience professionnelle ou la position professionnelle.

Afin d'atteindre l'objectif d'égalité salariale, les organisations faïtières d'employeurs¹, d'employés² et la Confédération³ ont lancé en mars 2009 le Dialogue sur l'égalité des salaires (www.dialogue-egalite-salaires.ch) en pariant sur l'engagement volontaire des entreprises et entités publiques.

L'objectif du Dialogue est d'inciter les entreprises suisses à vérifier qu'elles appliquent bien le principe de l'égalité des salaires. Ces dernières s'engagent à corriger les éventuelles inégalités dans les quatre ans. En Suisse, toutes les entreprises, les unités administratives et les institutions de droit public peuvent, à titre volontaire, participer à ce dialogue.

Les avantages pour l'entreprise ou l'entité publique sont nombreux. Citons à titre d'exemple la fidélisation des employés, l'augmentation de l'attrait lors de recrutements, l'amélioration de l'image envers les tiers partenaires et le public, la réduction des risques de plaintes salariales, etc.

Forts des éléments ci-dessus énoncés, nous demandons à la Municipalité d'engager les démarches suivantes :

- Entreprendre les travaux préparatoires à la mise en place du Dialogue sur l'égalité des salaires ;
- Procéder à une analyse statistique des salaires du personnel de l'administration nyonnaise ;
- Mettre en œuvre les mesures afin de remédier aux éventuelles discriminations non justifiées ;
- Rédiger un rapport final à l'intention du présent Conseil.

Pour le Groupe socialiste, Jessica Jaccoud, Conseillère communale

¹ Union patronale suisse, Union suisse des arts et métiers

² Union syndicale suisse, Travail.Suisse

³ Office fédéral de la justice, Bureau fédéral pour l'égalité entre femmes et hommes, Secrétariat d'Etat à l'économie