



VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS

RAPPORT DU CONSEIL COMMUNAL

relatif à
la description, à l'évaluation et à la classification des fonctions
de l'administration communale et à la politique de rémunération

(du 17 août 2005)

AU CONSEIL GENERAL DE LA VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS

Monsieur le Président,
Mesdames les Conseillères générales,
Messieurs les Conseillers généraux,

Résumé

Le 29 octobre 2001 (PV n° 18 pp. 1726 et suivantes), le Conseil général a accepté un rapport relatif à la description, à l'évaluation et à la classification des fonctions (DECF), et à la modernisation de la politique des ressources humaines de la Ville.

Mené d'avril 2002 à juillet 2005 en concertation étroite avec le personnel, les chefs de services et les représentants syndicaux, le projet a notamment donné lieu à la description et à l'évaluation de toutes les fonctions de l'administration et a fourni l'occasion d'un regard critique et constructif à la fois sur la politique salariale actuelle, sur l'organisation et sur le fonctionnement de l'administration.

Il a ainsi permis de jeter les bases de la nouvelle politique de rémunération, à l'appui de laquelle a été rédigée la deuxième partie du présent rapport. Tout en garantissant les droits acquis selon les engagements pris à l'origine du projet, les orientations retenues accordent une plus grande importance à la capacité de l'administration d'évoluer, à la mobilité et à la motivation des

collaborateurs. Elles maintiennent une part importante d'automatisme dans l'évolution salariale et corrigent plusieurs lacunes du système actuel. Elles allongent notamment la durée de progression salariale et redonnent une perspective d'évolution à deux tiers des collaborateurs dont le salaire est actuellement bloqué.

Les enjeux majeurs auxquels sont actuellement confrontés le marché du travail et les assurances sociales (croissance des cas d'invalidité, augmentation de la longévité, etc.) ont également été pris en compte dans l'élaboration de cette politique, dans la mesure où seule une politique des ressources humaines responsable permettra d'éviter une charge excessive sur les systèmes sociaux et, à terme, un démantèlement de ceux-ci.

Bien que ne relevant pas d'un programme d'économie, le projet garantit une bonne maîtrise de la masse salariale à moyen terme et donne lieu à des coûts de transition acceptables.

Première et principale étape de la volonté de moderniser la gestion des ressources humaines de la Ville, ce projet devrait être mis en œuvre dans un délai de six mois environ et être suivi d'une refonte complète du règlement général du personnel de l'administration ainsi que d'autres projets visant notamment le renforcement de la compétence de gestion des cadres, la gestion des compétences et la formation continue ainsi que la mobilité interne.

1. Introduction

a) Historique

Le 10 octobre 2001, le Conseil communal a présenté au Conseil général un rapport relatif à la description, à l'évaluation et à la classification des fonctions (DECF), accepté par ce dernier en date du 29 octobre 2001, par 33 voix sans opposition. Ce projet s'inscrit dans une perspective de modernisation de la politique des ressources humaines de la Ville de La Chaux-de-Fonds.

En acceptant la nouvelle politique du personnel, visant la valorisation de la fonction publique, l'amélioration de son image au sein de la population, de son fonctionnement et de la qualité de ses prestations, le Conseil général a donné son accord à la réalisation de ce projet, ainsi qu'à la mise en place simultanée d'une nouvelle échelle des traitements, éléments de base d'une politique de rémunération et fondements de la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, ce projet s'inscrivait, d'une part, dans le cadre des relations entre les différents partenaires de l'Entité neuchâteloise (Etat et 3 villes du canton) en ce qui concerne l'harmonisation des processus en matière de gestion des ressources humaines et, d'autre part, dans le contexte d'une péréquation des charges canton/communes et du subventionnement de certains salaires.

Dans les années 1998 et 1999, des analyses conduites entre les membres de l'Entité neuchâteloise sur les politiques salariales et les mécanismes de rémunération ont révélé nombre de déséquilibres dans le classement des fonctions, et par conséquent dans les prestations salariales, tant à l'interne de notre Administration communale qu'entre celle-ci et celles de nos partenaires. Pour des questions de subventionnement et de recrutement de personnel qualifié, il apparaissait important de pouvoir, sinon s'aligner, du moins s'approcher des salaires proposés dans le secteur public et privé régional.

Deux de nos partenaires au sein de l'Entité neuchâteloise, à savoir l'Etat de Neuchâtel et la Ville de Neuchâtel, ont déjà conduit un projet de description et d'évaluation des fonctions. Différentes communes, institutions paraétatiques et cantons latins ont déjà réalisé ou réalisent actuellement un tel processus.

Lors de la séance du 29 octobre 2001, tous les groupes du Conseil général ont approuvé le principe d'une telle réforme pour l'administration chaux-de-fonnière et soutenu le principe d'une modernisation dans le sens d'une meilleure prise en compte des responsabilités propres aux fonctions et dans l'objectif d'une meilleure image de la fonction publique au sein de la population. La plupart des autres remarques formulées lors de ce débat rejoignaient les objectifs du projet.

Les principales préoccupations exprimées lors de ce débat ont notamment porté sur l'importance de ne pas inscrire le projet dans une logique purement financière, tout en soulignant la nécessité d'une bonne maîtrise de la charge salariale. L'importance d'une démarche véritablement participative a également été rappelée.

Plusieurs groupes ont encore exprimé leur souci d'une plus grande équité, entre collaborateurs et entre services, mais aussi entre les principales administrations de notre canton. Certains ont encore souhaité que l'on évite l'introduction d'un salaire « au mérite » et ont marqué leur attachement à la garantie des acquis pour les titulaires actuels de fonctions publiques.

L'importance de l'information a enfin été soulignée et des réticences ont été exprimées quant à la durée projetée, estimant qu'elle s'avérerait trop limitée.

b) Analyse des principes actuels de la politique salariale*I. Principes actuels de rémunération :*

Les principes actuels de rémunération sont définis dans le Règlement général pour le personnel de l'administration communale (RGPA), du 10 novembre 1986.

II. Structure de base actuelle de rémunération :

Actuellement, l'échelle des traitements (annexe 1) comporte les particularités suivantes :

- 16 classes de traitement contenant chacune 10 hautes-paies (échelons) ;
- 3 niveaux de hors-classe contenant chacun 10 hautes-paies ;
- 4 niveaux intermédiaires de demi-classe contenant chacun 10 hautes-paies ;
- soit en totalité 23 positions multipliées chacune par 10 niveaux de hautes paies.

Le système de rémunération comporte théoriquement trois classes de traitement pour une même fonction. Mais actuellement, la même fonction peut couvrir jusqu'à cinq, voire six classes de traitement (et même plus pour quelques fonctions génériques comme employé-e de commerce ou concierge - cf. annexe 2).

Les raisons de cette multiplication de classes pour une même fonction peuvent être expliquées de la façon suivante :

- conscient des multiples difficultés générées par les déséquilibres mentionnés ci-dessus, le Conseil communal avait, dans le courant du printemps 1999, procédé à une modification temporaire du calcul des salaires à l'engagement correspondant à une diminution d'une, voire de deux classes de traitement (sauf la classe 16 qui est la résultante de la suppression des classes 17 et 18) ; lors de sa nomination, en principe après un an, le fonctionnaire progressait d'une classe de traitement (directive 22) ;
- le taux de rotation est très faible pour certaines fonctions et l'ancienneté au sein d'une même fonction est de 10 ans en moyenne (annexe 3) ; pour la plupart des fonctions l'ancienneté dans la fonction est équivalente à l'ancienneté dans l'administration. Dès lors, l'introduction de classes intermédiaires a augmenté les possibilités d'éviter un blocage complet de la situation salariale des titulaires ;

- les augmentations nominales de salaire s'acquièrent par l'attribution automatique d'une haute-paie (échelon) par année, par l'indexation annuelle et par un changement de classe de traitement, décidé par le Conseil communal approximativement tous les 3 à 5 ans, selon la situation financière et l'engagement du titulaire. D'après l'étude statique de la situation actuelle à laquelle nous nous référons tout au long de ce chapitre, la plupart des collaborateurs se trouvent « bloqués » au maximum de leur classe de traitement après environ 12 ans d'activité, sans possibilité de progression. Ce blocage, provoquant des situations d'insatisfaction et de démotivation, a eu pour effet, par le passé, la « création » de fonctions intermédiaires et par conséquent d'échelons hiérarchiques supplémentaires avec gain d'une classe, sans que les responsabilités nouvelles ne fassent l'objet d'une analyse systématique. Le projet DECF a permis de mettre en évidence un sentiment de non reconnaissance du travail effectué, ainsi que la difficulté à décrire des fonctions intermédiaires et à les distinguer de fonctions voisines.

Le "blocage" prématuré d'un collaborateur dans sa classe de traitement peut également s'expliquer par un salaire élevé pratiqué à l'engagement (exemples : annexe 4), parfois motivé par les différences salariales existant entre le secteur privé et le secteur public engendrant des difficultés à recruter du personnel qualifié.

L'annexe 5 illustre la part du personnel bloqué au maximum de sa classe de traitement (41%) au mois de juin 2003 (haute paie = annuité). Cette situation a évidemment évolué pour atteindre 45% en 2004 et 46.5 % au début janvier 2005. Une analyse plus détaillée vous est proposée dans les chapitres suivants.

Le système de rémunération actuel comporte également un système de gratification représentant un demi-salaire mensuel octroyé sous forme de prime unique après 20 ans de service et un salaire mensuel octroyé également sous forme de prime unique après 40 ans de service. Les collaborateurs ont le choix de transformer ces primes en jours de congé, respectivement 2 semaines à 20 ans et 4 semaines à 40 ans.

Il existe également un système de prime de fidélité, créé dans le but de récompenser l'ancienneté – à 25 ans - et permettant une évolution salariale (une classe de traitement supplémentaire acquise) aux collaborateurs bloqués depuis longtemps au maximum de leur classe de traitement.

Le Conseil communal peut encore exceptionnellement récompenser un collaborateur particulièrement engagé par l'octroi d'une classe supplémentaire « ad personam ».

Dans le cadre d'un système de rémunération basé uniquement sur des automatismes, le collaborateur consciencieux qui s'investit particulièrement dans son travail peut avoir le sentiment de ne pas être reconnu davantage que celui qui s'est limité à remplir son cahier des tâches. La réflexion peut aller dans le même sens pour celui ayant atteint le maximum de sa classe de traitement. Le système actuel contribue donc à générer des insatisfactions parfois difficiles à dissiper.

Toutefois, il convient de rappeler que le salaire n'est pas la seule façon de reconnaître et de valoriser le travail effectué, ni même le facteur principal de motivation du personnel. Des projets allant dans le sens du développement de la formation continue, de l'évaluation et de la gestion des compétences et de la mobilité interne sont prévus et énumérés au chapitre 8 du présent rapport.

III. *Étude statique de la politique actuelle de rémunération :*

L'étude statique de la politique actuelle de rémunération, que nous avons déjà abordée ci-dessus, a été effectuée au mois de juin 2003 dans le but :

- de dresser un état concret de la situation actuelle ;
- d'établir la base de la nouvelle politique de rémunération ;
- de décrire la situation démographique afin d'anticiper les futures retraites et de préparer la relève des collaborateurs ;
- de déterminer le personnel bloqué au maximum de sa classe de traitement.

Cette étude a porté sur 715 collaborateurs ; les employés « horaire », le corps enseignant, le personnel de l'Hôpital, ainsi que celui de SIM S.A. et de Cridor S.A. n'en faisant pas partie.

Cette analyse a notamment permis de faire un état de situation sur :

- Les automatismes salariaux : pour la classe 16, la valeur d'accroissement du traitement, entre le minimum et le maximum de la classe, était de 17,52 %, alors que pour la HCA, elle représentait le 34,46 %.
- Les classes intermédiaires : les classes 5a, 4a, 3a et 2a ont été créées il y a environ 20 ans pour réduire l'importante progression salariale entre ces classes et éviter les blocages salariaux prématurés.

- Les minimums et les maximums des classes de traitement : L'annexe 6 présente une illustration du minimum et du maximum de l'échelle des salaires actuelle en fonction des classes de traitements ; l'annexe 7 présente l'écart entre le minimum et le maximum de l'échelle des salaires en fonction de la classe de traitement. Le rapport entre le minimum et le maximum permet de comprendre l'évolution salariale d'un collaborateur tout au long de sa carrière au sein d'une même fonction. Non seulement cette différence d'écart entre les classes hautes et les classes basses n'a pas de proportion raisonnable, mais en plus elle n'évolue pas de manière linéaire. Les catégories illustrées en annexe 8 ont été réalisées pour les besoins de l'analyse, mais n'existent pas dans le système actuel.
- La promotion dans une classe supérieure, cumulée avec l'octroi d'une haute-paie (échelon) : ces dernières années, cette règle a été modifiée à plusieurs reprises. D'abord octroi d'une classe supplémentaire avec attribution d'une haute-paie supplémentaire, ensuite octroi d'une classe supplémentaire sans attribution de haute-paie, et finalement octroi d'une classe supplémentaire avec diminution d'une haute-paie (sauf pour les classes 16 à 12).
- Le recouvrement entre des classes adjacentes : le recouvrement actuel est de l'ordre de 70%, mais évoluant de manière irrégulière (voir annexe 9).
- La distribution du nombre des collaborateurs par tranche d'âge (annexe 10) et la distribution de l'âge moyen par classe de traitement (annexe 11) : la moyenne d'âge, hommes et femmes confondus, est de 41 ans (âge correspondant à la moyenne existant habituellement dans le secteur public). La moyenne d'âge dans certains services est relativement élevée, avec de surcroît peu de possibilité de relève. De plus, cette donnée permet de faire le lien avec le point abordé ci-dessus expliquant également le salaire élevé pratiqué à l'engagement (cf. annexe 4).
- La distribution des collaborateurs en fonction de leur classe de traitement (annexe 12) : la distribution d'environ 60% des collaborateurs entre les classes actuelles 13 à 7 correspond à la majeure partie de la masse salariale (annexe 13).

IV. Enquête de rémunération dans les villes/communes des cantons latins 2004 par rapport à notre système actuel de rémunération :

Des raisons évidentes, comme notamment l'ajustement futur des fonctions DECF aux références du marché, nous ont, entre

autres, incités à participer à une enquête de rémunération durant le dernier trimestre 2004.

En effet, quatorze Villes/Communes des cantons Latins ont mandaté CC&T (Corporate Consulting & Technology, basée à Genève), société suisse de conseil spécialisée dans le domaine de la gestion des ressources humaines, pour l'élaboration et la conduite d'une enquête de rémunération 2004.

Cette enquête de rémunération a contribué à situer notre politique de rémunération **actuelle** par rapport à notre environnement. Elle a aussi permis d'obtenir des informations relatives aux salaires des collaborateurs comparables avec d'autres villes/communes, de fournir aux responsables des services des ressources humaines un outil pour répondre aux questions mises en évidence par les responsables politiques et opérationnels et de définir le cadre d'une future politique de rémunération.

Les données de rémunération et démographiques relatives à quelques 7'000 titulaires des fonctions sélectionnées pour cette enquête ont été analysées. Le référentiel utilisé pour notre Ville a été celui d'une cinquantaine de fonctions-type actuelles.

Nous vous apportons ci-dessous un éclairage comparatif par rapport aux points suivants :

- Le positionnement salarial du système actuel de notre administration par rapport au marché et aux autres participants (annexe 14) : notre système actuel de rémunération se trouve 12% en dessous de la médiane du marché. Certaines explications géo-économiques, comme les différences régionales en matière de niveau de rémunération ainsi que les difficultés financières que la Ville connaît depuis plusieurs années, peuvent expliquer cet écart. De plus, la médiane du marché se trouvant à 12 % en dessus de notre système actuel de rémunération explique le haut niveau (par rapport à la grille en vigueur) des salaires pratiqués à l'engagement (annexe 4).
- Le positionnement d'une cinquantaine de nos fonctions actuelles par rapport à la médiane du marché analysé (annexe 15) : les écarts constatés ici vont de -37 % à + 20 %, une majorité des fonctions comparées se situant à La Chaux-de-Fonds nettement en dessous de la médiane des valeurs comparables.
- Le mode de progression salariale retenu : sur les 14 administrations analysées, la moitié utilise déjà une progression mixte (automatique et discrétionnaire) comme système de gestion de l'échelle de traitement. Les sept

autres administrations, utilisant jusqu'à présent la manière automatique et annuelle de progression, réalisent actuellement des démarches comparables à DECF.

2. Projet DECF (Description, Evaluation et Classification des Fonctions)

a) Définition des termes utilisés

- La Fonction définit un ou plusieurs postes ayant des critères semblables au niveau des activités, des responsabilités et des finalités, ainsi que des exigences en matière de formation et de compétences.
- La Description de la Fonction définit **les rôles et les responsabilités**, et ceci pour chaque fonction, afin d'être en adéquation avec les besoins attendus par l'administration. La description de la fonction n'implique en aucun cas la description et / ou l'évaluation des compétences professionnelles et personnelles des collaborateurs.
- L'Évaluation des Fonctions procède à l'analyse et à la comparaison des fonctions entre elles et définit des niveaux pour les rôles et les responsabilités établis lors de la description des fonctions.
- La Classifications des Fonctions ordonne les fonctions selon les responsabilités et positionne chacune des fonctions décrites et évaluées dans les différentes classes de traitement de la future échelle des salaires.
- L'échelle des salaires s'inscrit entre un salaire minimum et un salaire maximum définis par les autorités dès le début du projet (maintien des minimum et maximum au niveau actuel). Entre ces deux bornes, sont prévues des classes de traitement, chacune d'entre elles étant également délimitée par une borne minimale et maximale. Enfin, chaque classe de traitement est fragmentée en un nombre fixe d'échelons.
- La politique de rémunération est définie par les principes qui permettent de faire évoluer la rémunération des collaborateurs tout au long de leur carrière au sein de l'administration.

b) Objectifs et apports du projet DECF

- Identifier les responsabilités attachées à chaque fonction, maîtriser leur contenu et suivre leur évolution de façon dynamique ;
- Décrire, analyser et mettre en évidence les différences entre les fonctions par rapport aux rôles et aux responsabilités attendus dans le but d'établir une nouvelle échelle de traitement et les bases d'une nouvelle politique de rémunération ;

- Privilégier l'équité de traitement, qui constitue l'une des sources de la motivation des collaborateurs ;
- Contribuer à améliorer l'organisation et à moderniser la gestion des ressources humaines en jetant les bases d'une politique de recrutement cohérente et attrayante et d'une meilleure répartition des tâches en permettant la gestion des compétences, l'analyse des besoins en formation et la mobilité interne ;
- Définir les bases pour l'élaboration de plans de développement individuel ;
- Harmoniser les processus en matière de gestion des ressources humaines au sein de l'Entité neuchâteloise ;
- Valoriser la fonction publique en améliorant son fonctionnement, son aptitude à évoluer, la qualité de ses prestations et en conséquence son image au sein de la population.

c) Membres du groupe de projet DECF et leur rôle

La composition du groupe de projet DECF a subi à plusieurs reprises des changements induisant quelques fois des retards dans l'avancement du projet. Nous vous indiquons ci-dessous les différentes compositions en les complétant du rôle de chacun des membres :

I. Composition du groupe de projet DECF proposée par le Conseil communal et acceptée par le Conseil général en 2001 :

- Lise Berthet : directrice du dicastère des finances et du SRH préside et est responsable de la direction stratégique du projet DECF ;
- Chef de projet DECF : à engager, responsable de la réalisation du projet ;
- Martine Donzé : cheffe du SRH, assure le lien et représente le personnel administratif ;
- Sylvain Jaquenoud : chancelier, garantit l'équité entre dicastères et services et assure le lien avec le Conseil communal ;
- Josette Frésard : cheffe des services généraux des Services Industriels, assure le lien et représente le personnel des Services Industriels ;
- Françoise Sallin : responsable du personnel des Travaux publics, assure le lien et représente le personnel des Travaux publics ;
- Apport ponctuel extérieur pour bénéficier de l'expérience de l'Etat de Neuchâtel ;
- SSP : deux représentants syndicaux pour toutes les fonctions de l'administration communale, y compris le SIS ;

- FSFP : un représentant syndical pour les fonctions de la police locale.

II. Composition du groupe de projet DECF lors de la phase conceptuelle au 2^e semestre 2002 :

- Lise Berthet : directrice du dicastère des finances et du SRH ; préside et est responsable de la direction stratégique du projet DECF ;
- **Ioana Niklaus** : cheffe de projets RH, responsable technique du projet DECF ; assure le lien avec la Conseillère communale ;
- Martine Donzé : cheffe du SRH, assure le lien et représente le personnel administratif ;
- Sylvain Jaquenoud : chancelier, garantit l'équité entre les dicastères et les services et assure le lien avec le Conseil communal ;
- Josette Frésard : cheffe des services généraux des Services Industriels, assure le lien et représente le personnel des Services Industriels ;
- Françoise Sallin : responsable du personnel des Travaux publics, assure le lien et représente le personnel des Travaux publics ;
- **Isabelle Nativo** : secrétaire syndicale SSP ;
- **Christian Bourquin** : représentant SSP ; partenaire représentant le personnel administratif, y compris le SIS ;
- **Michel Scholl** : représentant syndical FSFP : partenaire représentant le personnel de la police locale ;
- **Jean-Pierre Brügger** : consultant CC&T ; intervention complémentaire aux ressources engagées dans le projet, apporte son expertise et garantit la mise en œuvre du logiciel PROFIL (base de données pour le projet DECF) ;

NB1 : M. J.-P. Brügger a été remplacé par M. Adil Elamari durant la phase opérationnelle (2^e semestre 2003) pour la même fonction et le même rôle.

NB2 : M. S. Jaquenoud a quitté le groupe de projet DECF à la fin du 2^e semestre 2002.

III. Composition du groupe de projet lors de la phase d'analyse et du début de la phase de validation au 2^e semestre 2004 :

- **Laurent Kurth** : directeur du dicastère des finances et du SRH ; préside et est responsable de la direction stratégique du projet DECF ; assure le lien avec le Conseil communal ;

- Ioana Niklaus : cheffe de projets RH, responsable technique du projet DECF ; assure le lien avec le Conseiller communal ;
- Martine Donzé : cheffe du SRH, assure le lien et représente le personnel administratif ;
- Josette Frésard : directrice des finances et des RH de SIM S.A. ; intervention complémentaire aux ressources engagées dans le projet ; apporte son expertise technique par rapport à l'élaboration de la CCT de SIM S.A. et à sa connaissance du personnel administratif ;
- Françoise Sallin : assistante RH/chargée de projets, apporte son expertise par rapport au personnel des Travaux publics ;
- **Jean Queloz** : secrétaire central SSP-VPOD (Lausanne) ;
- Christian Bourquin : représentant SSP ; partenaire représentant le personnel administratif, y compris le SIS ;
- **Serge Widmer** : représentant SSP ; partenaire représentant le personnel des Travaux Publics ;
- Michel Scholl : représentant syndical FSFP : partenaire représentant le personnel de la police locale ;
- Adil Elamari : consultant CC&T ; intervention complémentaire aux ressources engagées dans le projet, apporte son expertise et garantit la mise en œuvre du logiciel PROFIL (base de données pour le projet DECF).

IV. Composition du groupe de projet lors de la phase de validation et de la mise en œuvre du projet DECF dès le 1^e semestre 2005 :

- Laurent Kurth : directeur du dicastère des finances et du SRH ; préside et est responsable de la direction stratégique du projet DECF ; assure le lien avec le Conseil communal ;
- Ioana Niklaus : cheffe de projets RH, responsable technique du projet DECF ; assure le lien avec le Conseiller communal ;
- Martine Donzé : cheffe du SRH, assure le lien et représente le personnel administratif ;
- Josette Frésard : directrice des finances et des RH de SIM S.A. ; intervention complémentaire aux ressources engagées dans le projet ; apporte son expertise technique par rapport à l'élaboration de la CCT de SIM S.A. et à sa connaissance du personnel administratif ;
- Françoise Sallin : assistante RH/chargée de projets, apporte son expertise par rapport au personnel des Travaux publics ;

- Jean Queloz : secrétaire central SSP-VPOD (Lausanne) ;
- **Thierry Clément** : secrétaire syndical SSP région Neuchâtel ; (remplaçant de I. Nativo au sein du SSP) ;
- Christian Bourquin : représentant SSP ; partenaire représentant le personnel administratif, y compris le SIS ;
- Serge Widmer : représentant SSP ; partenaire représentant le personnel des Travaux Publics ;
- Michel Scholl : représentant syndical FSFP : partenaire représentant le personnel de la police locale ;
- Adil Elamari : consultant CC&T ; intervention complémentaire aux ressources engagées dans le projet, apporte son expertise et garantit la mise en œuvre du logiciel PROFIL (base de données pour le projet DECF).

d) Déroulement et durée du projet

I. Phase conceptuelle (mai à septembre 2002) :

- Élaboration de l'outil
Souhaitant bénéficier de l'expérience acquise par l'Etat de Neuchâtel et la Ville de Neuchâtel et désireux de rendre nos résultats compatibles afin de permettre des comparaisons salariales, nous avons abordé la description des fonctions avec des procédures et des instruments similaires à ceux déjà utilisés par l'Etat et la Ville de Neuchâtel. Nous avons par conséquent utilisé le même logiciel de base de données (Profil), ainsi qu'un référentiel similaire, à savoir le QCM (questionnaire à choix multiples). Toutefois, le QCM et la méthodologie DECF ont été simplifiés et adaptés aux spécificités de notre administration communale.

La difficulté d'un QCM se trouve dans le niveau de précision et la terminologie utilisée. L'enjeu a été de produire un document qui soit à la fois « général », afin de pouvoir englober l'ensemble des fonctions, et en même temps « précis », afin de pouvoir colloquer le personnel. Cette précision ne peut en aucun cas être celle d'un cahier des tâches, émanation de l'organisation propre à chaque service.

L'élaboration du QCM s'est faite en étroite collaboration avec les représentants syndicaux, en répertoriant d'abord les critères et les sous-critères déterminant les rôles et les responsabilités à décrire lors de la description de la fonction et ensuite en rédigeant les items de description pour chaque critère et sous-critère. Le résumé des critères et sous-critères figure en annexe 16.

De plus, le référentiel a subi une phase-test auprès d'une vingtaine de collaborateurs exerçant des fonctions-types variées et représentant tous les dicastères et des corps de métier distincts. Les résultats de cette phase-test a permis au groupe de projet d'améliorer le QCM et de le mettre en adéquation avec la réalité du terrain et avec les spécificités des services et dicastères.

➤ Méthodologie appliquée pour déterminer la pondération des critères et des sous-critères du QCM

Afin d'atténuer les variables affectives et subjectives liées à ce type d'exercice, le groupe de projet, puis le Conseil communal, ont utilisé une méthodologie dite « mathématique » proposée par les consultants de CC&T et utilisée largement dans la plupart des administrations ayant déjà réalisé le processus de DECF.

La méthode repose sur un système de comparaison entre critères à l'aide d'une échelle à degrés d'importance variable. Les résultats indicatifs du groupe de projet, puis du Conseil communal, ont été comparés aux tendances des secteurs publics, para-publics et privés et se sont révélés similaires, tant par rapport à l'ordre d'importance des critères et des sous-critères, que par rapport aux pondérations ; ainsi ils ont pu servir de base aux premières analyses et simulations.

La pondération de chaque facteur et sous-facteur a permis de calculer et de déterminer un nombre de points pour chaque fonction décrite, conduisant ainsi au découpage des futures classes de traitement et aux premières ébauches de la future classification des fonctions.

Le Conseil communal a fait usage de sa marge d'appréciation dans le choix définitif de la pondération, notamment pour tenir compte de l'écart constaté lors des entretiens entre le message que le QCM devait transmettre et la façon dont il a finalement été perçu.

De plus, à travers la pondération décidée, nous avons souhaité valoriser certains critères, comme les responsabilités ou les conditions d'exercice de la fonction, afin d'équilibrer un système ayant par le passé mis plus souvent l'accent sur la formation et l'ancienneté.

➤ Elaboration de la planification du projet

Tous les chefs de services et les responsables des secteurs à forte population ont rencontré à plusieurs reprises la

cheffe de projet, afin d'être informés et formés à la méthodologie de description des fonctions. Ces rencontres ont également eu pour but la présentation du service et de son organisation, la planification de la démarche DECF en fonction des impératifs propres à chaque secteur d'activité et la sélection des personnes ressources pour les entretiens individuels de description de fonction.

II. Phase opérationnelle - dite de terrain (octobre 2002 à janvier 2004) :

La démarche sur le terrain a été identique pour l'ensemble de la structure hiérarchique et pour tous les services. Tout d'abord, le Conseil communal et les chefs de service ont été formés à la méthodologie de description des fonctions ; ensuite chaque Conseiller communal a décrit à l'aide du QCM la fonction de tous ses chefs de service, en collaboration avec la cheffe de projet. Pour terminer, chaque chef de service a décrit avec les personnes ressources l'ensemble des fonctions de son service/secteur/équipe, groupe, brigade ou section.

Nous vous indiquons ci-dessous la méthodologie DECF détaillée :

- Information écrite à l'ensemble du personnel de l'administration communale de la Ville de La Chaux-de-Fonds au début de la phase opérationnelle (annexe 17 – lettre & dépliant) et à la fin de la phase opérationnelle (annexe 18 – lettre & dépliant).
- Information orale au début du processus par service : la cheffe de projet a informé oralement les collaborateurs de chaque service en expliquant les définitions des termes utilisés, les objectifs et les apports visés, la démarche à suivre, la population choisie et l'outil à compléter.
- Formation des personnes ressources (collaborateurs et descripteurs) à l'utilisation du QCM : à la suite de la séance d'information, les personnes ressources choisies ont suivi une formation, englobant notamment les consignes pour remplir le QCM et les paramètres pouvant influencer la description de la fonction (annexe 19).
- Entretiens de description de fonction :
 1. *Délai* : un délai de minimum une semaine a été donné entre les séances d'information et de formation et le début des entretiens de description de fonction dans les services ; deux heures sur le temps de travail ont également été accordées aux collaborateurs sélectionnés pour remplir le QCM ; dans certains services et pour les collaborateurs souhaitant remplir le

- questionnaire et avoir la possibilité de poser des questions sur le référentiel, des permanences planifiées ont aussi été assurées par la cheffe de projet ;
2. *Durée de l'entretien* : la durée moyenne des entretiens a été d'une heure ; certaines séances ont pu durer une demi-heure, d'autres jusqu'à quatre heures ;
 3. *Lieu de l'entretien* : dans le service concerné et dans la mesure du possible dans une salle/bureau neutre ;
 4. *Participants* : le collaborateur, le descripteur et la cheffe de projet ;
 5. *Rôle de la cheffe de projet* : être garante de l'équité de traitement pour tous les collaborateurs ; être médiatrice de l'entretien ; assurer la cohérence des descriptions des fonctions au sein d'un même service, mais aussi entre services par rapport à la logique du QCM ;
 6. *Déroulement de l'entretien* : après avoir expliqué les objectifs et le déroulement de la séance, la cheffe de projet donnait la parole au collaborateur et au descripteur qui proposaient et argumentaient leur choix point par point ; la responsable de projet inscrivait les réponses définitives, ainsi que les explications nécessaires dans un formulaire récapitulatif signé par les participants à la fin de l'entretien ;
 7. *Recommandations générales pour le déroulement des entretiens* : nous avons mis l'accent sur le dialogue pour favoriser un climat de confiance afin d'aborder la description de fonction dans un langage commun. Le but principal a été l'élaboration en commun du niveau des responsabilités attendues pour la fonction ;
 8. *Cas de litige* : une procédure en cas de litige lors de l'entretien de description de fonction a été validée par le groupe de projet et par le Conseil communal (annexe 20). Nous sommes satisfaits de constater que le nombre de litiges s'est limité à quatre cas sur environ 430 entretiens (y compris SIM S.A. et Cridor S.A. pour lesquelles des évaluations ont été menées quand bien même elles ne participent pas à l'entier de la démarche), soit de l'ordre de 1%.
- Information facultative orale à la fin du processus : à la fin des entretiens et pour certains services à forte population ou demandeurs, une séance facultative, basée sur l'échange des impressions, a été organisée. Cette rencontre, enrichissante à plusieurs titres, a permis à la cheffe de projet d'expliquer le déroulement des entretiens dans le

service concerné, de répondre aux questions concernant la suite du projet et, surtout, de permettre aux collaborateurs d'exprimer leurs impressions, ressentis, doutes ou souhaits par rapport au projet DECF.

III. Population (concernée par les entretiens de description de fonction) :

Comme nous le mentionnons plus haut et pour les besoins du projet, le groupe de projet et le Conseil communal ont décidé de désigner une population cible parmi l'ensemble du personnel pour décrire les fonctions de l'administration communale de la Ville de La Chaux-de-Fonds. Cette option a été motivée par le fait qu'il ne s'agissait pas d'évaluer les compétences des collaborateurs, et par conséquent il n'était pas nécessaire de rencontrer l'ensemble du personnel lors des entretiens de description de fonction. Une attention particulière a été observée quant aux choix des personnes participant aux entretiens, le souci étant de garantir la représentativité de la fonction et une couverture estimée à près de 100% des fonctions existantes.

Lors des séances de présentation, les chefs de services proposaient la population cible parmi leur personnel en fonction des critères suivants (applicables dans la mesure du possible) : deux à trois personnes par fonction, afin de garantir la représentativité de la fonction et la crédibilité du processus ; polyvalence/expertise de la personne choisie lui permettant d'avoir une vision détaillée et globale de la fonction ; exercer la fonction depuis au moins un an ; travailler en principe à plein temps. Les sélections proposées par les chefs de service ont été validées par les représentants des ressources humaines (cf. composition du groupe de travail en pages 9 à12).

La phase opérationnelle a représenté :

	EFFECTIFS	ENTRETIENS	FONCTIONS
Administration (sans l'Hôpital et le corps enseignant)	871	367	238
SIM S.A	173	53	39
Cridor	33	17	14
TOTAL	1077	437	291

IV. Difficultés rencontrées :

Les principales difficultés rencontrées lors des entretiens de description de fonction ont porté sur les dimensions suivantes :

- L'interprétation du questionnaire et des objectifs du projet DECF ; le questionnaire a pour vocation de proposer un langage commun à utiliser lors de l'entretien de description de fonction ; il n'a pas de réelle valeur en soi, sans l'entretien individualisé, étant donné que l'interprétation des mots est souvent subjective et motivée par le système de valeurs propre à chaque individu. Un des rôles de la cheffe de projet a été de reproduire la même interprétation des mots utilisés et à faire comprendre les buts d'une telle démarche, afin de préserver les objectifs du projet et l'équité de traitement. Dans certains cas, et malgré les explications, certains collaborateurs ont eu des difficultés à se distancer des mots proposés.
- La surévaluation de la fonction ; les objectifs du projet ayant été transmis en toute transparence au personnel, il s'est avéré difficile pour certains collaborateurs de ne pas faire la corrélation avec leur futur salaire, motivant ainsi une surévaluation de leur fonction.

De plus, le sentiment de non-reconnaissance du travail effectué pour certains et les responsabilités peu définies des fonctions intermédiaires pour d'autres n'ont fait qu'accroître la difficulté à décrire les fonctions.

L'objectivité de la démarche et le maintien de l'équité de traitement étant les conditions sine qua non de la réussite du projet, de longues et nombreuses discussions ont été nécessaires, afin d'arriver à un accord dans les entretiens.

- Confusion : personne – fonction ; cette confusion entre les compétences propres de la personne et les rôles et les responsabilités attendus d'une fonction impersonnelle pourrait s'expliquer par le fait que le personnel n'est pas habitué à de tels outils de gestion ; malgré le fait de les accepter, même avec enthousiasme pour certains et avec espoir pour d'autres, certaines difficultés organisationnelles ou relationnelles, ainsi que la frustration créée par le manque de valorisation du travail accompli, ont motivé certains collaborateurs à mettre en avant leurs compétences propres ou leurs acquis.
- Confusion : exécution des tâches – responsabilités attendues ; certains collaborateurs ont confondu les tâches à exécuter dans le cadre de leur métier avec les responsabilités attendues de la fonction et se sont focalisés

sur des activités effectuées ponctuellement ou exceptionnellement ; or la tâche proprement dite dans un domaine donné n'est pas forcément équivalente avec le niveau de responsabilité. De plus, la confusion a été faite entre le niveau de responsabilité dans la hiérarchie et le niveau attendu de responsabilité dans la fonction.

- Description des fonctions intermédiaires ; le problème de la multiplication des fonctions intermédiaires a déjà été évoqué ci-dessus. Nous le rappelons ici dans la mesure où il a généré des difficultés durant la phase de description de fonction, lesquelles attestent de la nécessité du projet DECF, afin de gommer certaines inégalités ou incohérences, héritage du passé.
- Doute / méfiance ; si la plupart des collaborateurs ont compris et accepté, même avec enthousiasme pour certains, la démarche et le projet DECF, le personnel a par contre manifesté des doutes et de la méfiance concernant l'application des conclusions DECF et les suites prévues en termes de gestion des ressources humaines et de conséquences sur leur salaire.

V. *Constatations tirées des entretiens :*

DECF a aussi donné l'occasion de poser un constat sur le fonctionnement de l'administration et ses difficultés. Nous en retraçons les principales ici :

- Difficultés organisationnelles et relationnelles : lorsque de telles difficultés existent, elles apparaissent clairement lors des entretiens et trouvent souvent leur origine dans l'absence d'outils de gestion ; de plus, un besoin accru en formation de gestion pour les cadres a été constaté. La plupart des rencontres ont, entre autres, révélé la nécessité d'entretiens réguliers entre les collaborateurs et leur responsable.

Ces difficultés apparaissent surtout lorsqu'il y a :

- augmentation d'échelons hiérarchiques dans un même secteur, ou, dans certains cas, augmentation d'échelons intermédiaires dans les secteurs à forte concentration. Le taux de rotation au sein d'une même fonction, par exemple, est souvent faible ; ce fait pourrait contribuer à figer les structures et à un manque de motivation, aggravé par l'absence de perspectives d'évolution ;
- répétition de la même tâche dans des services différents ;
- des rôles et des responsabilités peu définis, ou différant peu d'une fonction à une autre. Il en découle un accroissement de l'absentéisme et une diminution de la qualité des prestations fournies, dus au sentiment de

non-reconnaissance ; dans certains cas, il a également été constaté une non-adéquation entre les compétences individuelles et les exigences du poste, ce qui peut provoquer, soit un gaspillage de compétences, soit un sentiment d'impuissance et de stress par rapport aux exigences propres de la fonction ; enfin, une difficulté pour régler les dysfonctionnements de certains employés a été signalée par certains cadres estimant dans certaines circonstances le statut du personnel comme excessivement protecteur ;

- difficultés dans la gestion des priorités et dans l'organisation du travail : les entretiens ont également fait ressortir un sentiment de « débordement » constant, entraînant une confusion des priorités, motivant le personnel à travailler souvent dans l'urgence, mais pas toujours dans le souci de la plus grande efficacité.

➤ Difficultés communicationnelles :

- Il arrive que les voies hiérarchiques ne soient pas respectées ou qu'elles soient utilisées à mauvais escient ; les responsables communiquant parfois de manière insuffisante ou non-ciblée provoquent un sentiment de non-transparence, de méfiance ou de sur-information pour le personnel ; de même, les collaborateurs évitent ou tardent à remonter les informations à la hiérarchie par manque de confiance ou par démotivation ;
- Inter-services et secteurs : la méconnaissance des prestations existantes et à disposition au sein de l'administration a conduit au **cloisonnement** ; ceci peut avoir comme effet une perte de temps, un manque de synergies et un sentiment exacerbé des particularismes, etc.

VI. Apports du projet DECF :

➤ Apports immédiats dans certains services

Le passage du projet DECF dans tous les services de l'administration communale a incité au renouveau :

- plusieurs chefs de services ou responsables de secteur ont élaboré en collaboration avec la cheffe de projet des organigrammes et des cahiers des tâches pour leurs collaborateurs ;
- certaines réflexions de fond sur l'organisation des tâches, des responsabilités et des missions générales d'un service/secteur ont également été menées, proposées et pour certaines mises en œuvre ;

- certains responsables ont profité de la méthodologie proposée pour l'adapter afin de mettre en place des entretiens annuels avec leurs collaborateurs ;
 - la DECF a largement contribué à faire comprendre l'utilité d'un service des ressources humaines et la distinction à faire avec un simple service du personnel ;
 - la majorité des collaborateurs ayant participé aux entretiens et des responsables souhaitent voir la démarche évoluer vers une gestion des compétences, de la formation continue et de la mobilité interne.
- Apports prévus - suite du projet DECF
- Vous trouverez en chapitre 8 du présent rapport l'énumération des projets RH prévus comme suite logique et nécessaire de la DECF.

VII. Phase d'analyse (février à août 2004) :

En préambule, nous souhaitons préciser que ce point aborde de manière succincte les différentes analyses effectuées durant cette période ; les résultats de ces analyses, ainsi que les propositions concrètes seront présentés sous le chapitre « Politique de rémunération » que vous trouverez ci-dessous.

- Statistiques : le projet DECF pour l'administration de la Ville de La Chaux-de-Fonds a tenu compte de quelques **750 collaborateurs** mensualisés (les employés payés à l'heure sont traités séparément et dépendent de tarifs horaires fixes et réglementés ; le personnel de l'Hôpital, de SIM S.A, de Cridor S.A. et le corps enseignant ont des statuts différents de celui de l'administration) ; le projet a également représenté près de **400 entretiens** et a décrit environ **240 fonctions à libellés variables** ; le total des fonctions génériques s'élève à près de **150 fonctions-types** (exemple : il existe environ 30 libellés différents pour la fonction *chef de service* ; la fonction-type ou générique ne regroupe pourtant que 6 niveaux différents par rapport aux points obtenus lors de l'évaluation de ces fonctions ; ainsi nous tenons compte de 6 fonctions-types pour *chefs de service*).
- Analyse de la cohérence du questionnaire : afin de tester la cohérence des items par rapport à la réalité du terrain et à la compréhension de ces affirmations par la population intéressée, nous avons fixé des contraintes intra- et inter-items, qui ont été introduites dans le logiciel *Profil*. A titre d'exemple : si la réponse au sous-critère C-3 est égale ou supérieure à 3, alors la réponse au sous-critère C-2 doit être au moins égale à 3. Ces contraintes ont également permis d'effectuer un auto-contrôle des entretiens effectués et de la subjectivité inévitable qui peut se traduire dans certaines

descriptions de fonction. Certaines « anomalies » révélées par *Profil* ont trouvé facilement leur justification par rapport à une réalité quotidienne non-décrite dans le questionnaire, d'autres par contre ont incité à reprendre les descriptions de fonction en question et à reconduire un bref entretien d'ajustement avec les intéressés (personnes ressources). En règle générale, le 90% s'est avéré cohérent dès la première description de fonction.

- Analyse de la cohérence intra et inter-fonctions & intra- et inter-services : à ce niveau, il y a eu une double analyse de la cohérence. D'une part, après les descriptions de fonction dans un service/secteur donné, les responsables, avec la cheffe de projet, ont procédé à la comparaison des fonctions entre elles, afin de déterminer s'il y a eu influence des titulaires des fonctions et si certaines descriptions ont été évaluées trop sévèrement ou au contraire de manière trop indulgente. Cette première vérification de la cohérence par service à la fin des entretiens a permis de clarifier rapidement les situations dans lesquelles il a fallu refaire un bref entretien d'ajustement.

D'autre part à la fin de toutes les descriptions de fonction, la cheffe de projet a procédé à une ultime vérification de la cohérence entre des fonctions similaires appartenant à des services différents, afin de déterminer si des différences majeures pour certaines fonctions à libellé identique justifiaient une classification différente. La même méthodologie a été utilisée pour quelques cas litigieux.

- Définition du nombre de classes et d'échelons de la grille des salaires DECF :

Le groupe de projet s'est vu proposer plusieurs variantes pour la future échelle des salaires (échelle DECF). Ces variantes ont été élaborées en fonction des facteurs suivants :

- Inscrire l'échelle DECF entre les bornes minimale et maximale définies par le Conseil communal ;
- Maîtriser la masse salariale à moyen terme ;
- Harmoniser les processus en matière de gestion salariale et des ressources humaines au sein de l'Entité neuchâteloise, tout en évitant les comparaisons directes d'une échelle à l'autre, les descriptions de fonction n'étant pas les mêmes ;
- Optimiser le taux de recouvrement en permettant une distinction claire entre les classes de traitement ;
- Garantir une progression optimale par classe tout au long de la carrière au sein de notre administration ;

- Proposer un système de gestion salariale dynamique, souple et attractif ;
- Définir une échelle en tenant compte des comparaisons salariales par rapport au marché public et au bassin neuchâtelois ;
- Contribuer à améliorer l'organisation à court et moyen terme.

Nous vous proposons au chapitre 3 la variante retenue par le groupe de projet et par le Conseil communal.

- Regroupement et classification des fonctions : les différentes analyses et variantes proposées pour l'échelle DECF ont permis de positionner chacune des fonctions dans sa future classe de traitement. Le regroupement par classe de traitement a été déterminé par les résultats de la pondération (nombre de points obtenu par chaque fonction) de façon à réunir les fonctions à responsabilités comparables.
- Simulations effectuées grâce aux descriptions de fonction : les simulations permettent de transférer les titulaires des classes actuelles dans les nouvelles fonctions DECF. Cette distribution des collaborateurs dans la nouvelle échelle de salaires illustre le positionnement du personnel entre les minimums et les maximums de leur classe de traitement. Ceci a permis de traiter les questions de la gestion des droits acquis (garantie donnée à l'origine du projet qu'il ne provoquerait aucune baisse de salaire pour les titulaires actuels), des coûts de transition et du régime transitoire d'application.
- Analyse des indemnités actuelles : les représentants syndicaux ont proposé dès le début du projet DECF d'intégrer les inconvénients de service (indemnités fixes) dans le processus de description de fonction (QCM – sous la rubrique *conditions d'exercice de la fonction*) et par conséquent dans le futur salaire de base de la fonction. Cette proposition a reçu notre accord et l'ensemble des fonctions a été décrit dans ce sens-là.

Le système actuel d'indemnités a longuement été analysé par le groupe de projet et pour des questions de cohérence et de délais du projet, nous avons décidé de fractionner la problématique des indemnités en deux volets. Le premier, comportant les indemnités fixes, faisant partie intégrante de la fonction, est inclus dans la rémunération de base et est pris en compte par les principes énoncés dans le présent rapport. Le second, traitant les indemnités variables/ponctuelles, non liées à la fonction mais aux personnes effectuant des tâches spécifiques et de façon

irrégulière, sera présenté ultérieurement, avec d'autres sujets s'inscrivant dans la suite logique du processus DECF.

➤ Nouveaux libellés de fonctions :

L'expérience du terrain et les analyses effectuées ont démontré la nécessité de changer certains libellés de fonction. Les contraintes dont il a fallu tenir compte ont été les suivantes :

- l'aspect historique et culturel ;
- la comparaison avec d'autres administrations et avec le marché dans un but de cohérence, notamment lors du recrutement ;
- la simplification et l'homogénéisation des termes afin de faciliter la gestion et l'élaboration de tableaux de bord cohérents ;
- les libellés de fonction doivent être « parlants » pour leurs titulaires ; correspondre à la réalité du terrain et à la structure hiérarchique, sans pour autant la définir.

Les libellés résument donc en peu de termes et dans la mesure du possible les contenus et activités réels des fonctions. Ils ne déterminent ni la classe de traitement, ni le niveau hiérarchique, ni le niveau de formation.

➤ Analyse des primes liées à l'ancienneté :

Comme mentionné en introduction, le système de rémunération actuel répertorie deux types de primes liées à l'ancienneté : les gratifications à 20 et 40 ans sous forme de prime unique et la prime de fidélité à 25 ans intégrable dans le salaire de base permettant une progression salariale aux collaborateurs bloqués au maximum de leur classe de traitement depuis de nombreuses années.

A l'origine, la justification de ces primes reposait sur le fait que les collaborateurs acquièrent de l'expérience avec l'ancienneté. La valeur de leur travail augmenterait donc en proportion et justifierait qu'ils perçoivent un salaire s'accroissant de façon linéaire.

La prime de fidélité permet aussi de combler une limite de la grille de rémunération, laquelle conduit au blocage de la rémunération après une douzaine d'années. La prime de fidélité offre donc une possibilité de progression salariale à des collaborateurs dont l'ancienneté est importante et dont le salaire n'a plus évolué depuis plusieurs années.

Enfin, les primes liées à l'ancienneté récompensent une forme de fidélité à l'employeur, à laquelle les représentants syndicaux se sont montrés attachés.

Les objectifs de mobilité, de progression en lien avec l'évolution des compétences et des exigences des fonctions, et ceux liés à la motivation sont en revanche absents de ce système de primes. Dans la mesure où les nouveaux mécanismes salariaux proposés répondent déjà en grande partie aux objectifs qui étaient à l'origine de ce système de prime, des propositions visant à remplacer celui-ci par des mécanismes plus adaptés aux objectifs actuels et à l'évolution du contexte économique et social sont proposés au chapitre suivant.

- Analyse des coûts de transition et des coûts globaux pour les dix prochaines années : les différents coûts ont été analysés pour chaque variante proposée (échelle des salaires et son système de gestion).

L'analyse du **coût de transition** a tenu compte de l'ajustement des salaires se trouvant en dessous du minimum décidé, de l'ajustement des salaires actuels à l'échelon directement supérieur de l'échelle DECF et du personnel bloqué au-dessus du maximum de la future classe de traitement.

L'analyse du **coût global du processus** a tenu compte du coût de transition, de l'indexation annuelle (estimée en moyenne à 1% par les simulations effectuées pour les dix prochaines années), du système de gestion proposé, du maintien des droits acquis, et des nouveaux recrutements.

L'analyse des **coûts globaux pour les dix prochaines années** a tenu compte des coûts présentés ci-dessus et de la maîtrise de la politique de recrutement pour les dix prochaines années.

VIII. Phase de validation et d'ajustements (septembre 2004 à juin 2005) :

Dès la deuxième partie de l'année 2004, le projet est entré dans une longue phase d'ajustements, constitué notamment des étapes suivantes :

- Information régulière au groupe de projet et au Conseil communal de toutes les étapes du projet, de son état d'avancement et des informations recueillies sur le terrain ;
- Information écrite au personnel de la Ville pour la fin de l'année 2004 (annexe 21) ;
- Validation des différentes propositions par le groupe de projet et par le Conseil communal ;
- Durant cette période les séances ont essentiellement porté sur :
 - La nouvelle grille des salaires et son système de gestion ;

- La classification des fonctions : le regroupement des fonctions par classe de traitement n'a pas été transmis à l'ensemble de la délégation syndicale, ni à l'ensemble du groupe de projet. Le Conseil communal a utilisé sa marge d'appréciation pour valider la nouvelle structure des fonctions, tout en tenant compte des éléments amenés par les représentants syndicaux ;
- Les primes liées à l'ancienneté et le nouveau système de primes proposé par DECF dans le cadre d'une nouvelle politique de rémunération adaptée aux enjeux actuels ;
De nouvelles analyses et simulations suite aux diverses requêtes et éléments exprimés notamment par les représentants syndicaux ont également été réalisées.
- Rédaction du rapport et mise en consultation auprès du syndicat pour observations ;
- Modification de certains articles du règlement pour le personnel administratif (RGPA) présentée sous forme d'arrêtés à la fin du présent rapport.

Une révision globale du RGPA est prévue pour 2006 et vous sera soumise avec le 2^e volet du projet DECF.

3. Politique de rémunération

a) Composition de la grille des salaires DECF

Le travail de « construction de l'échelle salariale » a abouti aux conclusions suivantes :

- Nombre de classes de traitement : **15 classes** ; ce nombre a été déterminé par les paramètres suivants :
 - Collocation : 1 fonction = 1 classe de traitement ;
 - Maintenir la cohérence avec d'autres administrations ;
 - Éviter les comparaisons directes et la confusion avec l'échelle de l'Etat de Neuchâtel (16 classes) ; ce paramètre étant motivé par les bornes des classes et le contenu des fonctions qui ne sont pas systématiquement les mêmes ;
 - Optimiser le recouvrement : afin d'établir une différenciation satisfaisante et claire entre des classes regroupant des responsabilités comparables et de favoriser la mobilité à l'intérieur de l'échelle à un coût raisonnable ;

- Comme dans le système actuel, la rémunération des Conseillers communaux, qui ne change pas, est fixée dans l'échelle des traitements du personnel communal.

La distribution des collaborateurs par groupe de classes est illustrée ci-dessous :

Estimation - distribution collaborateurs / groupe de classes DECF	
Classes DECF	% (p.rapp. échantillon)
1-6	70.00%
7-11	25.00%
12-15	5.00%
TOTAL	100.00%


- Recouvrement des classes : le recouvrement entre deux classes adjacentes est de **60.8 % à 90.4 %**, avec une moyenne globale de **77.3%** (annexe 22). Le rapport entre le maximum et le minimum est de **1.40** pour toutes les classes de traitement (annexe 23). En annexe 24, vous trouverez les minimums et les maximums des salaires en fonction des classes de traitement. La progression globale entre les classes n'est ni linéaire, ni exponentielle. En accord avec le groupe de projet, nous avons opté pour un recouvrement important des classes 1 à 6 (70% de la population concernée), afin de faciliter le passage d'une classe à l'autre pour les niveaux des fonctions à faible responsabilité. Pour les classes intermédiaires et de direction, nous avons opté pour un recouvrement moindre, afin de permettre une discrimination nette et distincte entre les fonctions et par conséquent entre leurs responsabilités.
- Nombre d'échelons par classe de traitement : **44 échelons**. Le nombre d'échelons a été déterminé par les bornes minimales et maximales définies par les autorités (et qui constituaient une contrainte dès le début du projet), par le système de gestion de la grille des salaires proposé ci-dessous et par la volonté de garantir une progression optimale par classe tout au long de la carrière. Les échelons ont été regroupés en quartiles (plages recouvrant un quart de l'évolution possible entre le minimum et le maximum d'une même classe) pour les besoins de la mise en place du système de gestion de la grille salariale.


b) Système de gestion de la grille DECF


➤ Illustration (également en annexe 25):

Classe	Rapp. Min-Max	Minimum	Maximum	Quartile 1	Quartile 2	Quartile 3	Quartile 4
				11 échelons	11 échelons	11 échelons	11 échelons
				Valeur d'un échelon			
1	1.40	48'000	67'200	436	436	436	436
2	1.40	51'493	72'090	468	468	468	468
3	1.40	52'851	73'991	480	480	480	480
4	1.40	54'482	76'274	495	495	495	495
5	1.40	56'441	79'017	513	513	513	513
6	1.40	58'794	82'311	534	534	534	534
7	1.40	61'620	86'268	560	560	560	560
8	1.40	65'015	91'021	591	591	591	591
9	1.40	69'093	96'730	628	628	628	628
10	1.40	73'991	103'588	673	673	673	673
11	1.40	79'875	111'825	726	726	726	726
12	1.40	87'542	122'588	797	797	797	797
13	1.40	98'730	138'373	901	901	901	901
14	1.40	111'625	156'326	1016	1016	1016	1016
15	1.40	124'472	174'451	1136	1136	1136	1136
CC*			189'200				

* Conseil communal

 zone principalement automatique : 2 échelons automatiques + / - 1 échelon variable / an

 zone intermédiaire : 1 échelon automatique + max. 2 / - 1 échelon variable / an

 zone qualitative : 0 échelon automatique + max. 2 échelons variables / an

➤ Explications :

Le système de gestion proposé est dynamique et souple, avec une progression variable d'une zone à l'autre et une progression linéaire à l'intérieur des quartiles (même valeur de l'échelon). Ce système introduit également la possibilité de gestion des salaires et de leur progression de manière **mixte**, selon trois critères d'application : part prépondérante à la progression automatique, puis automatique et « qualitative », et finalement seulement « qualitative ». Plus la classe est élevée, plus le titulaire engage sa responsabilité et par conséquent l'automatisme diminue. De même, l'automatisme de la progression diminue en fin de carrière, lorsque le collaborateur approche du maximum possible pour sa fonction.

La dynamique de trois zones de progression, abordée ci-dessus peut être détaillée comme suit :

- **Zone principalement automatique** : le système de progression dans cette zone se fait de manière **automatique avec une part qualitative faible**. La zone principalement automatique permet d'octroyer 2 échelons automatiques annuels, avec la possibilité de reconnaître les prestations très satisfaisantes en accordant un échelon supplémentaire. A contrario, cette zone réserve également la possibilité de supprimer un échelon dans les cas de prestations manifestement insatisfaisantes. Cas échéant, cette mesure sera accompagnée d'une lettre indiquant les motifs d'insatisfaction ayant donné lieu à la suppression d'un échelon automatique. Cette lettre n'aura pas valeur d'avertissement au sens du règlement et sera donc indépendante de toute mesure disciplinaire qui pourrait être adoptée par ailleurs.

En conclusion : la zone principalement automatique permettra l'octroi de 2 échelons annuels en règle générale, avec un maximum de 3 échelons et un minimum, dans des cas exceptionnels, de 1 échelon.

Afin de tenir compte du caractère répétitif de certaines tâches, les classes inférieures (1 à 6) bénéficient d'un système qui maintient des automatismes sur toute la plage de progression (quartiles 1 à 4). La différence entre la «zone principalement automatique» et la «zone intermédiaire» découle du nombre d'échelons attribués chaque année de manière automatique.

- **Zone intermédiaire** : le système de progression dans cette zone se fait également de manière **automatique avec une part qualitative** (c'est à dire en fonction de l'engagement et des prestations fournies).

La zone intermédiaire permet l'octroi de 1 échelon automatique annuel, avec la possibilité de reconnaître les prestations très satisfaisantes en accordant jusqu'à maximum 2 échelons supplémentaires ; de même, cette zone permet également la suppression de l'échelon automatique dans les cas de prestations manifestement insatisfaisantes, mesure accompagnée d'une lettre.

En conclusion : la zone intermédiaire permettra l'octroi d'un échelon annuel en règle générale, avec un maximum de 3 échelons et un minimum de 0 échelon dans les cas exceptionnels.

Les classes intermédiaires (7 à 10) bénéficient d'un système majoritairement automatique (les quartiles 1 à 3 prévoient une part d'automatisme) avec une part strictement liée à l'engagement et aux prestations en fin de carrière (quartile 4).

- **Zone « qualitative »** : le système de progression dans cette zone se fait **uniquement en fonction des prestations et de l'engagement.**

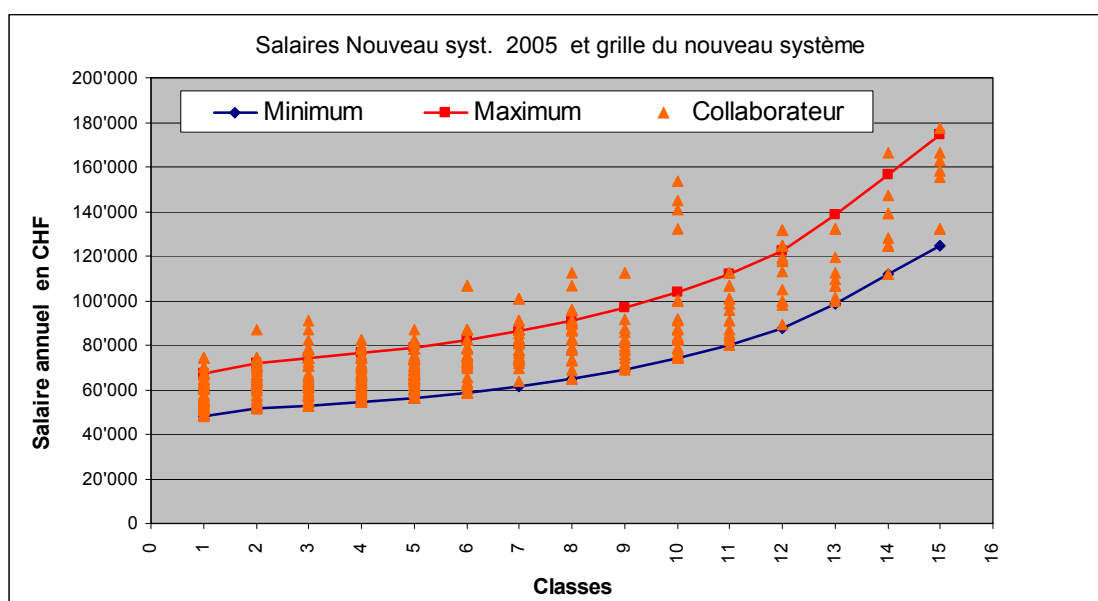
La zone qualitative n'a pas d'automatisme annuel, mais permet l'octroi jusqu'à maximum 2 échelons annuels en cas de prestations très satisfaisantes.

En conclusion : cette zone permettra l'octroi jusqu'à maximum 2 échelons annuels.

Les classes à fortes responsabilités (11 à 15) bénéficient d'un système mixte : avec une part d'automatisme pour les quartiles 1 et 2 et totalement lié aux prestations et à l'engagement pour les quartiles 3 et 4.

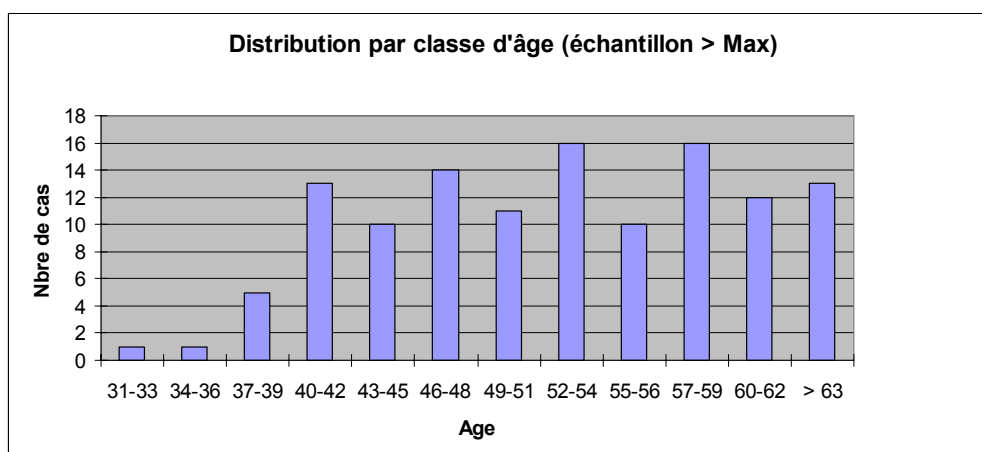
- *Valeur d'un échelon* : elle est déterminée par les bornes minimales et maximales des classes et le nombre d'échelons retenus. La valeur d'un échelon est la même, dans une classe donnée, sur toute la plage de progression. La souplesse du système de gestion proposé permet une évolution salariale tout au long de la carrière et évite les blocages prématurés. La valeur de l'échelon annuel permettra également de maîtriser la masse salariale dans la durée et diminue le coût de transition.
 - *Ecart entre le minimum et le maximum* : déterminent notamment le recouvrement entre les classes.
- Distribution des titulaires dans la grille des salaires DECF : les graphiques ci-dessous illustrent la distribution des collaborateurs dans la grille des salaires DECF (également en annexe 26) ; l'estimation des collaborateurs au-dessus de leur classe de traitement par rapport à la grille DECF est de 16%. Les raisons de ces blocages sont variées, mais ils sont essentiellement dus à l'ancienneté dans la fonction et à la manière aléatoire d'établir les critères définissant les

fonctions précédemment. A titre comparatif, ce sont 46,5 % des collaborateurs qui sont, selon le système actuel, bloqués au maximum de leur classe de traitement. La distribution des collaborateurs au sein des quartiles DECF est équitable, ce qui permettra encore une évolution salariale pour les titulaires actuellement en place. Nous souhaitons encore préciser qu'une part non négligeable des collaborateurs bloqués actuellement verra à nouveau une possibilité de progression dans le nouveau système.



Estimation - distribution collaborateurs / quartiles DECF	
Quartiles DECF	% (p.rapp. échantillon)
Q1	19.80%
Q2	20.70%
Q3	22.50%
Q4	21.00%
Au-dessus max.	16.00%
TOTAL	100.00%

- Distribution des collaborateurs au-dessus de leur classe DECF (16%) selon l'âge (moyenne d'âge : 50 ans); d'après nos statistiques et avec les nouvelles mesures prises à la fin 2004 pour l'incitation à la retraite anticipée, partielle ou entière, nous estimons que le pourcentage de 16% va



diminuer fortement durant les cinq prochaines années.

c) Système des primes annuelles uniques

De façon à permettre de valoriser l'engagement particulier de collaborateurs dans des circonstances précises, il est prévu d'instaurer un système de prime ponctuelle, dont l'application serait limitée aux cas suivants :

- Prime d'équipe donnant la possibilité de récompenser un service ou un secteur pour des prestations exceptionnelles et limitées dans le temps (exemple : réalisation réussie d'un projet particulièrement absorbant) ;
- Prime individuelle réservée aux personnes dont la rémunération a atteint le maximum de la classe de traitement et permettant de maintenir leur motivation en reconnaissant des prestations ou un engagement particuliers ;
- Prime individuelle réservée aux collaborateurs apportant des propositions d'amélioration significative dans le fonctionnement de l'administration, avec un impact financier positif.

Les primes annuelles sont accordées à titre exceptionnel et réservées aux circonstances énumérées ci-dessus. Elles ne sont ni acquises (versées un an sans droit pour les années suivantes), ni intégrables dans le salaire de base annuel (non assurées au niveau de la prévoyance professionnelle par exemple).

Le montant nécessaire au financement de ce système de prime est celui libéré par la suppression des gratifications (voir pp. 24-25). Le Conseil communal estime en effet que l'engagement, la mobilité et le travail en équipe doivent aujourd'hui être valorisés et justifient dès lors la transformation proposée. Par ailleurs, le nouveau système salarial proposé permet de valoriser l'ancienneté sans les gratifications dans la mesure où il prévoit une progression sur une plus longue durée. Les représentants syndicaux au sein du groupe de travail ont accepté le principe de l'introduction de primes ponctuelles dans les conditions énoncées ci-dessus, mais ont contesté le financement de ce système par l'abandon des gratifications.

Ils ont toutefois admis le principe d'une conversion des primes liées à l'ancienneté en prestations non monétaires (par exemple des jours de vacances après 20 et 35 ans d'activité), mais ont insisté pour le maintien d'un système récompensant la fidélité et l'ancienneté. Cette divergence est l'une des deux seules qui subsistent dans le projet que nous vous soumettons.

d) Prestations liées à l'âge et à l'ancienneté

Comme pour le système de gratification, le Conseil communal estime que l'ancienneté est suffisamment prise en compte dans le nouveau système de rémunération, en particulier du fait de l'allongement de la période de progression salariale. Même si celle-ci a été rendue possible par la réduction de l'ampleur de ladite progression de certaines catégories de fonctions, il découle de ce qui précède que les blocages prématurés au maximum de la classe de traitement seront moins nombreux qu'actuellement et pourront être pris en considération avec le système de prime unique présenté ci-dessus.

Par ailleurs, une bonne gestion des ressources humaines doit aujourd'hui se préoccuper de l'évolution de l'environnement économique et social dans lequel elle s'inscrit et impose que des réponses soient apportées aux principaux enjeux qui apparaissent.

L'évolution statistique montre en effet une augmentation de l'absentéisme, des accidents et des cas d'invalidité avec l'âge (voir annexe 27 et 28). Ce phénomène fait peser sur les systèmes de sécurité sociale des coûts très importants dans la mesure où, en particulier avec les cas d'invalidité, il les prive de personnes soumises à cotisations et alimente le nombre de bénéficiaires, souvent pour une période prolongée et avec des charges familiales importantes.

Par ailleurs, l'augmentation de la longévité permet aujourd'hui une période plus "active" pour bon nombre de retraités, sans que ceux-ci

y aient été systématiquement préparés. La transition entre vie professionnelle et période de retraite est ainsi souvent vécue brutalement, parfois même avec angoisse, voire même donne lieu à des difficultés familiales ou de santé.

Enfin, les tensions croissantes qui pèsent sur les systèmes de sécurité sociale, liées à l'accroissement de la longévité (période de retraite plus longue), aux déséquilibres démographiques (rapport entre générations, et donc entre cotisants et bénéficiaires) et à l'augmentation déjà citée des cas de maladie et d'invalidité imposent que soient étudiées les possibilités d'intervenir en amont, pour limiter ces tensions. De ce point de vue, le coût de la prime de fidélité est important dans la mesure où celle-ci constitue une augmentation significative de salaire qui intervient en fin de carrière. Elle donne donc droit à des prestations de retraite qui ne sont que très partiellement financées – par exemple au niveau de la prévoyance professionnelle – par les cotisations de l'employé et de l'employeur.

Compte-tenu de ces éléments, et dans le souci de proposer un système salarial solide et durable, le Conseil communal souhaite abandonner le système de primes de fidélité, par ailleurs impossible à intégrer avec les nouveaux principes retenus (notamment « une fonction – une classe ») et adopter de nouvelles dispositions permettant de tenir compte d'autres paramètres liés à l'âge dans l'évolution de la carrière.

e) Système de gestion de l'âge et de la santé par réduction du temps de travail

Le système envisagé prévoit le remplacement de la prime de fidélité par un système de gestion de l'âge et de la santé sous la forme d'une réduction progressive du temps de travail en fin de carrière, selon les modalités suivantes :

- Entre 50 et 55 ans : 2 heures par semaine de réduction du temps de travail (équivalent à environ 10 jours/an ou à 5% du temps de travail) ;
- A partir de 56 ans : 4 heures par semaine de réduction du temps de travail (équivalent à environ 20 jours/an, ou à 10% du temps de travail) ;
- Possibilité de convertir les heures de congé hebdomadaires proposées ci-dessus en jours de congé pour les services travaillant en équipe et/ou à métiers particuliers ;
- Applicable pour les personnes travaillant depuis au moins 5 ans dans l'administration communale ;
- L'horaire réduit est considéré comme horaire de référence à plein temps pour les personnes concernées, qui ne subissent dès lors aucune réduction de salaire ;

- La suppression de la prime de fidélité libère les ressources utiles au remplacement de la dotation horaire perdue là où cela s'avère nécessaire. Des modalités d'organisation au sein des services peuvent également permettre de répondre à la réduction du temps de travail de quelques collaborateurs ;
- Exceptions : pour les classes 12 à 15 (à forte responsabilité) ; en effet, il peut dans certains cas s'avérer difficile de remplacer les titulaires de ces classes pour un pourcentage si élevé de réduction de travail. Par conséquent nous proposons pour ces catégories-là la possibilité de déroger au principe de réduction du temps de travail par arrêté du Conseil communal (art 31, al.3 RGPA).

Cette formule offre notamment l'avantage de solliciter un peu moins les personnes d'un certain âge et de leur permettre de disposer chaque semaine d'un temps de récupération plus important. Elle est de ce point de vue une contribution réelle à la limitation des absences pour raison de fatigue, maladie ou invalidité.

En complément aux mesures de retraite partielle adoptées lors de la dernière révision des statuts de la caisse de pensions, elle permet par ailleurs aux personnes approchant de l'âge de la retraite de disposer d'un temps non professionnel plus important et, partant, d'organiser progressivement leur vie en dehors des contingences du travail.

Enfin, l'augmentation indirecte de la rémunération (même salaire pour un horaire réduit) est moins coûteuse que la prime de fidélité pour les systèmes sociaux, n'est pas imposable pour le collaborateur et n'implique aucune réduction de prestations au moment de la retraite.

Elle est donc une contribution à l'augmentation du taux d'activité dans les dernières années de la vie professionnelle, sans imposer des contraintes insoutenables pour la santé.

Cette proposition constitue toutefois la deuxième divergence constatée avec les représentants du personnel au sein du groupe de projet. Ceux-ci seraient toutefois disposés à entrer en matière sur la suppression de la prime de fidélité si la garantie leur était donnée que, dans l'ensemble, les salaires en fin de carrière pouvaient atteindre le même niveau que dans le système actuel avec la prime de fidélité, ou si un abaissement de l'âge de la retraite était proposé.

Aux yeux du Conseil communal, l'abaissement de l'âge de la retraite irait à l'encontre de la nécessité d'assurer le financement des prestations liées à l'allongement de l'espérance de vie. Si l'on entend maintenir l'âge de la retraite actuel et éviter des réductions de prestations, cette évolution impose au contraire d'assurer un

taux élevé d'activité dans les années précédant l'âge actuel de la retraite. Quant à la valorisation de l'ancienneté, nous avons déjà évoqué plus haut que le nouveau système de rémunération prenait mieux en compte cette dimension que le système actuel et que, par ailleurs, d'autres aspects, tels que la mobilité, l'engagement et la motivation devaient aujourd'hui aussi être pris en considération.

Au vu des réponses qu'elles apportent à l'ensemble des objectifs exposés ci-devant, nous avons retenu ces nouvelles modalités d'intégration des questions liées à l'âge et admis que quelques divergences pouvaient subsister entre l'analyse du Conseil communal et celle des syndicats au moment de vous soumettre le projet de nouvelle politique salariale.

f) Intégration des indemnités fixes dans le salaire de base

Actuellement, les indemnités fixes de DECF sont intitulées *indemnités pour inconvénients de service*. Celles-ci ont été déterminées en fonction des circonstances propres à chaque service et sont davantage liées à l'historique et à l'appréciation portée dans chaque cas qu'à une systématique retenue pour l'ensemble de l'administration.

Propositions DECF :

- Les indemnités fixes sont liées aux caractéristiques **inhérentes** à la fonction et non aux interventions particulières effectués par une personne donnée à une période donnée. Le projet DECF inclut les indemnités fixes aux conditions particulières dans lesquelles le personnel exerce son activité tout au long de sa carrière ; ces conditions sont les suivantes :
 - Disponibilité horaire propre à la fonction : horaires irréguliers, imprévisibles et/ou non-planifiés ; toute forme particulière de disponibilité horaire (soir, week-ends, jours fériés, etc.) ;
 - Efforts physiques et nuisances : conditions climatiques, bruits, odeurs, travaux salissants, terrains difficiles, exposition et/ou utilisation de substances toxiques – atmosphères polluées ;
 - Risques physiques et sur le terrain : la notion de risque peut être comprise comme réversible ou irréversible ; ces risques englobent ceux pouvant se présenter pour le titulaire ou que le titulaire peut provoquer à autrui (métiers à risque) ;
 - Font également partie des indemnités fixes, les inconvénients suivants : port d'arme et d'équipement particulier (uniforme, bottes, etc.) ; ainsi que toutes les spécificités liées à un métier particulier, comme le climat d'insécurité, la pénibilité psychologique, la pression nerveuse ;

- Illustration ci-dessous du tableau des indemnités **fixes** du système actuel et leur intégration dans le système DECF ; l'ensemble des indemnités *variables* n'est pas mentionné dans le présent rapport ; elles seront maintenues à l'entrée en vigueur du nouveau système, jusqu'à leur analyse.

Systeme actuel = inconvenients de service (indemnités fixes)		Systeme DECF : indemnités fixes
Services concernés		Montant forfaitaire mensuel (fixe)
		Proposition DECF
> Police	agents	315.45
	CTER	
	autres (3 pers)	157.75
	aspirants	60
> Cimetière		122
> STEP		
> SIS		490

Indemnités liées aux circonstances particulières dans lesquelles le personnel exerce son activité. Ces indemnités fixes ont été décrites par DECF et font parties du salaire de base.

Une partie du forfait actuel a été décrite par DECF et intégrée dans le salaire de base (soit 315.45 CHF); la partie variable correspond aux indemnités ponctuelles - 2e volet DECF (ex : service prolongé), soit un forfait de 2.10 CHF/heure

- Ces conditions sont propres à une fonction donnée et doivent être discutées lors du recrutement.
- Le degré de pénibilité des conditions mentionnées ci-dessous est déterminé pour chaque fonction par le niveau proposé dans le QCM et défini par le collaborateur et son responsable lors des entretiens individualisés.
- L'intégration des indemnités fixes dans le salaire de base permettra : de garantir l'équité de traitement, car elles sont liées aux fonctions et non aux personnes ; d'assurer la cohérence et la souplesse de gestion du système ; de les considérer comme du salaire à part entière, c'est à dire soumis à cotisations et pris en compte dans le calcul des prestations de retraite, indexé et versé en cas de maladie ou accident (actuellement les inconvenients de service étant traités hors salaire de base ne sont pas indexés et leur versement s'arrête dès le 3^e mois de congé maladie ou accident).
- L'indemnité fixe faisant partie intégrante de la fonction, si un élément de cette dernière venait à changer, cela impliquerait un changement de fonction et par conséquent une ré-évaluation du salaire de base.
- Ne font pas partie des indemnités fixes : les services de piquet, les services prolongés, les heures supplémentaires, les travaux salissants particuliers et ponctuels, le déneigement, etc. Nous vous proposerons dans un 2^e volet du projet DECF la liste

exhaustive des indemnités variables/ponctuelles et un mode de gestion actualisé pour celles-ci.

g) Compensation forfaitaire du renchérissement

Le groupe de projet DECF et le Conseil communal ont retenu un nouveau modèle d'application pour l'indexation annuelle des salaires à l'évolution du coût de la vie :

- jusqu'à 1 % de compensation, l'indexation annuelle sera effectuée par l'octroi d'un montant en francs identique quel que soit le niveau de rémunération ;
- pour la compensation qui dépasserait 1%, il relève de la compétence du Conseil communal d'adapter ce principe, en maintenant par exemple une compensation calculée en pourcent du salaire.

Ce mode de faire est conforme à la pratique retenue dans de nombreuses branches de l'industrie régionale et tient compte du fait que le renchérissement des biens permettant de couvrir les besoins de base frappe toutes les catégories de revenu de façon identique. Il faut toutefois admettre qu'il comporte les conséquences suivantes :

- les classes supérieures de l'échelle ne recevront pas la pleine compensation du renchérissement sur le 1^{er} pourcent et seront pénalisées par rapport au système actuellement en vigueur ;
- la compensation plus que proportionnelle au bas de l'échelle et moins que proportionnelle au haut de celle-ci conduira à un tassement progressif de la grille à moyen terme, avec le risque de normalisation des fonctions entre elles (discrimination moindre), ainsi que celui de l'accroissement du fossé entre les salaires du secteur public et du secteur privé aux deux extrémités de l'échelle.

h) Comparaison marché

Une comparaison avec le marché public en général (annexe 29) et avec le marché neuchâtelois en particulier, par catégorie type de fonctions (annexe 30), a permis de confirmer notre repositionnement avec les tendances locales.

4. Régime transitoire d'application et gestion des droits acquis

Comme cela a été précisé plus haut, des garanties ont été fournies dès le début du projet que la mise en application du nouveau régime ne conduirait à aucune diminution de salaire nominal pour les titulaires actuellement en fonction.

L'adoption d'un régime transitoire d'application est donc nécessaire pour permettre d'intégrer progressivement les salaires supérieurs au maximum de la classe de traitement du nouveau régime, d'une part, et pour ajuster progressivement les salaires inférieurs aux nouveaux minimums, d'autre part.

Par ailleurs, le règlement des engagements pris par le passé concernant les hautes-paies à rattraper (mesures budgétaires 2004) et la suppression des primes de fidélité doivent également faire l'objet de dispositions transitoires. Les propositions suivantes ont dès lors été retenues :

- Blocage salarial pour les revenus en dessus du maximum de classe : pendant 5 ans, l'indexation annuelle ne sera pas octroyée au personnel bloqué au-dessus de sa classe de traitement DECF. Le salaire des collaborateurs concernés par ce blocage pourra ainsi se rapprocher ou ré-intégrer les valeurs de leur classe de traitement, afin de pouvoir continuer ensuite à évoluer. Les "économies" réalisées en renonçant à octroyer le renchérissement permettent en outre de compenser le coût du rattrapage progressif accordé aux collaborateurs dont le salaire se situe au-dessous du minimum.

Après 5 ans, les situations qui resteraient en dessus du maximum feront l'objet d'un règlement particulier, à discuter le moment venu avec les représentants du personnel.

- Progression plus rapide pour les salaires situés en dessous du minimum de classe : les personnes dont le salaire se situe en dessous du minimum de la nouvelle grille se verront attribuer, chaque année jusqu'à ce que leur rémunération rejoigne le minimum de classe, un montant équivalent à 2 échelons de leur nouvelle catégorie, indépendamment des mécanismes de progression définis plus haut. Les cas qui subsisteraient après 5 ans (en principe aucun) feront cas échéant l'objet d'un règlement particulier, à discuter le moment venu avec les représentants du personnel.
- Intégration du rattrapage de la haute-paie 2004 (suspendue alors pour des raisons financières) et intégration des collaborateurs dans le nouveau système DECF : dans un premier temps, il avait été prévu de procéder à l'intégration de toutes les rémunérations dans la nouvelle grille en partant du salaire actuel de chaque titulaire et de l'ajuster au niveau de l'échelon immédiatement supérieur du nouveau barème. Il est toutefois apparu que les rattrapages encore à effectuer des mesures d'économies prises avant 2004 (engagement du Conseil communal de rattraper en 3 ans les hautes-paies non accordées début 2004) seraient impossibles à gérer dans le nouveau

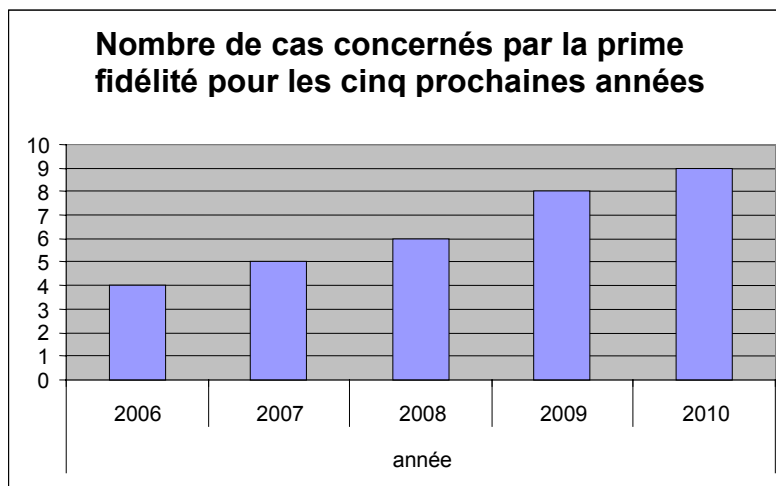
système. Pour cette raison, des modalités différentes d'intégration dans le nouveau barème ont été retenues ;

- 1^e juillet 2005 : octroi de la haute-paie 2004 complète (plutôt que la moitié décidée dans le cadre des négociations de la fin de l'année 2004) pour tous les collaborateurs y ayant droit. Cet élément sera réglé avec effet rétroactif après acceptation du projet DECF par le Conseil général.
- 2^{ème} semestre 2005 : introduction du système DECF et intégration à l'échelon directement supérieur de la classe DECF pour tous les collaborateurs n'ayant pas bénéficié de la haute-paie 2004 au 1^e juillet 2005. De façon à respecter l'engagement de ne pas provoquer de baisse de salaire avec l'introduction du nouveau système et pour éviter une charge de transition excessive, l'intégration des collaborateurs ayant bénéficié en juillet 2005 du rattrapage intégral de l'échelon non accordé en 2004 se fera à l'échelon directement inférieur de la classe DECF et la différence avec leur salaire effectif sera gérée sous la forme d'un forfait jusqu'à fin 2006.
- 1^e janvier 2007 : intégration à l'échelon directement supérieur du barème DECF pour tous les collaborateurs intégrés à l'échelon inférieur de la classe DECF au deuxième semestre 2005 et suppression du complément forfaitaire accordé à cette date. Cette adaptation remplace celle qui aurait dû intervenir pour compenser la moitié de la haute-paie 2004.

Compensation dégressive sur 5 ans de la suppression de la prime de fidélité : la prime de fidélité était jusqu'ici accordée sous la forme de l'octroi d'une classe de traitement supplémentaire, au-delà du maximum de la fonction, pour toutes les personnes ayant atteint 25 ans d'activité. Avec l'intégration dans le nouveau système de rémunération et la suppression de cette prime, les personnes approchant 25 ans d'ancienneté voient disparaître une perspective de progression salariale importante, que le groupe de projet et le Conseil communal ont jugé normal de compenser partiellement (à relever que, pour certaines personnes, la compensation interviendra aussi par de nouvelles possibilités d'évolution régulière qui leur étaient refusées actuellement du fait qu'ils avaient atteint le maximum de leur classe de traitement). Le versement d'une prime unique a dès lors été prévu pour les personnes ayant plus de 20 ans de service et selon les modalités suivantes :

- Ayant droit : les collaborateurs atteignant 25 d'ancienneté entre 2006 et 2010 :
 - Juillet 2006 : octroi d'un 14^e salaire DECF - collaborateurs « 2006 » (cf. tableau ci-dessous) ;

- Juillet 2007 : octroi de 80% d'un 14e salaire DECF - collaborateurs « 2007 »
- Juillet 2008 : octroi de 60% d'un 14e salaire DECF - collaborateurs « 2008 »
- Juillet 2009 : octroi de 40% d'un 14e salaire DECF - collaborateurs « 2009 »
- Juillet 2010 : octroi de 20 % d'un 14e salaire DECF - collaborateurs « 2010 »



5. Conséquences sur les finances

Si le coût du projet conduit depuis 2002 s'est avéré bien supérieur à celui projeté (voir chapitre 7 ci-après), les conséquences financières de l'introduction de la nouvelle politique salariale projetée sont nettement inférieures à celles annoncées lors du débat du Conseil général d'octobre 2001 et tiennent ainsi compte du contexte financier difficile dans lequel évolue la commune.

Pour autant, l'engagement de ne pas faire du projet DECF une mesure d'économie a été tenu, la masse salariale n'étant pas comprimée par les nouveaux mécanismes proposés, qui en permettront toutefois une meilleure maîtrise dans la durée.

Les principales conséquences financières découlent des coûts de transition du système actuel au nouveau système, qui font apparaître une croissance de la masse salariale de l'ordre de 130'000.- par an après une période de 5 ans.

Le coût de la compensation de la disparition de la prime de fidélité se monte quant à lui à environ 25'000.- par an pendant les 5 prochaines années, mais n'aura plus de conséquence à long terme sur la masse salariale.

Le système de progression retenu conduit à une évolution salariale plus régulièrement répartie tout au long de la carrière, ce qui devrait se traduire positivement dans le coût annuel de la progression de la masse salariale. Des conséquences positives sont également attendues dans le domaine de la prévoyance professionnelle où les prestations pourront être maintenues à un coût moindre qu'avec le système actuel.

Estimation des collaborateurs se trouvant en-dessous et en-dessus de leur classe de traitement DECF :

	Grille DECF	Système actuel
> estimation % bloqués au-dessus max	16.00%	46.50%
> estimation % en-dessous min	9.50%	

Détail du coût de transition :

COUTS DE TRANSITION							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAUX
Intégration du personnel catégorie 1 à l'échelon directement supérieur DECF	90'000						90'000
Intégration du personnel catégorie 2 à l'échelon directement supérieur DECF			52'000				52'000
Part employeur aux cotisations des indemnités fixes intégrées dans le salaire de base	68'000						68'000
Intégration progressive des salaires en dessous du minimum dans leur classe de traitement*	69'841	50'930	39'677	33'559	23'056	14'656	231'720
Economie sur indexation des salaires au-dessus du maximum classe DECF		-83'000	-72'500	-62'000	-51'500	-41'000	-310'000
TOTAUX	227'841	-32'070	19'177	-28'441	-28'444	-26'344	131'720

* coûts tenant compte de 1 % d'inflation annuelle

COUTS DE TRANSITION - compensation dégressive sur 5 ans de la suppression de la prime de fidélité*							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAUX
Compensation dégressive selon modalités d'application proposées	0	29'200	25'850	24'150	25'250	9'800	114'250

* pas d'implication à long terme sur la masse salariale

6. Mise en oeuvre du projet DECF

La mise en œuvre de la nouvelle politique de rémunération est prévue selon le déroulement suivant :

- Information écrite du Conseil communal à tous les collaborateurs de l'administration de la Ville de La Chaux-de-Fonds sur les décisions du Conseil général et les arrêtés à appliquer : immédiatement après la séance du Conseil général ;
- Information orale du Conseil communal et de la direction de projet aux chefs de services : dans le mois suivant les décisions du Conseil général ;
- Introduction du système DECF : avant le 1^{er} décembre 2005 ;

- Intégration technique dans le nouveau système DECF selon la proposition faite ci-dessus : entre octobre et novembre 2005 (bureau des salaires du Service des Ressources Humaines) ;
- Envoi d'un courrier personnalisé à tous les collaborateurs de l'administration avec leur nouvelle fiche de salaire, comprenant le nouveau salaire, le nouveau libellé de fonction, la classe de traitement et l'échelon correspondant ; le courrier évoquera également la possibilité des droits de contestation et de recours pour une période déterminée, à savoir quatre mois en principe entre décembre 2005 et mars 2006 ;
- Information orale de la part de la cheffe de projet par service : novembre 2005 à janvier 2006 ;
- Nouveaux contrats à rédiger pour l'ensemble du personnel de l'administration communale de la Ville de La Chaux-de-Fonds : compétence Service des Ressources Humaines : début 2006 ;
- La gestion des cas particuliers dans la phase de transition sera réglée comme suit :
 - a. Phase 1 : la réponse technique relève de la compétence du service des Ressources Humaines (personne à définir) ; en cas de contestation, application de la phase 2 ;
 - b. Phase 2 : la contestation est traitée par un groupe consultatif :
 - i. Le groupe consultatif traite par dossiers les cas particuliers établis par le service des Ressources Humaines ;
 - ii. L'audit de la personne demandeuse peut être sollicité par le groupe consultatif ;
 - iii. Le groupe consultatif est composé d'un représentant du syndicat, d'un juriste, du chef de service concerné et de la cheffe de projet ;
 - c. Phase 3 : les contestations, après préavis du groupe consultatif, sont traitées par le Directeur du dicastère des ressources humaines pour décision ; en cas de contestation, application de la phase 4 ;
 - d. Phase 4 : droit de recours auprès du Conseil communal (compétence du Conseil communal).

7. Coûts et retards du projet DECF

- *Durée du projet DECF :*

Le rapport de 2001 prévoyait une durée du projet comprise entre octobre 2001 et janvier 2004. Il indiquait le souhait de « débiter le projet pour le voir se dérouler sur une durée d'un à deux ans maximum » ; comme certains l'avaient déjà estimé en 2001, les délais se sont révélés trop optimistes, voire irréalistes. Le projet s'est finalement étendu d'avril 2002 à août 2005.

➤ *Coûts du projet DECF :*

Le rapport de 2001 prévoyait un coût de 250'000 CHF. Or, le détail estimé à cette époque ne tenait compte que d'une année de travail, à savoir :

• Chef-fe de projet à engager :	Fr. 100'000.-
• Appui ponctuel externe :	Fr. 70'000.-
• Coût du logiciel Profil :	Fr. 35'000.-
• Consulting CC&T S.A. :	Fr. 45'000.-
Total :	Fr. 250'000.-

A fin mai 2005, les coûts réels et détaillés du projet DECF étaient les suivants:

Coûts du projet DECF*					
Salaires**	Consulting CC&T	Licence Profil***	Service Profil	Divers	Total
270'000	158'000	45'500	31'000	13'000	517'500

* état des factures à fin mai 2005

** salaires & charges sociales : cheffe de projet et collaboratrice administrative

*** logiciel gérant le système de rémunération DECF

Le financement de cet important dépassement de crédit a été assuré par des décisions successives du Conseil général et du Conseil communal selon le détail suivant :

Crédits accordés entre novembre 2001 et juin	
Crédit Conseil général	250'000
Crédit Conseil communal	75'000
Crédit Conseil général	205'000
Crédit Conseil communal	50'000
Total	580'000

➤ *Explications :*

Plusieurs facteurs ont retardé le projet et entraîné ainsi une augmentation des coûts :

- La durée et les coûts du projet DECF proposés dans le rapport du Conseil communal au Conseil général du 10 octobre 2001 ont été sous-estimés : d'une part, la durée prévue d'environ deux ans était impossible à respecter pour un projet d'une telle envergure et pour la taille d'une administration telle que la nôtre ; d'autre part, les coûts avancés dans le rapport de 2001 avaient été estimés pour une seule année.
- Les divers changements que la composition du groupe de projet a subis ont entraîné d'importants retards et de nouvelles demandes induisant une plus grande sollicitation du consultant.

- La phase de validation a été beaucoup plus conséquente que prévue initialement.

8. Suite du projet DECF : projets RH prévus

Comme cela a déjà été évoqué dans plusieurs des précédents chapitres, le présent rapport marque la fin d'une première étape du projet DECF, certainement la plus importante dans la mesure où elle fixe notamment les principaux éléments de la politique salariale de la commune pour les années à venir.

Le projet n'en est pas moins évolutif et s'inscrit par ailleurs dans la volonté de mettre en œuvre une politique complète et moderne de gestion des ressources humaines. Après la mise en œuvre des principes énoncés dans le présent rapport, d'autres étapes seront progressivement mises en route. Nous vous rappelons ici les principales :

- Projet DECF : un projet dynamique avec environ 10% des nouvelles fonctions annuelles à décrire ou à re-décrire en fonction de l'évolution organisationnelle des services.
- 2^e volet DECF :
 - la gestion des indemnités variables ;
 - la gestion des heures supplémentaires ;
 - le nouveau règlement du personnel administratif – RGPA.
- Modernisation de la politique des Ressources Humaines de la Ville de La Chaux-de-Fonds ; ce processus de développement comportera notamment :
 - le soutien aux chefs de service et aux responsables de secteurs dans la réflexion organisationnelle (lien direct avec la description des fonctions) et l'établissement d'outils de gestion RH et de tableaux de bord ;
 - la gestion de l'absentéisme ;
 - la politique de recrutement ;
 - la gestion des compétences et de la mobilité interne ;
 - l'analyse des besoins et la mise en œuvre d'une politique globale pour la formation continue.

9. Conséquences sur les ressources humaines

Passée la phase de transition, la gestion du nouveau système n'implique pas la création de postes supplémentaire. La réévaluation périodique de certaines fonctions (estimée à un dixième par an) doit entrer dans les processus de travail courant du service des ressources humaines. Des réorganisations sont en cours au sein de ce service après le départ de la cheffe de service et devraient permettre quelque économie dans l'effectif.

10. Rapprochement et collaboration avec Le Locle

La Ville du Locle n'a pas abordé le processus de DECF. Par conséquent il n'y a pas eu de collaboration avec Le Locle sur ce projet, mais la concertation subsiste au sein de l'Entité neuchâteloise.

11. Eléments relatifs au développement durable

En jetant les bases d'un système de gestion des ressources humaines qui permet de tenir compte d'adaptations régulières du contenu des fonctions tout en conservant une cohérence d'ensemble, le projet qui vous est présenté rompt avec l'idée d'une organisation administrative figée.

Ce projet prévoit par ailleurs des mécanismes de motivation, également sources d'adaptations et d'efficacité. Il garantit en outre la maîtrise de la masse salariale dans la durée et un statut du personnel respectueux de l'engagement des collaborateurs de la fonction publique.

Pour ces raisons, le Conseil communal estime que le projet qui vous est présenté s'inscrit dans les objectifs du développement durable, en satisfaisant aux exigences actuelles tout en préservant la capacité à répondre aux besoins futurs.

12. Conclusions

Le projet de description, évaluation et classification des fonctions (DECF) de l'administration communale a été conduit depuis près de quatre ans dans le sens approuvé à l'unanimité par votre autorité le 29 octobre 2001. Des difficultés sont apparues comme dans tout projet ambitieux mais, à l'exception des délais et de l'enveloppe financière qui – comme certains l'avaient craint en 2001 déjà – se sont avérés trop optimistes, le projet qui vous est présenté répond à tous les objectifs fixés et aux préoccupations exprimées par les groupes du Conseil général lors du premier débat.

Le résultat de ce processus et les nouveaux mécanismes salariaux qui en découlent ont été élaborés en concertation avec le personnel, les chefs de service ou les représentants du personnel selon les étapes du projet. Les acquis salariaux pour les titulaires actuels de la fonction publique sont garantis et la masse salariale restera maîtrisée dès le début du projet, quand bien même celui-ci n'a jamais été considéré comme une mesure d'économie.

Les adaptations proposées dans les mécanismes de progression salariale maintiennent une grande part d'automatisme, mais évitent le blocage prématuré de la progression et introduisent des outils permettant de valoriser l'engagement particulier de certains

collaborateurs, sans toutefois que l'on puisse parler de « salaire au mérite ». Par ailleurs, le projet introduit une plus grande équité entre collaborateurs, entre services et entre administrations à l'intérieur du canton. Il est aussi évolutif et évite donc de figer les structures de l'administration.

En proposant des outils nouveaux de gestion de l'âge et de l'ancienneté, le projet qui vous est proposé est aussi mieux adapté à l'évolution de notre société et prévient, dans une certaine mesure, la surcharge d'autres systèmes, en particulier ceux des assurances sociales et de la prévoyance professionnelle, dont les prestations ne pourront être maintenues si aucune mesure concrète n'est prise en amont pour réduire la pression liée à l'allongement de la durée de vie et à l'augmentation des maladies, accidents et invalidités professionnels.

Le financement de ces nouveaux mécanismes est assuré par la suppression de deux prestations financières liées à l'ancienneté, par ailleurs peu compatibles avec l'ensemble de la systématique proposée. Ce choix est à l'origine des deux seules divergences qui subsistent avec les représentants du personnel au sein du groupe de projet. Vu l'objectif de neutralité des coûts, la volonté de maîtriser la masse salariale dans la durée et la nécessité d'assurer la cohérence de l'ensemble du projet, le Conseil communal a choisi de maintenir cette divergence, qui n'a toutefois pas entaché le climat de dialogue entretenu tout au long du projet.

Compte-tenu de ce qui précède, le Conseil communal est convaincu que les propositions qu'il soumet à votre approbation constituent une étape importante dans la modernisation de la politique des ressources humaines de notre administration et dans l'amélioration de l'image de la fonction publique. D'autres réalisations devront suivre, que nous soumettrons par étapes au cours des prochaines années.

C'est dans cet esprit que nous vous prions, Monsieur le Président, Mesdames les Conseillères générales, Messieurs les Conseillers généraux, de prendre acte du présent rapport et d'accepter le projet d'arrêté ci-dessous.

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL

Le Président: Le Chancelier:
Didier Berberat Sylvain Jaquenoud

13. Arrêté

Projet de « Règlement relatif à la description, à l'évaluation et à la classification des fonctions de l'administration communale »

LE CONSEIL GENERAL
DE LA VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS,

vu la loi sur les communes (LCo) du 21 décembre 1964 (RSN 171.1),
vu le Règlement général du 28 septembre 1994 (RSC 10.10)
vu le Règlement général pour le personnel de l'administration communale (RSC 14.10)
vu le rapport du Conseil communal du...

arrête :

CHAPITRE PREMIER **Dispositions générales**

Objet

Article premier.-

¹Le présent règlement détermine l'échelle de traitement du personnel engagé au service de la commune et le traitement des membres du Conseil communal (annexé au présent règlement).

²Il fixe les règles d'évolution du traitement et ses modalités de paiement.

³Le Règlement général pour le personnel de l'administration communale du 10 novembre 1986 demeure applicable pour toutes les questions que les dispositions suivantes ne règlent pas.

Echelle des traitements

Art. 2

¹ L'échelle comporte 15 classes, chacune divisée en 44 échelons de valeur égale.

²Chaque classe est divisée en 4 quarts de 11 échelons

Fixation du traitement initial

Art. 3

¹Le traitement initial tient compte de la formation, de l'expérience et des qualités particulières de l'intéressé, ainsi que du rôle attendu et des responsabilités de la fonction considérée.

²Il se situe en principe dans le premier quart de la classe prévue pour la fonction.

³Le Conseil communal peut le fixer dans le 2^e, voire 3^e quart si les circonstances permettent de considérer que l'intéressé possède déjà les compétences correspondant aux exigences de la fonction, et est en mesure d'en assumer pleinement les responsabilités.

⁴Sauf exception décidée par le Conseil communal, le traitement initial n'est pas fixé dans le dernier quart de la rémunération prévue.

Systeme de progression

Art. 4

¹ Le traitement progresse en fonction de deux critères, sous réserve des dispositions contraires du présent règlement:

- a) l'ancienneté ;
- b) la qualité des prestations.

²Le système découpe l'échelle de traitement en trois zones de progression différentes :

- a) zone de progression automatique : la progression annuelle est en principe de 2 échelons, au maximum de 3 échelons en cas de prestations particulièrement satisfaisantes, au minimum de 1 échelon en cas de prestations notoirement insuffisantes ;
- b) zone de progression intermédiaire : la progression annuelle est en principe de 1 échelon, au maximum de 3 échelons en cas de prestations particulièrement satisfaisantes, au minimum de 0 échelon en cas de prestations notoirement insuffisantes ;
- c) zone de progression qualitative : le traitement du collaborateur progresse uniquement s'il fournit des prestations de bonne qualité, au maximum de 2 échelons par année.

Progression Par classes

Art. 5

¹ Dans les classes 1 à 5, la progression est automatique sur les 3 premiers quarts, intermédiaire sur le dernier quart.

²Dans la classe 6, elle est automatique sur les 2 premiers quarts, intermédiaire sur le troisième et le quatrième quart.

³Dans la classe 7, elle est automatique sur les 2 premiers quarts, intermédiaire sur le troisième et qualitative sur le dernier quart.

⁴Dans les classes 8 à 10, elle est automatique sur le premier quart, intermédiaire sur les deuxième et troisième quarts, qualitative sur le dernier quart.

⁵Dans les classes 11 à 15, elle est automatique sur le premier quart, intermédiaire sur le deuxième et qualitative sur le troisième et le quatrième quart.

Règles communes

Art. 6

¹L'augmentation éventuelle intervient à la fin de l'année civile pour l'année suivante. Elle n'est pas due si l'engagement a eu lieu après le 30 juin.

²Pendant le temps d'essai, seuls les échelons liés à l'ancienneté sont octroyés.

³Lorsque le conseil communal réduit ou supprime la progression annuelle du traitement d'un collaborateur, il lui en indique les motifs par écrit. La réduction ou la suppression de la progression n'est ni une peine ni un avertissement au sens de l'article 65 du Règlement général pour le personnel de l'administration communale du 10 novembre 1986.

⁴L'augmentation, la réduction ou la suppression du nombre d'échelons relève de la décision du Conseil communal sur proposition du chef de service et préavis du service des ressources humaines.

⁵Lorsque le collaborateur est absent plus de 120 jours ouvrables durant l'année civile, son traitement n'est pas augmenté pour l'année suivante.

⁶Ne sont pas considérés comme absences au sens de l'alinéa précédent, les jours résultant de l'octroi de congés de courte durée, de maternité et d'adoption, les jours destinés à l'accomplissement d'un service militaire ou de protection civile obligatoire, ainsi que les jours consacrés à l'exercice d'une charge publique, dans les limites fixées à l'art. 59 al. 1 let. g RGPA.

Compensation
du renché-
rissement

Art. 7

¹Jusqu'à 1% de renchérissement, la compensation se fait par l'octroi d'un montant en francs identique quel que soit le niveau de rémunération.

²Les modalités de la compensation de l'inflation supérieure à 1 % relèvent de la compétence du Conseil communal.

Primes uniques

Art. 8

¹ Une fois par année, le Conseil communal peut octroyer une prime unique pour:

- a) récompenser un service/secteur pour prestations exceptionnelles et limitées dans le temps (ex : réalisation d'un projet spécifique).
- b) récompenser pour prestations exceptionnelles et ponctuelles les collaborateurs dont le traitement est situé au maximum de leur classe de traitement.
- c) récompenser les titulaires apportant des propositions d'amélioration significative dans le fonctionnement de l'administration, avec un impact financier positif.

²Les primes ont un caractère de gratification et ne font pas partie du traitement.

³Le Conseil communal détermine les montants et les conditions d'octroi des primes.

CHAPITRE 2

Régime transitoire et dispositions finales

Section I : Intégration des traitements

a). Position dans la nouvelle échelle

Art. 9

¹Le Conseil communal fixe la date à partir de laquelle les traitements des collaborateurs seront positionnés dans la nouvelle échelle.

²Le traitement déterminant correspond au dernier salaire du collaborateur au moment de l'entrée en vigueur du présent règlement.

³Les indemnités pour inconvénients de service qui ne sont plus versées séparément du salaire de base après l'entrée en vigueur du présent règlement font partie intégrante du traitement déterminant au sens de l'alinéa 2 ci-dessus.

b). Dernier salaire supérieur au maximum de la classe

Art. 10

¹Si le dernier salaire du collaborateur avant l'entrée en vigueur du présent règlement est supérieur au maximum de la classe attachée à sa fonction, la progression et l'indexation de son traitement sont bloquées jusqu'à réintégration du salaire dans la classe de référence.

² Les traitements restant supérieurs au maximum de la classe de traitement après 5 ans seront traités de façon particulière en collaboration avec les représentants du personnel, tant en ce qui concerne le salaire que l'indexation.

c) Dernier salaire inférieur au minimum de la classe

Art. 11

¹Si le dernier salaire du collaborateur avant l'entrée en vigueur du présent règlement est inférieur au minimum de la classe attachée à sa fonction, son traitement progresse chaque année, indépendamment du système de progression prévu aux art. 4 et suivants du présent règlement, d'un montant équivalent à 2 échelons de la nouvelle catégorie jusqu'à ce qu'il atteigne le minimum prévu pour la fonction.

²Les revenus restant inférieurs du minimum de leur classe de traitement après 5 ans seront traités de façon particulière en collaboration avec les représentants du personnel.

Section II : Octroi de la haute paie 2004 et intégration des titulaires dans le nouveau système

Art. 12

¹La haute paie suspendue en 2004 sera versée avec effet rétroactif au 1^{er} juillet 2005 à tous les collaborateurs qui pouvaient y prétendre.

²A l'entrée en vigueur du présent règlement, les collaborateurs qui n'ont pas droit à la haute-paie 2004 au 1^{er} juillet 2005 seront intégrés dans leur nouvelle classe de traitement à l'échelon immédiatement supérieur au traitement déterminant.

³ A l'entrée en vigueur du présent règlement, les titulaires qui ont droit à la haute paie 2004 au 1^e juillet 2005 seront intégrés dans leur nouvelle classe de traitement à l'échelon directement inférieur à leur dernier salaire. La différence est versée sous la forme d'un forfait.

⁴Au 1^e janvier 2007, les titulaires intégrés et dans leur nouvelle classe de traitement aux conditions de l'alinéa 3 bénéficieront de l'augmentation à l'échelon directement supérieur de leur classe de traitement. Le forfait sera supprimé.

Section III : Compensation progressive de la suppression de la prime de fidélité

Art. 13

¹ Jusqu'à 2010, pour compenser les effets de la suppression de la prime de fidélité prévue par l'article 53 RGPA, une prime unique est accordée une fois aux collaborateurs, l'année au cours de laquelle ils atteignent 25 ans d'ancienneté.

²Le montant de la prime est le suivant :

- a) 2006 : octroi d'un montant équivalent à un salaire mensuel
- b) 2007 : octroi d'un montant équivalent à 80% d'un salaire mensuel
- c) 2008 : octroi d'un montant équivalent à 60% d'un salaire mensuel
- d) 2009 : octroi d'un montant équivalent à 40% d'un salaire mensuel
- e) 2010 : octroi d'un montant équivalent à 20% d'un salaire mensuel

³La prime est en principe versée avec le traitement du mois de juillet.

Section IV : Modification du droit en vigueur

RGPA

Art. 14

Le Règlement général pour le personnel de l'administration communale du 10 novembre 1986 est modifié comme suit :

Art. 31

Al. 2 modifié : La durée du travail est réduite pour les titulaires engagés au service de la commune depuis plus de 5 ans, de :

a) 5 % à compter du 1^e janvier suivant leur 50^e anniversaire ;

b. 10 % à compter du 1^e janvier suivant leur 55^e anniversaire.

al.3 : Le Conseil communal règle les cas particuliers par voie d'arrêté. Il est compétent pour définir une compensation en cas de dérogation à l'al. 2 ci-dessus.

Art. 35

al. 3 : Le Conseil communal statue sur les conséquences salariales d'une mutation. Si une réduction intervient, un délai de préavis de 3 mois devra être respecté.

Art. 37

lettre e), f), g) nouvelles:.

e) fixer les salaires des collaborateurs dans le respect du Règlement concernant la politique de rémunération du personnel communal du 29 août 2005.

f) procéder à la classification des fonctions nouvelles, sur proposition du service des ressources humaines ;

g) adapter l'indexation annuelle dépassant le 1% d'inflation

Art. 39 al. 2

²abrogé

Art. 41 abrogé

Art. 42 abrogé

Art 52 abrogé

Art. 53 abrogé

Art. 54

Al. 3 (modifié)

³Pour les services et les travaux irréguliers n'entrant pas dans les attributions ordinaires de la fonction, le Conseil communal détermine par voie d'arrêté dans quels cas et à quelles conditions des indemnités particulières peuvent s'ajouter au traitement.

Arrêté du
Conseil général
fixant l'échelle
de base des
traitements

Art. 15

L'arrêté du Conseil général fixant l'échelle de base des traitements du personnel communal du 29 août 2001 est abrogé.

Section V : Exécution

Exécution

Art. 16

Le Conseil communal est chargé de l'exécution du présent arrêté après les formalités légales.

La Chaux-de-Fonds, le 29 août 2005

AU NOM DU CONSEIL GENERAL

Le Président:
Laurent Iff

La Secrétaire:
Ariane Pizzolon-Mathys

Annexe : échelle des traitements du personnel communal

Echelle des traitements du personnel communal

Classe	Rapp. Min-Max	Minimum	Maximum	Quartile 1	Quartile 2	Quartile 3	Quartile 4
				11 échelons	11 échelons	11 échelons	11 échelons
				Valeur d'un échelon			
1	1.40	48'000	67'200	436	436	436	436
2	1.40	51'493	72'090	468	468	468	468
3	1.40	52'851	73'991	480	480	480	480
4	1.40	54'482	76'274	495	495	495	495
5	1.40	56'441	79'017	513	513	513	513
6	1.40	58'794	82'311	534	534	534	534
7	1.40	61'620	86'268	560	560	560	560
8	1.40	65'015	91'021	591	591	591	591
9	1.40	69'093	96'730	628	628	628	628
10	1.40	73'991	103'588	673	673	673	673
11	1.40	79'875	111'825	726	726	726	726
12	1.40	87'542	122'588	797	797	797	797
13	1.40	98'730	138'373	901	901	901	901
14	1.40	111'625	156'326	1016	1016	1016	1016
15	1.40	124'472	174'451	1136	1136	1136	1136
CC*			189'200				

* Conseil communal