



**Rapport intermédiaire
du Conseil communal au Conseil général
relatif au postulat interpartis No 06-504
concernant le Règlement du personnel de
la Ville de Neuchâtel**

(Du 25 mars 2009)

Madame la Présidente,
Mesdames, Messieurs,

Avant-propos

Nous rendons votre Autorité attentive au fait que le présent rapport n'a pas pour objectif de répondre de manière définitive au postulat cité ci-dessus. En effet, après trois ans d'analyses et de négociations entre les partenaires sociaux, il n'a pas été possible de trouver des solutions globales approuvées par tous.

Dans ce sens, et soucieux de donner suite au postulat, nous présentons un rapport intermédiaire dont le but est de faire un état des lieux du système actuellement en vigueur, de prendre des mesures provisoires et, finalement, d'ouvrir avec votre Autorité un débat sur la politique de rémunération du personnel communal.

Ainsi, à notre avis, le rapport définitif relatif au postulat interpartis pourra intervenir après que votre Autorité aura défini clairement les axes sur lesquels une modification du système est souhaitée, permettant de travailler et de négocier avec les partenaires sociaux en vue de procéder à une révision du système de rémunération.

1. Introduction

Le 4 décembre 2006, les groupes socialiste, radical, libéral, popvertssol et udc ont déposé un postulat dont la teneur est la suivante :

« Le Conseil communal est prié d'étudier une modification du règlement du personnel de la Ville en s'attachant plus particulièrement aux éléments concernant tant la grille salariale que les règles s'appliquant aux augmentations réglementaires, ainsi qu'à la compensation du renchérissement.

Dans son étude, il est demandé au Conseil communal de nous faire également des comparatifs avec les autres entités communales comparables de la région, ainsi qu'avec les règles régissant la politique salariale de l'Etat de Neuchâtel. »

Pour répondre au postulat ci-dessus qui vise, d'une part, à mener une analyse de la politique de rémunération en vigueur actuellement – le but étant de détecter les pistes et les options permettant d'expliquer le phénomène de l'augmentation de la masse salariale – et, d'autre part, à émettre des propositions pour maîtriser ladite augmentation – nous avons mandaté une société suisse de conseil spécialisée dans la gestion de la performance, l'efficacité organisationnelle de la gestion de la rémunération et prévoyance ainsi que la gestion des compétences. Il s'agit de Corporate Consulting & Technology (CC&T). Cette entreprise connaît la politique de rémunération de la Ville. En effet, elle a accompagné la mise en œuvre du système d'évaluation des fonctions introduit en 2002 parallèlement à l'adoption du nouveau système de rémunération.

Le coût du mandat confié à CC&T pour mener les importantes analyses confiées s'est élevé à Fr. 81'995.75.

Avant de développer les résultats de l'étude en question, nous présentons l'historique de la politique de rémunération et décrivons le système de rémunération décidé par votre Autorité en septembre 2001¹.

¹ Rapport du Conseil communal au Conseil général concernant la révision de l'Arrêté fixant la rémunération du personnel communal (Du 12 septembre 2001), No 01-023

2. Historique de la politique de rémunération

Le système de rémunération que nous connaissons actuellement est le résultat de la réforme du système entré en vigueur en 1945, maintes fois retouché pour répondre ponctuellement aux variations de la conjoncture économique, de celles du marché ou de la situation financière de l'Administration.

Les nombreuses et successives adjonctions d'améliorations salariales ont fini par affecter la cohérence du système et rendre sa réforme indispensable. C'est dans ce sens qu'une révision complète du système de rémunération a été menée à la fin des années 90. Celle-ci a abouti à la mise en application du système actuel avec effet au 1^{er} janvier 2002.

La réforme menée a vu, entre autres, la suppression du système des dix hautes-paies, celles des augmentations individuelles de 3 à 8 % tous les quatre ans, de la prime de fidélité de 3 % à 15 ans d'activité, 5 % à 20 ans d'activité et de 8 % à 25 ans d'activité. De même, les allocations ménage et de résidence ont été supprimées et remplacées par l'allocation complémentaire pour enfant.

Le nouveau système introduit 13 niveaux dont la rémunération évolue sur 27 échelons avec une progression plus forte en début qu'en fin de carrière.

Parallèlement, la Ville a mis en place un système analytique d'évaluation et description des fonctions. Les objectifs en sont les suivants :

- permettre l'identification des responsabilités attachées à chaque fonction ;
- assurer l'équité interne pour l'ensemble des fonctions ;
- contribuer à améliorer l'organisation par une meilleure répartition des tâches ;
- permettre d'identifier les compétences requises et l'élaboration de plans de formation ;

- promouvoir une gestion efficace et prévisionnelle des ressources humaines.

En 2006, la situation financière de la Ville a obligé votre Autorité, sur notre proposition, à procéder à une retenue de 2 % sur les traitements du personnel. Celle-ci a été restituée en 2007 eu égard au résultat favorable des comptes de l'année 2006.

En 2007 également, nous avons proposé de prélever une contribution de 1 % sur les traitements du personnel, proposition que votre Autorité valide. Elle sera remboursée en 2008, au vu du résultat favorable des comptes de l'année 2007.

Toutefois, votre Autorité a constaté que la masse salariale ne cessait d'augmenter ces dernières années en dépit des efforts déployés pour la maîtriser : mesures de non-remplacement des collaborateurs démissionnaires et restructuration de services, notamment. En conséquence, votre Autorité a adopté le postulat interpartis dont il est question dans le présent rapport.

3. Description du système actuellement en vigueur

3.1. Principes de base

La base du système comprend une grille salariale définie par treize niveaux et vingt-sept échelons. Cette grille est indexée annuellement d'une valeur en lien avec l'indice suisse des prix à la consommation (IPC) dont la référence est le mois d'août de l'année précédente.

Le salaire de base annuel de l'employé est composé principalement du salaire correspondant à son niveau de fonction et à l'échelon dans lequel il est colloqué. Selon la fonction, le collaborateur peut recevoir certaines primes et/ou indemnités en sus de son salaire.

Chaque fonction est colloquée dans un niveau. Le système ne permet pas aux fonctions de s'étaler sur plusieurs niveaux.

La progression salariale évolue selon le principe de l'octroi automatique d'échelons. Tant que le collaborateur n'a pas atteint le salaire maximum de son niveau, il se voit attribuer un échelon supplémentaire par année. Quand le collaborateur a atteint le maximum de son niveau, il n'a plus droit à aucun échelon. Dans ce cas, son salaire est augmenté uniquement par l'indexation.

3.2. Grille salariale du système actuel

La grille actuelle compte treize niveaux et vingt-sept échelons, comme illustré par le tableau ci-dessous (échelle des salaires 2007). Les échelons sont calculés en utilisant des pourcentages du salaire de l'année précédente, variant de 2,5 % à 0,5 %. Ils dépendent de la position du salaire du titulaire dans le niveau. Un employé dans le niveau 1 et ayant un échelon inférieur à 10 a droit à une augmentation annuelle égale à 2,5 % du salaire de l'année précédente, alors que l'employé touche seulement 0,5 % comme augmentation si son échelon est supérieur à 20.

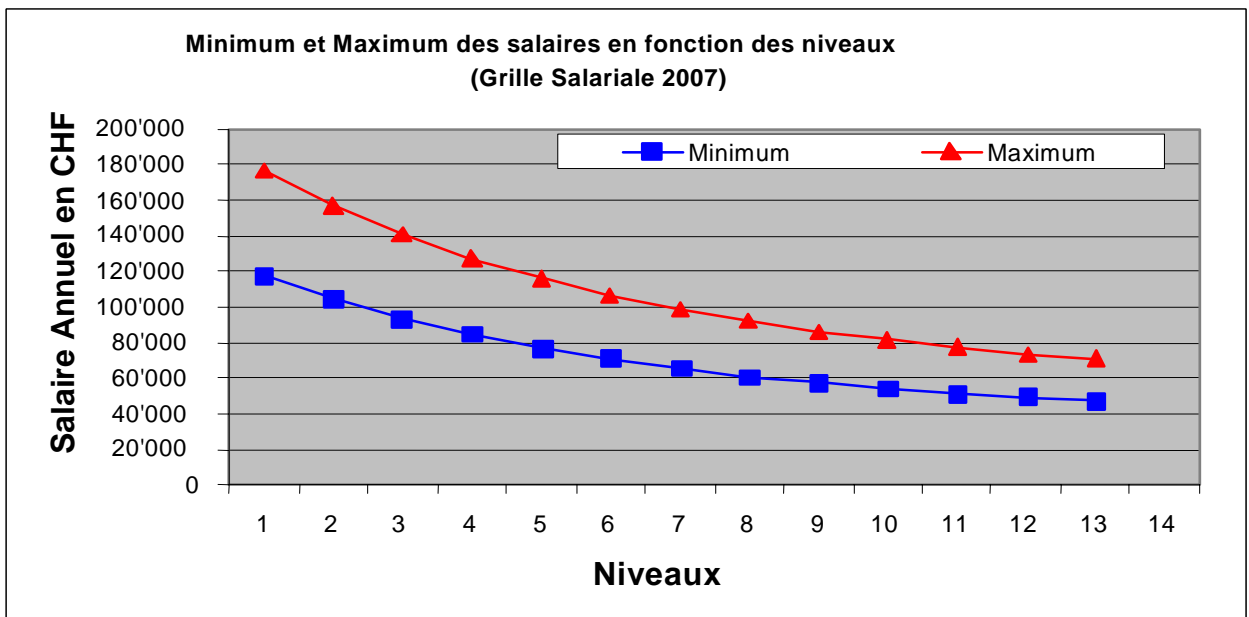
Comme illustré dans le tableau ci-dessous, la progression salariale a une valeur dégressive par tranche d'échelons : de 1 à 10, elle est de 2.50 %, de 11 à 15, elle est de 1,5 %, de 16 à 20, elle est de 1 % et de 21 à 27, elle est de 0,50 %.

Echelle des salaires 2007			Augmentation			
Niveau	Minimum	Maximum	Echelons 1 – 10	Echelons 11 – 15	Echelons 16 – 20	Echelons 21 – 27
1	117'802	176'804	2.50 %	1.50 %	1 %	0.50 %
2	104'623	157'023	2.50 %	1.50 %	1 %	0.50 %
3	93'727	140'672	2.50 %	1.50 %	1 %	0.50 %
4	84'676	127'085	2.50 %	1.50 %	1 %	0.50 %
5	77'144	115'782	2.50 %	1.50 %	1 %	0.50 %
6	70'861	106'352	2.50 %	1.50 %	1 %	0.50 %
7	65'596	98'450	2.50 %	1.50 %	1 %	0.50 %
8	61'194	91'844	2.50 %	1.50 %	1 %	0.50 %
9	57'450	86'224	2.50 %	1.50 %	1 %	0.50 %
10	54'261	81'437	2.50 %	1.50 %	1 %	0.50 %
11	51'570	77'399	2.50 %	1.50 %	1 %	0.50 %
12	49'298	73'989	2.50 %	1.50 %	1 %	0.50 %
13	47'343	71'055	2.50 %	1.50 %	1 %	0.50 %

3.2.1. Minimum et maximum de l'échelle des salaires

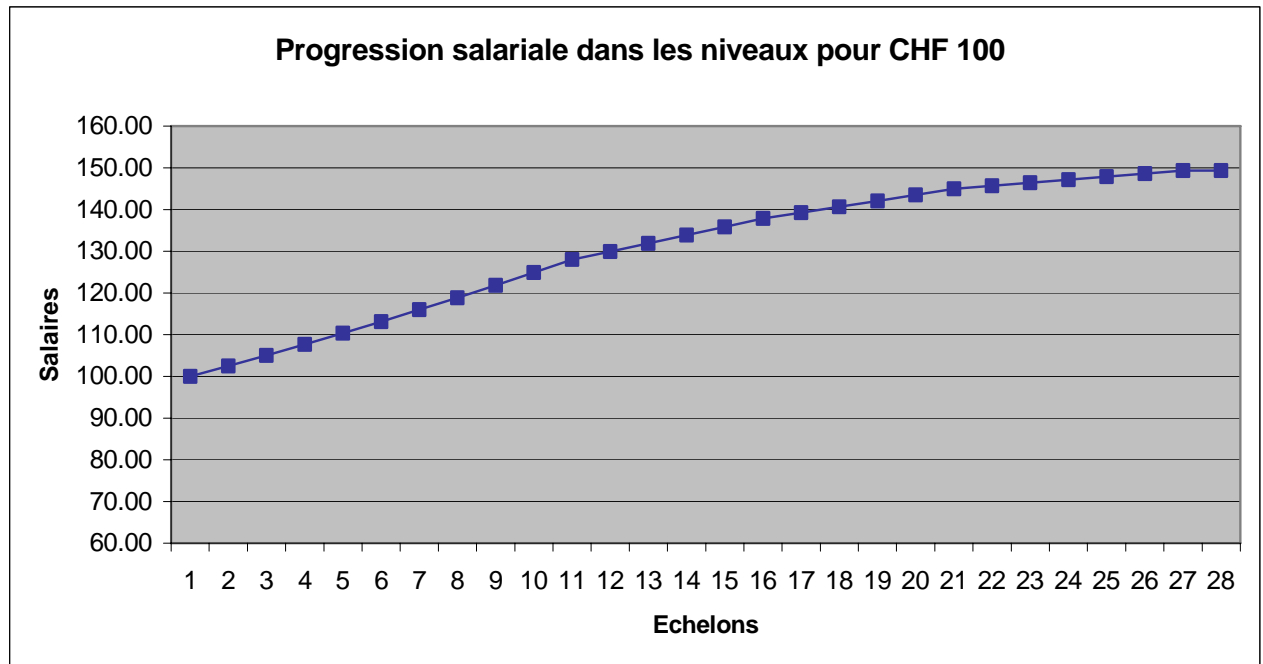
Le maximum de l'échelle des salaires montre une allure exponentielle inverse allant de 176'804 francs pour le niveau 1 à 71'055 francs pour le niveau 13.

Le minimum de l'échelle des salaires montre une allure similaire à celle du maximum des salaires et s'étale entre 117'802 francs pour le niveau 1 à 47'343 francs pour le niveau 13.



3.2.2. Progression salariale dans les niveaux

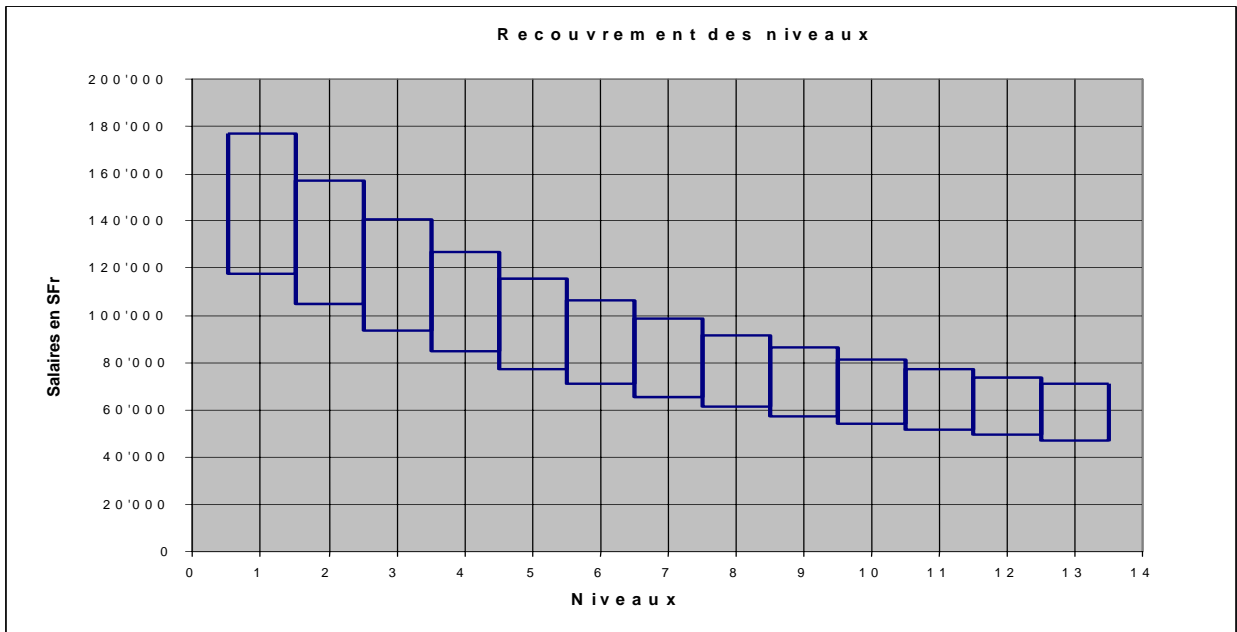
Le rapport entre le salaire minimum et le salaire maximum par niveau est de 1.5 ; ce rapport est constant quel que soit le niveau. Cela implique que la dynamique de progression des salaires est la même pour les niveaux des fonctions à faibles responsabilités et ceux des fonctions à responsabilités importantes.



3.2.3. Recouvrement des niveaux

Le recouvrement entre les niveaux exprime, en pourcentage, la proportion de zone commune des salaires entre deux niveaux successifs. Le graphique ci-dessous montre que le taux de recouvrement entre les niveaux varie de façon linéaire entre 66,4 % et 88 %. Ce taux est relativement fort pour tous les niveaux ; il l'est davantage pour les niveaux 5 à 13. En effet, si nous considérons les niveaux 10 et 11, nous constatons que le recouvrement entre le niveau 10 et le niveau 11 est de 85,14 %. Cela veut dire que 85,14 % des salaires de la classe 10 se retrouvent dans la classe 11.

Un tel taux de recouvrement permet l'évolution des collaborateurs d'un niveau de fonction à un autre sans un impact trop important sur la masse salariale.



4. Analyse de la politique de rémunération

Ce chapitre se compose de deux volets :

- Le premier regroupe les analyses démographiques ainsi que les constats faits sur des données représentant 871 collaborateurs. Sont exclus de l'échantillon analysé les collaborateurs qui ne se trouvent pas dans les niveaux de fonction définis par la Ville comme, par exemple, les employés payés à l'heure ou forfaitairement.

Ces analyses reflètent la distribution des collaborateurs en fonction de l'âge, de l'ancienneté et du sexe en considérant les données relatives à l'année 2007 lesquelles incluent le personnel des Services industriels. Des données statistiques moyennes pour l'âge et l'ancienneté sont également présentées.

- Le second est consacré à des analyses de la grille salariale, de la distribution des fonctions dans ladite grille, de la distribution des collaborateurs dans cette grille, de la position des collaborateurs dans chaque niveau de fonction.

Les informations démographiques et salariales, combinées aux pratiques du marché en matière de politique de rémunération, servent d'hypothèse de base pour les simulations dynamiques faites sur une période de dix ans.

Les projections des masses salariales dans le temps, selon des modèles et hypothèses de fonctionnement des plus réalistes, et qui se rapprochent le plus possible des pratiques des ressources humaines en vigueur au sein de l'administration communale, sont réalisées.

Les résultats regroupant l'impact financier de l'évolution des salaires actuels, selon la politique de rémunération de la Ville et selon la politique de rémunération du Canton de Neuchâtel, sont également présentés.

4.1. Analyse démographique

4.1.1. Echantillon d'hommes et de femmes analysé

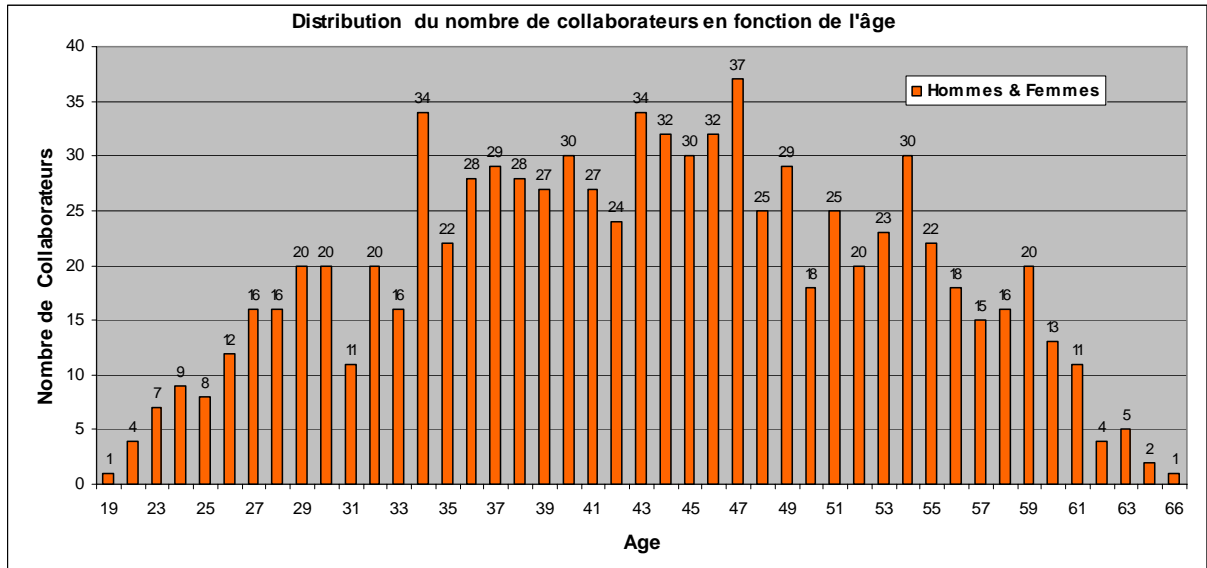
Selon une extraction de données du mois d'avril 2007, l'échantillon analysé compte 871 personnes dont 556 hommes et 315 femmes, soit un pourcentage égal à 64 % d'hommes et 36 % de femmes.

4.1.2. Distribution en fonction de l'âge

La distribution des collaborateurs, hommes et femmes confondus en fonction de l'âge, montre un large spectre couvrant des âges allant de 19 à 66 ans. La moyenne d'âge hommes et femmes confondus est de 43 ans. Cette moyenne se situe pour les femmes autour de 42 ans et pour les hommes autour de 43.5 ans.

La valeur moyenne de 43 ans observée à la Ville est en accord avec les valeurs observées dans les administrations publiques.

Cette distribution prédit qu'un grand nombre de collaborateurs partira à la retraite dans environ 19 ans avec, pour conséquence, la nécessité de mettre en place des mesures prévisionnelles en matière d'emplois et de maintien des compétences.

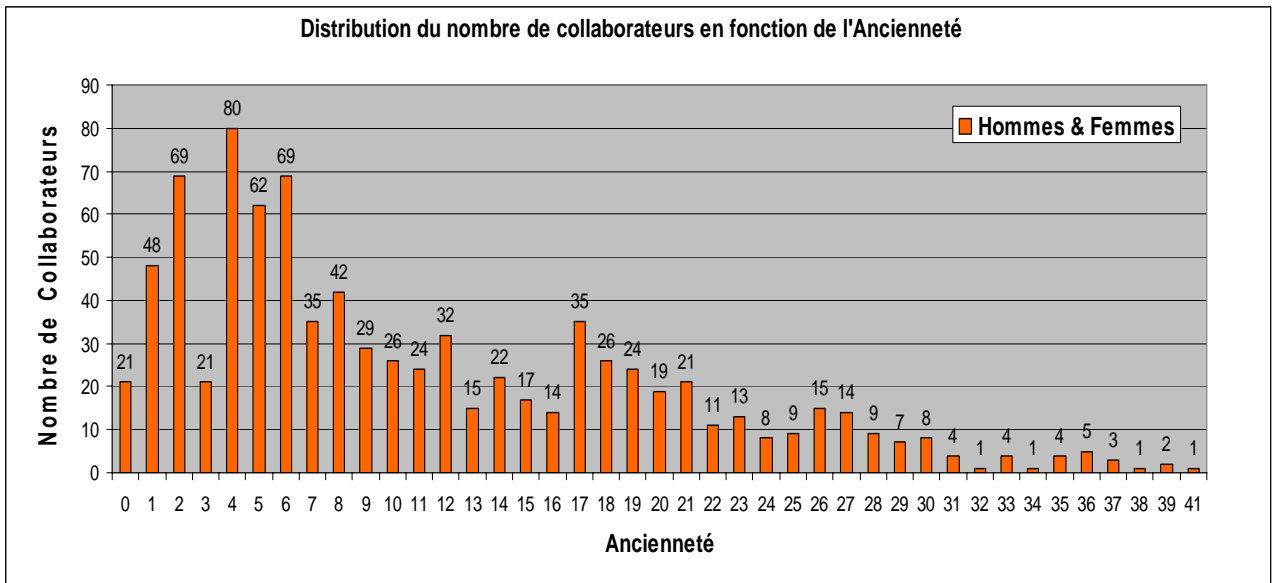


4.1.3. Distribution selon l'ancienneté

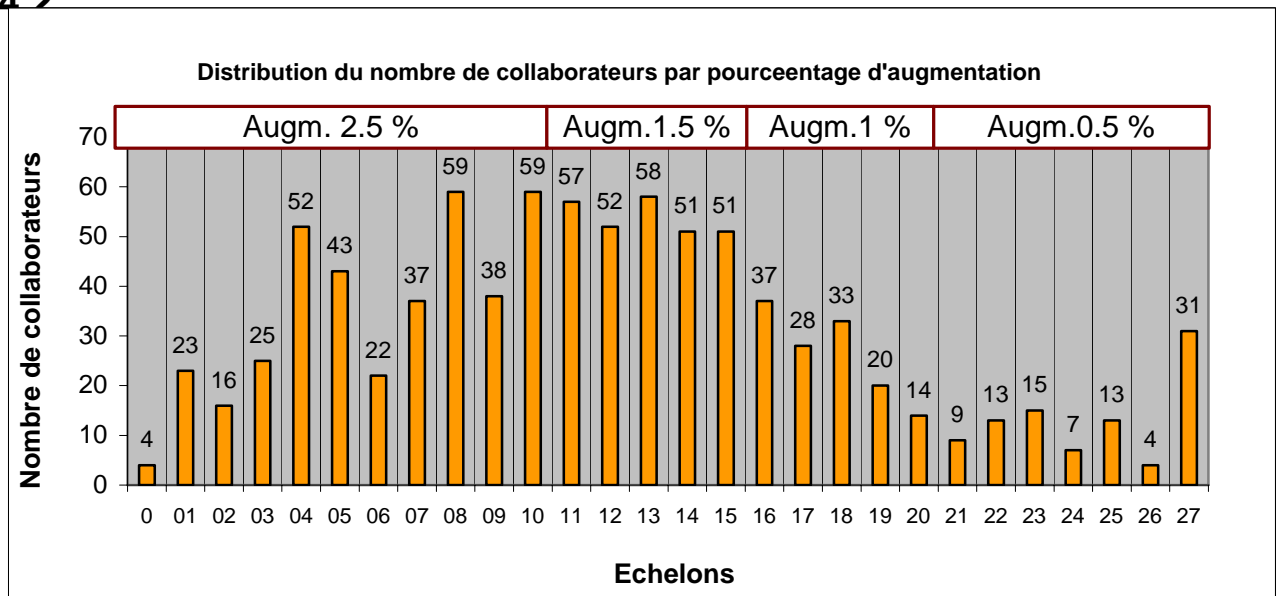
La distribution des collaborateurs en fonction de l'ancienneté montre une forte concentration autour des années d'ancienneté inférieures à 7 ans. Cette concentration est variable pour les autres années avec une tendance à la baisse à partir de 17 ans d'ancienneté.

La moyenne d'ancienneté globale pour les hommes et les femmes est de 11 ans.

La distribution des collaborateurs en fonction de l'ancienneté permet de déceler des indicateurs relatifs à la capacité d'une organisation à retenir son personnel. Une entreprise avec une moyenne d'ancienneté anormalement basse devrait revoir certains aspects de sa politique de gestion des ressources humaines. La valeur moyenne de 11 ans observée à la Ville de Neuchâtel est en accord avec les valeurs observées dans les administrations publiques.



4.2



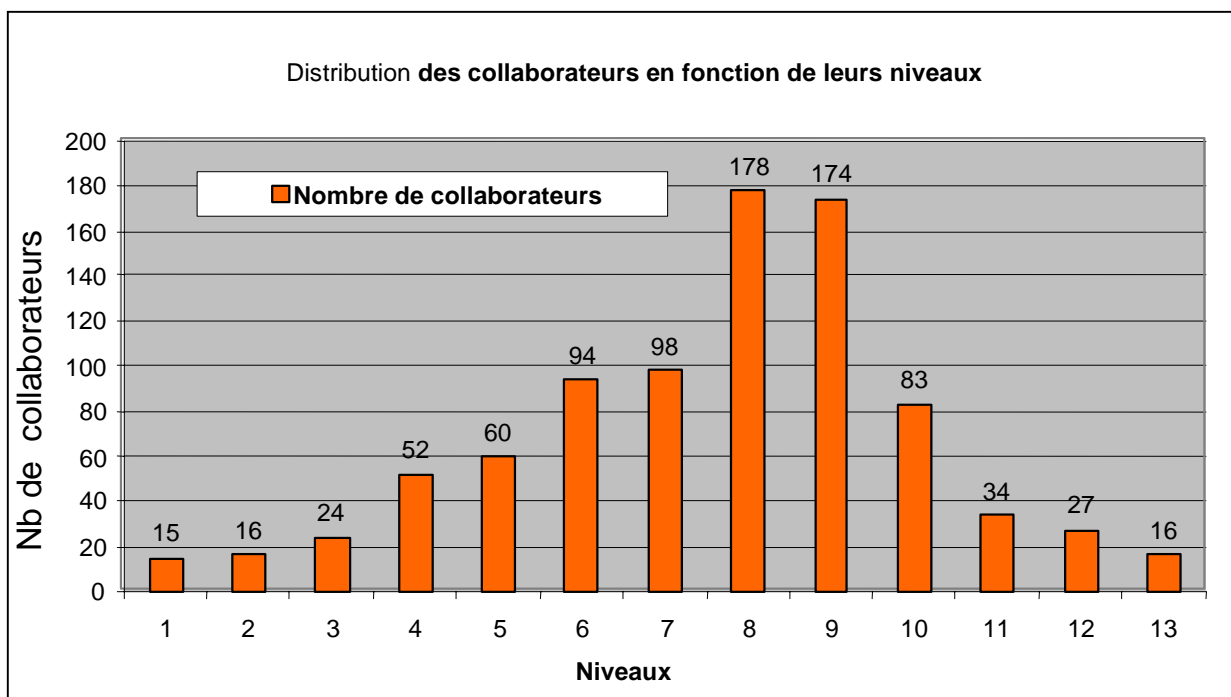
4.2 Analyse de la grille

4.2.1. Répartition des collaborateurs selon les niveaux

Nous observons que la majorité des collaborateurs sont colloqués dans les niveaux 8 à 15 avec une très forte répartition dans les niveaux 8, 10, 11 et 13.

4.2.2. Répartition du nombre de collaborateurs par pourcentage d'augmentation

Le graphique ci-dessous montre une forte concentration des employés entre les échelons 4 et 15 à savoir que 579 personnes ont un échelon inférieur à 16. Cela signifie que la majeure partie des collaborateurs peut prétendre à l'octroi automatique d'échelons durant un minimum de 13 ans. Ce phénomène a pour conséquence d'accroître l'augmentation de la masse salariale pour les dix prochaines années. Les simulations sur les traitements, présentées dans le chapitre suivant, le démontreront.



4.2.3. Répartition des collaborateurs par catégories d'augmentations

Echelons	Augmentations	Nombre de collaborateur	Pourcentage de collaborateurs
1-10	2.5 %	378	43.51 %
11-15	1.5 %	269	30.88 %
16-20	1 %	132	15.15 %
21-27	0.5 %	92	10.45 %
Total	****	871	100 %

Ce tableau montre que 74,39 % (43.51 % + 30.88 %) des collaborateurs se situent dans des échelons inférieurs à 16, c'est-à-dire dans les catégories d'augmentations les plus élevées. Cela démontre une politique de recrutement en octroyant des échelons relativement bas. Toutefois et malgré cet effort à l'engagement du personnel, le renouvellement des collaborateurs ne permet pas de freiner l'augmentation de la masse salariale. Comme mentionné au point 4.2.2 ci-dessus, ladite masse va continuer sa croissance tant et aussi longtemps que le système d'automatisme est maintenu.

4.2.4. Répartition des collaborateurs en fonction de l'ancienneté

Annuité Moy : 12 Ancienneté Moy : 11 ans Corrélation: 0.7	Tranche d'annuité				Total
	1-10	11-15	16-20	21-27	
Taux d'augmentation	2.50%	1.50%	1%	0.50%	
Tranche d'ancienneté					
	333	135	33	9	510
0 - 10	38.23%	15.50%	3.79%	1.03%	58.55%
	34	50	15	6	105
11 - 15	3.90%	5.74%	1.72%	0.69%	12.06%
	10	64	36	18	128
16 - 20	1.15%	7.35%	4.13%	2.07%	14.70%
	2	16	35	30	83
21 - 27	0.23%	1.84%	4.02%	3.44%	9.53%
	0	4	13	28	45
28 - 41	0.00%	0.46%	1.49%	3.21%	5.17%
	379	269	132	91	871
Total	43.51%	30.88%	15.15%	10.45%	100.00%

Ce tableau présente la relation entre la durée de l'expérience professionnelle exercée à la Ville (tranche d'ancienneté) avec le positionnement dans les échelons (tranche d'annuité). S'il paraît normal que des personnes ayant entre 0 et 15 ans d'activité se situent dans les échelons 1 à 15, représentant 63,37 % des collaborateurs, nous constatons toutefois qu'un trop grand nombre d'employés au bénéfice d'une longue expérience professionnelle à la Ville – 11 ans d'ancienneté et plus – demeurent dans des échelons à forte augmentation. Ainsi, nous constatons que 5,28 % du personnel comptabilise entre 11 et 27 années d'expérience à la Ville tout en étant positionné dans les échelons à 2,5 % d'augmentation. Il en va de même pour 9,65 % du personnel qui comptabilise au minimum 16 ans d'activité tout en étant positionné dans les échelons à 1,5 % d'augmentation. Cette proportion significative renforce le constat effectué ci-dessus, à savoir une très grande proportion de collaborateurs positionnés dans les échelons à forte augmentation. Cet état de situation résulte, notamment, du passage de l'ancien système de rémunération au nouveau système adopté en 2002.

En effet, un nombre important de collaborateurs se sont vus colloqués dans des fonctions mieux reconnues que dans le système précédent. Toutefois, afin de limiter l'augmentation de la masse salariale, générée par la mise en place de la nouvelle grille, ces collaborateurs ont dû

être freinés dans l'octroi des échelons, et, par conséquent, se situent actuellement dans la partie d'augmentations automatiques à plus forte croissance.

5. Comparaison avec le marché

L'analyse présentée ci-dessous est basée sur un échantillon d'administrations publiques communales lesquelles participent régulièrement à des études de politique de rémunération comparatives menées par CC&T. Elle se fonde sur les données de rémunération des administrations publiques conduites en 2006.

L'échantillon utilisé pour la comparaison avec le marché regroupe les villes suivantes : Carouge, Genève, Lancy, Lausanne, Meyrin, Monthey, Morges, Nyon, Pully, Veyrier, Yverdon-les-Bains, La Chaux-de-Fonds.

Il est important de relever que les comparaisons effectuées avec le marché ne prennent pas en compte les différences régionales en matière de coût de la vie. Il s'agit donc de relativiser les résultats de l'étude en fonction des réalités économiques cantonales et communales. Toutefois, les résultats exposés ci-après donnent certains indicateurs utiles du point de vue de notre pratique comparée à d'autres administrations publiques.

Le nombre de données traitées s'élève à 7138 y compris celles de la Ville de Neuchâtel. A des fins de comparaison, ces données ont pu être regroupées en 57 fonctions et en 5 catégories présentées ci-dessous.

Fonction cadre supérieur-e
Chef-fe du Service des bâtiments et du patrimoine communal
Chef-fe du Service des Travaux publics et de la Voirie
Chef-fe du Service de l'Urbanisme
Chef-fe du Service des Affaires culturelles
Chef-fe du Service des Finances
Chef-fe du Service du personnel
Chef-fe du Service informatique

Fonction cadre
Adjoint-e du Commandant de la Police
Chef-fe concierge
Chef-fe de section ; chef-fe d'exploitation
Responsable chantier
Responsable Bibliothèque
Responsable Comptabilité générale

Fonction cadre intermédiaire
Assistant-e de direction
Chef-fe de Brigade
Chef-fe d'équipe
Préposé-e au Contrôle des habitant-es

Fonction spécialiste / collaborateur-trice scientifique
Architecte SIA
Archiviste
Conservateur-trice de musée
Géomaticien-ne
Ingénieur-e système
Juriste
Urbaniste

Fonction collaborateur-trice
Agent-e de police
Aide horticulteur-trice
Animateur-trice
Auxiliaire de police
Bibliothécaire
Conducteur-trice poids lourds
Comptable
Concierge
Cuisinier-ère
Dessinateur-trice
Educateur-trice de la petite enfance
Employé-e Station d'épuration
Employé-e de bureau ; aide de bureau
Floriculteur-trice ; Horticulteur-trice
Forestier-bûcheron
Garde-bains
Gestionnaire de stock
Help-desk ; support applications informatiques
Huissier, huissière
Magasinier, magasinière
Manœuvre
Moniteur, monitrice
Ouvrier, ouvrière avec Certificat fédéral de capacité
Préposé-e aux inhumations
Régisseur, régisseuse de théâtre
Sapeur-pompier
Secrétaire ; employé-e d'administration
Téléphoniste-réceptionniste

5.1. Comparaison de la politique de rémunération des communes

COMPARAISON DES GRILLES DE TRAITEMENT													
	Ville Neuchâtel (2007)	Chaux de Fonds (2007)	Carouge (2007)	Genève (2007)	Lancy (2007)	Lausanne (2007)	Meyrin (2007)	Monthey (2007)	Morges (2007)	Nyon (2007)	Pully (2007)	Veyrier (2007)	Yverdon (2007)
Nombre de classes	13	15	18	25	9	29	21	10	25	20	8	24	15
Max classe Max	176'803	175'576	233'407	259'200	241'659	207'508	194'702	153'485	156'841	165'608	153'383	199'355	170'192
Min classe Min	47'343	49'125	61'265	48'106	46'831	54'083	48'903	47'715	52'317	43'084	48'105	44'603	43'205
Ecart entre Max - Classe Max avec Min - Classe Min	3.73	3.57	3.81	5.39	5.16	3.84	3.98	3.22	3.00	3.84	3.19	4.47	3.94
Ecart Max / Min - Classe Min	1.50	1.39	1.41	1.33	1.20	1.18	1.27	1.32	1.15	1.37	1.49	1.21	1.42
Ecart Max / Min - Classe Max	1.50	1.40	1.49	1.51	1.20	1.52	1.36	1.32	1.18	1.39	1.34	1.33	1.76
Ecart entre Min - Classe Max avec Min - Classe Min	2.48	2.56	2.56	3.42	4.35	2.52	2.93	2.44	2.53	2.76	2.41	3.36	2.24
Ecart entre Max - Classe Max avec Max - Classe Min	2.48	2.57	2.71	3.89	5.22	3.26	3.12	2.44	2.61	2.81	2.14	3.71	2.77
Progression des salaires	Exp.	Exp.	Exp.	Exp.	Exp.	Linéaire + Exp	Linéaire + Exp	Exp.	Exp.	Linéaire + Exp	Palier	Linéaire + Exp	Linéaire
Nombre d'annuités	27.00	44	14	12	8	15 à 30	8	15	8	10	30	6	20 à 26
Progression de l'annuité	Palier 2.5% - 0.5%	Constant	6 "constant" + 8 à 30%	Constant	Constant	Constant	Constant	Pas const.	Constant	Constant	Constant	Constant	Pas const.
Rapport entre annuité classe Max et annuité classe Min	2.49	2.60	3.08	5.27	4.35	3.70	3.84	3.16	3.13	2.66	1.60	5.37	3.02
Annuité moyenne classe Min	878	436	1654	1268	1151	643	1666	935	965	1742	806	1522	913
Annuité moyenne classe Max	2'185	1135	5097	6686	5005	2382	6405	2950	3024	4634	1287	8170	2753

Commentaires :

La comparaison des grilles salariales des administrations publiques nous conduit à faire les remarques suivantes :

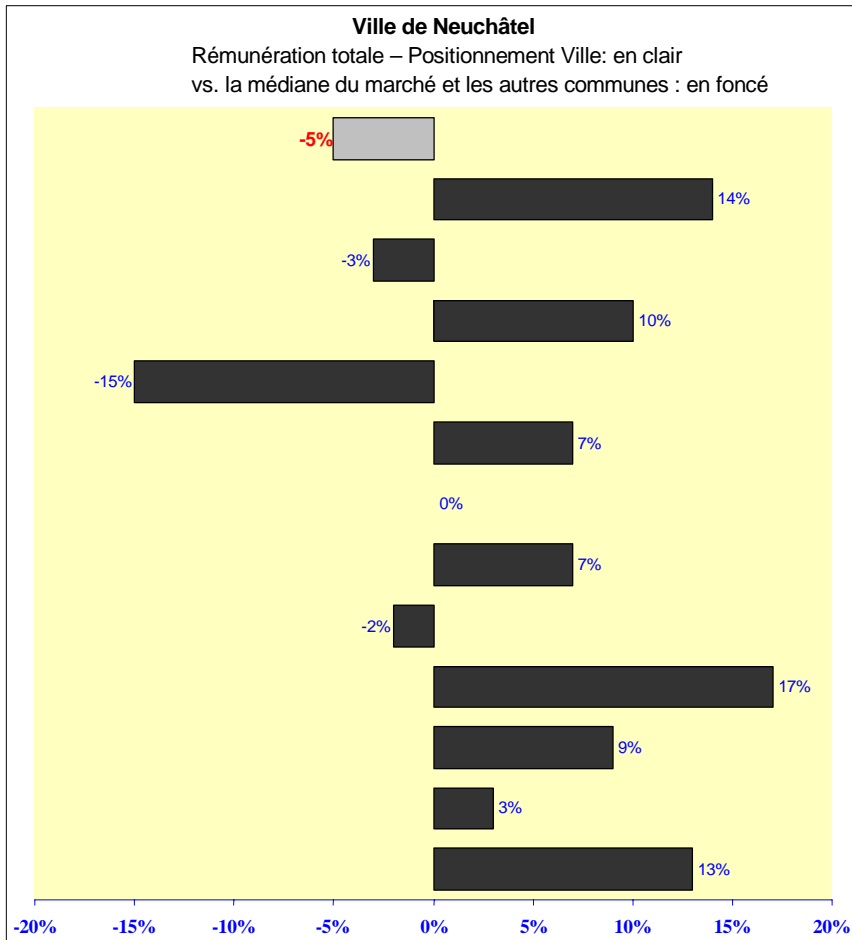
Si nous observons le maximum du niveau le plus élevé de rémunération à savoir 176'803.- francs pour la Ville de Neuchâtel, et le minimum du niveau le moins élevé à savoir 47'343.- francs, nous constatons que ces données sont en-dessous de la moyenne du marché qui se situe, respectivement, à 192'576.- francs et 48'945.- francs.

Cette constatation ne constitue toutefois qu'une indication qui doit être mise en perspective à mesure que le niveau de vie des localités genevoises et vaudoises, fortement représentées dans l'analyse comparative, n'est pas équivalent au nôtre.

Il n'en reste pas moins que les traitements de la Ville évoluent dans une grille salariale dont les montants en eux-mêmes peuvent globalement être qualifiés de corrects, sans plus. Il doit toutefois être noté que la masse salariale, comme on le verra plus loin, a augmenté, hors indexation, de 3,2% environ depuis lors (2 x 1,6%).

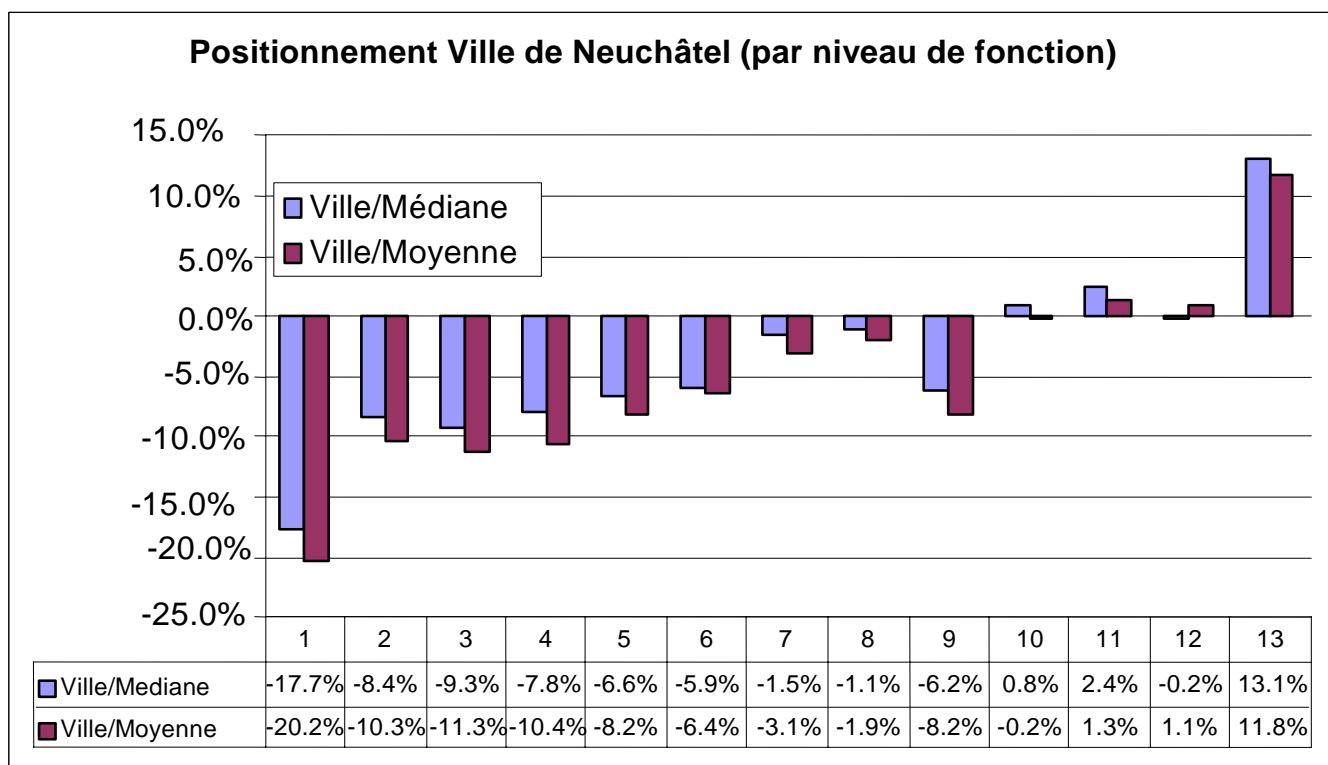
5.2. Positionnement global de la Ville de Neuchâtel

Le graphique ci-dessous montre que la Ville de Neuchâtel se situe, globalement, à -5% du marché analysé.



5.3. Positionnement par niveau de fonction

Le graphique ci-dessous permet d'analyser plus finement la position de la Ville par rapport à la médiane ainsi qu'à la moyenne du marché.



Nous observons que les salaires des niveaux 1 à 4 – qui regroupent les fonctions d'encadrement et de spécialistes – sont nettement inférieurs au marché analysé. Pour les fonctions situées dans le niveau 1, les salaires sont inférieurs de 20 % comparativement à ceux du marché. Pour les niveaux 2 à 4, ils sont inférieurs de 10 %.

En revanche, les niveaux 5 à 9 sont, globalement, proches de la médiane alors que, pour les fonctions situées dans les niveaux 10 à 13, les salaires sont plus élevés que ceux du marché. Cette situation résulte de la décision prise en 2002, lors du passage au système que nous connaissons actuellement, décision qui supprime les salaires mensuels inférieurs à 3'000.- francs nets en portant le minimum à 3'480.- francs (valeur 2002).

6. Comparaison de la politique de rémunération de la Ville de Neuchâtel avec celle du Canton de Neuchâtel

Pour répondre à la demande formulée dans le Postulat interpartis, nous présentons les tableaux ci-dessous. Ils dressent la comparaison de la politique de rémunération de la Ville avec celle du Canton de Neuchâtel et fournissent des comparaisons des grilles salariales.

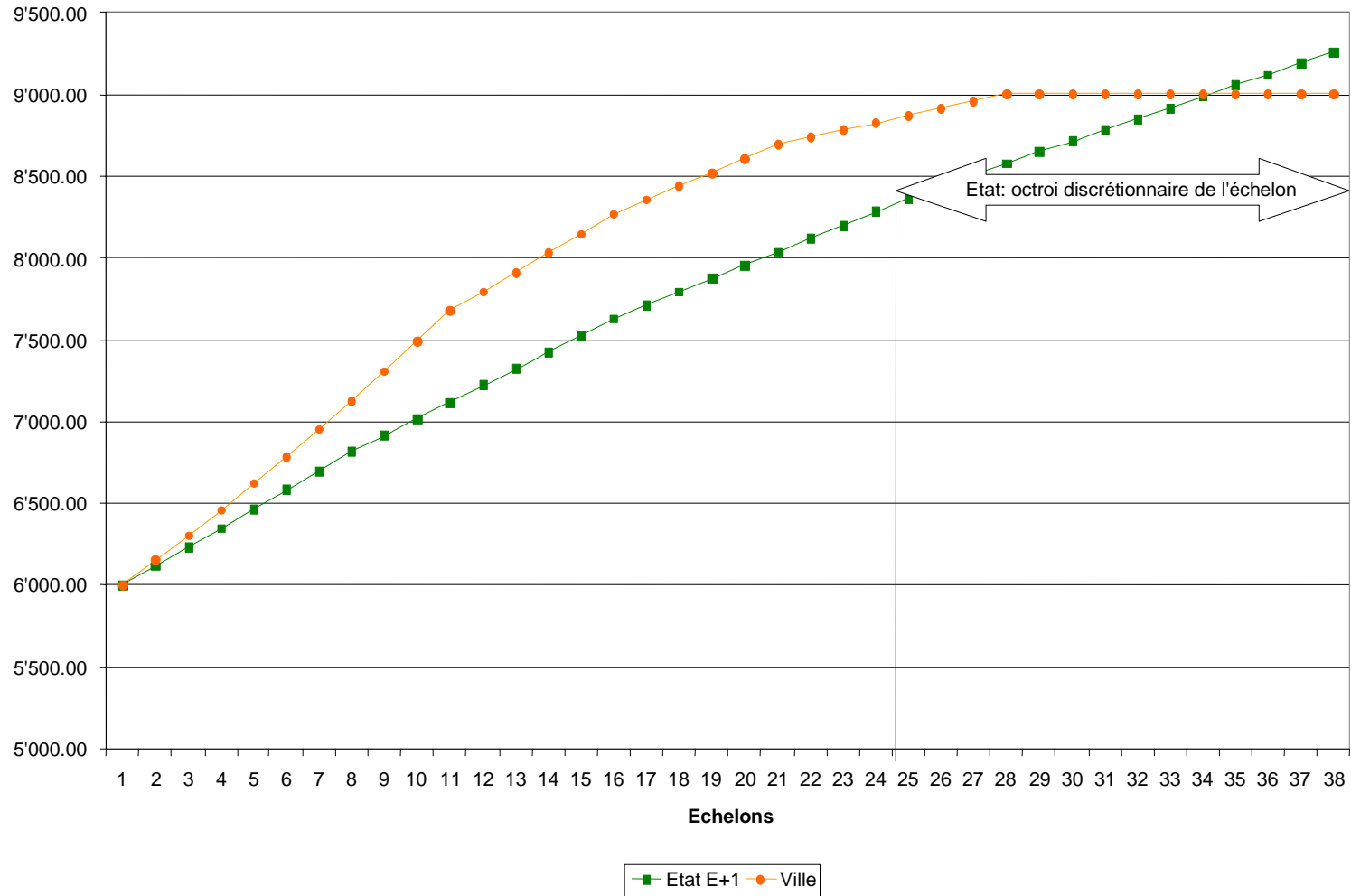
6.1. Systèmes de rémunération

	Ville de Neuchâtel	Canton de Neuchâtel
▪ Niveaux et échelons	▪ 13 niveaux et 27 échelons	▪ 16 niveaux et 38 échelons
▪ Montant de l'échelon	▪ Montant dégressif en fonction de la position entre le minimum et le maximum du niveau	▪ Montant dégressif en fonction de la position entre le minimum et le maximum du niveau
▪ Indexation de la grille	▪ Indice suisse à la consommation	▪ Indice suisse à la consommation
▪ Augmentation salariale annuelle automatique	▪ Un échelon automatique par année pour tous les employés	▪ Un échelon automatique par année pour les employés nommés ayant un échelon inférieur à 25
▪ Augmentation salariale annuelle discrétionnaire	▪ Aucune ou à titre exceptionnel sous forme de prime	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0,5 échelon par employé ayant des échelons au-dessus de 24 et au maximum 3 échelons ▪ jusqu'à 2 échelons supplémentaires pour les employés ayant des échelons en dessous de 25
▪ Adaptation à la conjoncture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesures salariales sous forme de contribution <p>Compétence du Conseil général</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesures salariales sous forme de contribution ▪ Blocage des augmentations ▪ Bloquage total ou partiel de l'IPC durant deux ans au maximum <p>Compétence du Conseil d'Etat</p>

6.2. Grilles salariales

	Ville Neuchâtel (2007)	Canton Neuchâtel (2007)
Nombre de niveaux	13	16
Max Niveau Max Min Niveau Min	176'803 47'343	184'411 48'297
Ecart entre Max Niveau max avec Min Niveau min	3.73	3.82
Ecart Max/Min Niveau min Ecart Max/Min Niveau max	1.50 1.50	1.54 1.54
Ecart entre Min Niveau Max avec Min Niveau min Ecart entre Max Niveau Max avec Max Niveau min	2.48 2.48	2.47 2.47
Progression des salaires	Exponentielle	Linéaire + Exponentielle
Nombre d'échelons Progression des échelons	27 palier 2.5 % - 0.5 %	38 palier 1.94 % - 0.74 %
Rapport entre échelon Niveau Max et échelon Niveau Min	2.49	2.48
Echelon moyen Niveau Min Echelon moyen Niveau Max	878 2'185	708 1'754

6.3. Comparaison de la progression salariale d'une fonction « x » à 6'000 francs dans les deux systèmes



Commentaires :

La comparaison de la politique de rémunération du Canton de Neuchâtel avec celle de la Ville montre que celle du Canton présente certains avantages quant à la maîtrise de la masse salariale, dans le temps. En effet, le Canton de Neuchâtel limite le phénomène de l'automatisme des échelons aux 24 premiers. A partir du 25^e échelon, l'automatisme est remplacé par la disponibilité budgétaire. Cette dernière permet ou non l'octroi discrétionnaire d'échelons dont la responsabilité revient aux chefs de service. La Ville de Neuchâtel, quant à elle, ne connaît pas un tel système.

7. Simulations dynamiques

Ce chapitre présente les simulations de l'évolution de la masse salariale dans le système de rémunération de la Ville sur une période de dix ans soit de 2007 à 2017. Des simulations de la masse salariale de la Ville dans le système adopté par le Canton sont également effectuées.

7.1. Hypothèses de base

Les hypothèses utilisées pour les simulations de l'évolution de la masse salariale sur une période de 10 ans sont les suivantes :

▪ Taux d'indexation annuel :	1 % par année
▪ Taux d'invalidité :	Taux global en fonction de la classe inclus dans les 5 %
▪ Taux de décès :	
▪ Taux de pré-retraite :	

Niveau min.	Niveau max.	Taux de rotation	Taux global
1	4	2 %	5 %
5	8	5 %	
9	13	1 %	

- Age de la retraite pour les hommes et les femmes : on considère le même âge de retraite pour les hommes et les femmes. L'âge de la retraite dépend du type de fonction :

Police / SIS	60
Autres	62

- Echelon d'engagement par niveau : l'échelon d'engagement par niveau a été calculé en fonction des engagements des collaborateurs en 2007 ; la répartition par niveau est listée dans le tableau suivant:

Pour le système actuel :

Age	Niveau min.	Niveau max.	Echelon à l'engagement
31	1	4	4
33	5	8	6
37	9	13	7

7.2. Méthodologie

La simulation de la masse salariale de la Ville de Neuchâtel sur la période de 2007 à 2017 obéit aux règles décrites ci-dessous. Elles sont applicables aussi bien pour la simulation du système actuel utilisant la politique de rémunération de la Ville de Neuchâtel que pour la simulation impliquant les règles d'augmentations des salaires du Canton de Neuchâtel.

L'échantillon considéré pour les simulations compte 871 collaborateurs. Ceux-ci représentent, en 2007, une masse salariale pour le système actuel de CHF 75'235'065.

Les salaires utilisés pour la simulation dynamique de la masse salariale ne contiennent pas la réduction de 1 % liée à la contribution du personnel prélevée en 2007.

La masse salariale pour chaque année se compose de :

- l'indexation des salaires,
- l'augmentation des salaires par le biais des échelons,
- l'économie liée aux départs des collaborateurs à la retraite et leurs remplacements,
- l'économie liée aux départs des collaborateurs pour une raison autre que la retraite et leurs remplacements.

7.3. Simulations dynamiques de la masse salariale de 2007 à 2017

7.3.1. Masse salariale de la Ville avec départs des collaborateurs

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Masse salariale à 100 %	75'235'065	76'773'685	78'282'488	79'646'112	81'060'915	82'415'604	83'621'892	84'870'357	85'956'153	87'108'037	88'242'320	82'110'239
% Masse salariale par rapport à l'année -1		2.05 %	1.9 7%	1.74 %	1.78 %	1.67 %	1.46 %	1.49 %	1.28 %	1.34 %	1.30 %	1.61 %
Indexation de la masse salariale (N-1)		752'351	767'737	782'825	796'461	810'609	824'156	836'219	848'704	859'562	871'080	814'970
Montant des annuités versées		1'154'840	1'163'319	1'147'742	1'130'262	1'109'255	1'069'012	1'042'039	1'025'310	1'016'970	994'775	1'085'352
Nombre de départs		46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Economie liée au départ		209'361	289'924	369'176	340'604	410'170	418'790	384'071	505'512	445'138	446'404	381'915
Nombre de retraites		17	13	14	14	11	16	16	18	18	17	15
Economie liée à la retraite		159'210	132'329	197'766	171'316	155'005	268'091	245'722	282'706	279'510	285'169	217'682
Economie totale		368'571	422'253	566'942	511'920	565'175	686'881	629'793	788'218	724'647	731'573	599'597

7.3.2. Masse salariale de la Ville sans départs des collaborateurs

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Masse salariale à 100 %	75'235'065	76'983'045	78'754'627	80'406'814	82'027'640	83'680'727	85'161'398	86'584'991	87'997'487	89'245'284	90'488'125	83'324'109
% Masse salariale par rapport à l'année -1		2.32 %	2.30 %	2.10 %	2.02 %	2.02 %	1.77 %	1.67 %	1.63 %	1.42 %	1.39 %	1.86 %
Indexation de la masse salariale (N-1)		752'351	769'830	787'546	804'068	820'276	836'807	851'614	865'850	879'975	892'453	826'077
Montant des annuités versées		1'154'840	1'134'080	1'080'338	1'049'018	1'021'245	958'986	904'479	867'281	832'262	803'784	980'631
Nombre de départs		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Economie liée au départ		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre de retraites		17	13	17	18	13	19	21	20	29	26	19
Economie liée à la retraite		159'210	132'329	215'697	232'260	188'434	315'123	332'499	320'636	464'439	453'396	281'402
Economie totale		159'210	132'329	215'697	232'260	188'434	315'123	332'499	320'636	464'439	453'396	281'402

7.3.3. Masse salariale de la Ville de Neuchâtel projetée sur la politique de rémunération du Canton de Neuchâtel avec départ des collaborateurs

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Masse salariale à 100 %	75'235'065	76'726'726	78'276'147	79'719'276	81'152'360	82'459'793	83'692'138	84'770'764	85'898'116	86'971'300	88'050'011	82'086'518
% Masse salariale par rapport à l'année -1		1.98 %	2.02 %	1.84 %	1.80 %	1.61 %	1.49 %	1.29 %	1.33 %	1.25 %	1.24 %	1.59 %
Indexation de la masse salariale (N-1)		752'351	767'267	782'761	797'193	811'524	824'598	836'921	847'708	858'981	869'713	814'902
Montant des annuités versées		1'138'643	1'144'527	1'126'061	1'095'389	1'071'419	1'030'891	988'591	982'788	961'192	951'292	1'049'079
Nombre de départs		46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Economie liée au départ		241'015	230'433	295'461	272'173	422'806	375'458	478'091	461'106	419'803	463'892	366'024
Nombre de retraites		17	13	14	15	11	15	18	16	22	17	16
Economie liée à la retraite		158'317	131'941	170'231	187'326	152'703	247'686	268'795	242'038	327'187	278'401	216'462
Economie totale		399'333	362'373	465'692	459'499	575'509	623'144	746'886	703'143	746'990	742'293	582'486

7.3.4. Masse salariale de la Ville de Neuchâtel projetée sur la politique de rémunération du canton de Neuchâtel sans départs des collaborateurs

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Masse salariale à 100 %	75'235'065	76'966'141	78'718'757	80'351'958	81'948'348	83'575'055	85'027'256	86'408'332	87'774'022	88'980'081	90'187'760	83'197'525
% Masse salariale par rapport à l'année -1		2.30 %	2.28 %	2.07 %	1.99 %	1.99 %	1.74 %	1.62 %	1.58 %	1.37 %	1.36 %	1.83 %
Indexation de la masse salariale (N-1)		752'351	769'661	787'188	803'520	819'483	835'751	850'273	864'083	877'740	889'801	824'985
Montant des annuités versées		1'137'936	1'113'810	1'060'493	1'022'508	992'718	923'233	857'704	814'528	772'119	744'642	943'969
Nombre de départs		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Economie liée au départ		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre de retraites		17	13	17	18	13	19	21	20	29	26	19
Economie liée à la retraite		159'210	130'856	214'480	229'637	185'495	306'782	326'901	312'921	443'799	426'764	273'684
Economie totale		159'210	130'856	214'480	229'637	185'495	306'782	326'901	312'921	443'799	426'764	273'684

7.4. Synthèse des simulations salariales avec départs des collaborateurs

La comparaison inclut le calcul des masses salariales par rapport aux règles de progressions salariales du Canton de Neuchâtel avec départs des collaborateurs. A noter que la moyenne de 1.61 % sur 10 ans, dans le système Ville de Neuchâtel, est légèrement élevée par rapport à d'autres systèmes qui visent une moyenne de 1,5 % sur 10 ans.

Années	Ville Ne			Canton Ne			Comparaison Ville Ne Vs Canton Ne	
	Masse salariale	Différence entre l'année N et N-1	% entre l'année N et N-1	Masse salariale	Différence entre l'année N et N-1	% entre l'année N et N-1	Ecart Ville Ne - Canton Ne	Ecart en % Vs Canton Ne
2007	75'235'065			75'235'065			0	0.000 %
2008	76'773'685	1'538'619	2.05 %	76'726'726	1'491'661	1.98 %	46'959	0.061 %
2009	78'282'488	1'508'803	1.97 %	78'276'147	1'549'421	2.02 %	6'341	0.008 %
2010	79'646'112	1'363'625	1.74 %	79'719'276	1'443'130	1.84 %	-73'164	-0.092 %
2011	81'060'915	1'414'803	1.78 %	81'152'360	1'433'083	1.80 %	-91'444	-0.113 %
2012	82'415'604	1'354'689	1.67 %	82'459'793	1'307'433	1.61 %	-44'188	-0.054 %
2013	83'621'892	1'206'288	1.46 %	83'692'138	1'232'345	1.49 %	-70'246	-0.084 %
2014	84'870'357	1'248'465	1.49 %	84'770'764	1'078'626	1.29 %	99'593	0.117 %
2015	85'956'153	1'085'795	1.28 %	85'898'116	1'127'352	1.33 %	58'036	0.068 %
2016	87'108'037	1'151'884	1.34 %	86'971'300	1'073'183	1.25 %	136'738	0.157 %
2017	88'242'320	1'134'283	1.30 %	88'050'011	1'078'711	1.24 %	192'309	0.218 %
Moyenne	82'110'239	1'300'725	1.61 %	82'086'518	1'281'495	1.59 %	23'721	0.03 %

7.5. Synthèse des simulations salariales sans départs des collaborateurs

La comparaison inclut le calcul des masses salariales par rapport aux règles de progressions salariales du Canton de Neuchâtel sans départs des collaborateurs. A noter que la moyenne de 1.86 %, sur 10 ans, dans le système Ville de Neuchâtel, est supérieure à la valeur de 1.61 % observée dans la simulation avec départs des collaborateurs. Ceci est dû à l'absence d'économies liée aux départs, retraites exclues.

Années	Ville Ne			Canton Ne			Comparaison Ville Ne Vs Canton Ne	
	Masse salariale	Différence entre l'année N et N-1	% entre l'année N et N-1	Masse salariale	Différence entre l'année N et N-1	% entre l'année N et N-1	Ecart Ville Ne - Canton Ne	Ecart en % Vs Canton Ne
2007	75'235'065			75'235'065			0	0.000 %
2008	76'983'045	1'747'980	2.32 %	76'966'141	1'731'076	2.30 %	16'904	0.022 %
2009	78'754'627	1'771'582	2.30 %	78'718'757	1'752'616	2.28 %	35'870	0.046 %
2010	80'406'814	1'652'187	2.10 %	80'351'958	1'633'200	2.07 %	54'856	0.068 %
2011	82'027'640	1'620'826	2.02 %	81'948'348	1'596'391	1.99 %	79'292	0.097 %
2012	83'680'727	1'653'087	2.02 %	83'575'055	1'626'707	1.99 %	105'672	0.126 %
2013	85'161'398	1'480'670	1.77 %	85'027'256	1'452'201	1.74 %	134'141	0.158 %
2014	86'584'991	1'423'594	1.67 %	86'408'332	1'381'075	1.62 %	176'660	0.204 %
2015	87'997'487	1'412'495	1.63 %	87'774'022	1'365'690	1.58 %	223'465	0.255 %
2016	89'245'284	1'247'798	1.42 %	88'980'081	1'206'060	1.37 %	265'203	0.298 %
2017	90'488'125	1'242'841	1.39 %	90'187'760	1'207'679	1.36 %	300'365	0.333 %
Moyenne	83'324'109	1'525'306	1.86 %	83'197'525	1'495'270	1.83 %	126'584	0.15 %

7.6. Commentaires sur les simulations

La simulation de l'évolution de la masse salariale de la Ville sur 10 ans – avec mouvements de personnel – montre que celle-ci va augmenter, en moyenne, de 1,61 %. Cette augmentation est due au phénomène déjà évoqué à maintes reprises dans le présent rapport à savoir l'automatisme des échelons, la compensation du coût de la vie et le positionnement du personnel dans la grille salariale. Le système de rémunération de la Ville, décidé et mis en application en 2002, ne prévoit pas d'outil permettant de maîtriser ou de freiner l'évolution de la masse salariale.

En simulant l'évolution de la masse salariale de la Ville de Neuchâtel en utilisant la politique de rémunération du Canton, nous n'observons pas une possibilité d'économie significative par rapport aux pratiques actuelles du système de rémunération de la Ville. La raison principale découle du fait que la majeure partie des salaires des collaborateurs se trouve en dessous de l'échelon 20 – par conséquent dans les échelons à forte augmentation – et, de ce fait, l'espoir de contenir la masse salariale dans l'immédiat est fortement réduit.

7.7. Description des options et synthèse

Nous présentons ci-après différentes propositions d'adaptation du système de rémunération, issues des analyses menées par CC&T. Dans un premier temps, nous décrivons les différentes options, puis présentons, sous chiffre 7.8, leurs effets sur la masse salariale.

7.7.1. Description

▪ Option 1

Cette option présente une nouvelle grille salariale ayant le même nombre de niveaux, les mêmes minimums et maximums, avec un nombre d'échelons égal à 40 au lieu de 27. Le montant des échelons est variable selon la position des salaires dans la grille. L'indexation est maintenue à 100 %.

- **Option 2 a**

Cette option propose de garder la grille salariale inchangée et de garantir le tiers des échelons servis actuellement. Les deux-tiers restants pouvant être accordés aux collaborateurs si les moyens financiers de la Ville le permettent. L'indexation est maintenue à 100 %.

- **Option 2 b**

Une seconde alternative à l'option 2 a est de garder la grille salariale actuelle inchangée et de garantir les deux-tiers de l'échelon servi actuellement. Le tiers restant pouvant être accordé aux collaborateurs si les moyens financiers de la Ville le permettent. L'indexation est maintenue à 100 %.

- **Option 3 a**

Cette variante propose de garder la grille salariale actuelle inchangée et de garantir un quart des échelons servis actuellement. Les trois-quarts restants pouvant être accordés aux collaborateurs si les moyens financiers de la Ville le permettent. L'indexation est maintenue à 100 %.

- **Option 3 b**

Une seconde alternative à l'option 3 a est de garder la grille salariale actuelle inchangée et de garantir la moitié de l'échelon servi actuellement. La moitié restante pouvant être accordée aux collaborateurs si les moyens financiers de la Ville le permettent. L'indexation est maintenue à 100 %.

- **Option 4**

Cette dernière option propose de garder la grille salariale actuelle inchangée et de garantir l'octroi automatique des échelons servis actuellement. L'indexation serait abaissée à 80 % au lieu du 100 % accordé actuellement.

7.9. Synthèse des simulations des options – Valeurs moyennes sur 10 ans

	Moyenne de la masse salariale sur 10 ans	Moyenne de l'évolution de la masse salariale sur 10 ans
Ville Ne	82'110'239	1.61%
Option 1	80'724'785	1.22%
Option 2 - a	79'222'882	0.99%
Option 2 - b	80'656'923	1.31%
Option 3 - a	78'785'916	0.90%
Option 3 - b	79'846'134	1.13%
option 4	81'296'047	1.41%

Des six options de simulation effectuées dans le cadre de l'analyse de CC&T, nous avons retenu, en vue des négociations avec les représentants des Associations du personnel, l'option 2a, à savoir celle qui garantit automatiquement 1/3 d'échelon, les 2/3 restants pouvant être accordés – sur compétence donnée par votre Autorité – selon la situation financière de la Ville.

Ce choix s'explique par le fait que l'option 2a offre le plus d'avantages quant à la maîtrise de la masse salariale tout en ne modifiant pas fondamentalement le système actuellement en vigueur. La simulation de ladite masse, selon cette option, montre que l'augmentation moyenne sur 10 ans est de 0,99 %. En appliquant le système actuel, l'augmentation moyenne sur 10 ans est de 1,61 %.

8. Négociations avec les Associations du personnel

Le choix que nous avons effectué a été présenté pour consultation, en 2007, auprès des Associations du personnel qui ont toutes manifesté leur désaccord quant à agir sur les augmentations réglementaires. Elles estiment que la proposition des 2/3 non octroyés – sur lesquels nous aurions la compétence – ne respecte pas la politique de rémunération et la courbe d'évolution y relative décidées par votre Autorité en 2002.

Au vu de ce refus unanime et compte tenu de la sensibilité politique du dossier relatif à la rémunération, nous avons souhaité poursuivre les discussions et négociations avec les Associations du personnel afin de trouver un consensus. Si les Associations du personnel sont conscientes de la nécessité d'agir lorsque la situation financière de la Ville est obérée, elles ont exigé toutefois que la courbe salariale soit respectée à terme.

Nous avons dès lors suggéré de nouvelles mesures. En avril 2008, nous avons proposé aux représentants des Associations du personnel que votre Autorité nous délègue la compétence :

- de prélever une contribution du personnel ;
- et/ou d'agir sur le renchérissement.

Cette nouvelle proposition avait l'avantage de ne pas toucher le système de rémunération et, de fait, de ne pas freiner la courbe de la progression salariale. En outre, son mécanisme était simple du point de vue de son application, donc aisément compréhensible tant par les

représentants des Associations que par le personnel. L'expérience a montré que les contributions prélevées ces dernières années ont pu être négociées dans un climat de compréhension mutuelle avec l'ensemble des partenaires sociaux. Finalement, le mécanisme d'une telle intervention linéaire était perçu comme équitable.

En mai 2008, les représentants des Associations du personnel ont donné leur accord pour soumettre cette mesure à leurs membres. Il n'a toutefois finalement pas été possible de parvenir à un consensus.

9. Mesure proposée pour le Budget 2009

Dans le cadre de l'élaboration du Budget 2009, il est apparu, mi-mai 2008, qu'une grande banque suisse, qui avait annoncé de gigantesques pertes, ne paierait pas d'impôts sur le bénéfice en 2008. Quelques autres mauvaises nouvelles plus tard, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il convenait malheureusement d'agir sur la masse salariale. Après analyse, nous avons réalisé qu'une intervention sur le renchérissement s'imposait. Nous avons ainsi proposé une retenue de 1,5 % sur l'indexation. Une telle action, qui pouvait être qualifiée de structurelle, avait l'immense avantage, à nos yeux, de correspondre approximativement à l'augmentation annuelle de la masse salariale liée à l'octroi automatique des échelons. En ce sens, cette proposition aurait pu constituer une réponse partielle au postulat interpartis. Votre Conseil en a décidé autrement. Nous en avons pris acte. En particulier, nous avons compris qu'il convenait de distinguer soigneusement entre les mesures ponctuelles imposées par les difficultés financières et la maîtrise de la masse salariale.

10. Propositions

10.1. Révision de l'article 10 quinquies de l'Arrêté fixant la rémunération du personnel communal, du 7 décembre 1970

Nous proposons une mesure provisoire touchant au texte de l'article 10 quinquies de l'arrêté susmentionné. Dans sa version actuelle, ce dernier prévoit que la première augmentation est versée à partir du 1^{er} janvier qui suit une année d'activité ininterrompue ; une fraction d'année égale ou supérieure à six mois compte toutefois pour l'année entière.

La mesure provisoire que nous vous soumettons prévoit de retarder l'octroi du premier échelon, celui-ci étant accordé dès la nomination définitive. Concrètement, cela implique, par rapport au système actuel, un report en principe de un an du démarrage de la progression.

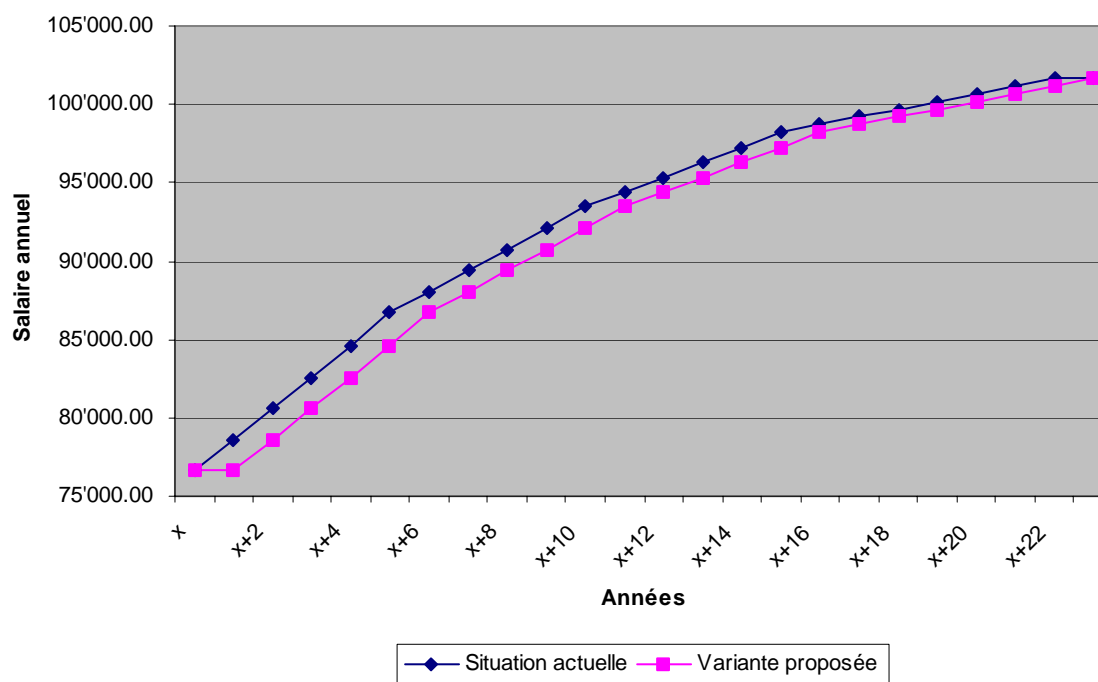
Le décalage préconisé permet l'économie de la première augmentation, laquelle se répercute dans le temps. La modification de la disposition précitée a l'avantage de ne pas affecter le personnel en place ou, du moins, celui qui a été engagé avant le début 2009. Elle fait partie des conditions d'engagement des personnes nouvellement recrutées. Elle n'a pas d'incidence sur l'évolution de la courbe salariale. Finalement, elle est un outil de gestion des ressources humaines puisque la nomination et l'octroi de l'échelon seront intimement liés à la prestation fournie par le collaborateur.

Il est difficile de chiffrer précisément l'impact financier de la mesure décrite ci-dessus compte tenu de la forte variation du nombre d'engagements par année ainsi que de l'inconnue constituée par la masse salariale considérée et le taux de rotation du personnel. Toutefois, nous pouvons procéder à une estimation basée sur le nombre moyen de recrutements effectués au sein de l'administration communale, en tenant compte d'un salaire annuel moyen à l'engagement de 70'000.- francs. Qu'il nous soit permis, pour le surplus, de procéder à des approximations.

Partant d'une moyenne d'une trentaine d'équivalents plein temps (EPT) par année, nous obtiendrions une économie d'environ 50'000.- francs la première année (2,5% de 2'000'000 de francs), 45'000.- francs la deuxième année, pour les mêmes engagés, en tenant compte de deux ou trois départs. Lors de cette deuxième année, s'ajoutent environ 50'000.- francs pour les nouveaux engagements, soit une économie réalisable de 95'000.- francs. Ce mécanisme, se répercutant dans le temps, devrait permettre, à l'horizon de dix ans, une économie annuelle moyenne de l'ordre de 200'000.- francs au moins. Il ne s'agit donc pas d'une mesure ponctuelle mais bel et bien d'une modification structurelle.

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution salariale d'une personne engagée en Niveau 7 Echelon 5 selon la situation actuelle et selon la situation préconisée. Nous observons qu'une économie significative peut être réalisée dans la première période des rapports de travail, cette dernière s'atténuant dans les années qui suivent. Le plafond prévu par l'échelle des salaires est atteint avec un décalage de un an.

Engagement en Niveau 7 / Echelon 5 (sans indexation)



La mesure préconisée rencontre l'adhésion unanime des représentants des Associations du personnel. Elle a le grand avantage de compenser, à terme, une part non négligeable (1/6 environ) de l'augmentation rampante de la masse salariale qui vous et nous préoccupe. La proposition de modification de l'arrêté tient compte des cas particuliers (SIS, contrat de droit privé, contrat de durée déterminée et mutations internes).

10.2. Processus de consultation-négociation concernant l'élaboration du budget et les aspects de rémunération du personnel communal

Au cours des nombreux échanges avec les représentants des Associations du personnel en vue de répondre au postulat interpartis, il nous est apparu nécessaire de définir un cadre de négociations.

Si les représentants des Associations comprennent que nous devons agir lorsque la situation financière de la Ville l'exige, ils demandent qu'un processus de consultation-négociation soit respecté. Dans ce sens, un document, élaboré par les parties, formalise ledit processus. Il a reçu l'approbation des membres de tous les représentants des Associations du personnel ainsi que du Conseil communal. Il a été

signé par les parties en mars 2009 avec une entrée en vigueur immédiate. Une copie dudit document est jointe, en annexe au présent rapport ainsi que le projet d'arrêté y relatif. Ce processus doit être clairement distingué de la réflexion globale initiée par les auteurs du postulat.

10.3. Révision du système

Nous sommes conscients que le système actuel de rémunération ne comporte pas d'outil permettant de maîtriser l'augmentation de la masse salariale. Pour rappel, celle-ci aura augmenté, si aucune mesure n'est prise, de 16% environ, hors indexation, à l'horizon 2017. La mesure provisoire proposée sous ch. 10.1 n'est pas suffisante en elle-même. Pour viser la maîtrise, nous vous proposons non pas de revoir fondamentalement le système de rémunération, mais bien d'agir – au terme d'une réflexion globale – sur des mécanismes permettant de contenir l'évolution de la masse salariale dans des proportions supportables pour la Ville de Neuchâtel, voire de réviser un certain nombre d'éléments de traitements qui alimentent la masse salariale.

Il s'agit, par conséquent, de réunir les partenaires sociaux en vue de réviser le système de rémunération du point de vue de sa dynamique structurelle plutôt que conjoncturelle. Les Associations de personnel sont satisfaites de cette proposition et se sont mises à disposition pour les longues discussions à venir. Notre conseil sera représenté dans ce contexte par deux de ses membres, un par tendance politique.

11. Conclusion

En 2006, votre Autorité a fait le constat que la masse salariale de la Ville augmente d'année en année en dépit des mesures prises pour la maîtriser, notamment en terme de gestion des effectifs. Le dépôt du présent postulat, le 4 décembre 2006, découle de cette problématique.

C'est dans ce contexte, et pour y répondre, que nous avons demandé à une société externe d'effectuer des analyses sur le système de rémunération actuel.

Les résultats de l'étude menée démontrent que plusieurs éléments entrent en jeu en ce qui concerne l'évolution de la masse salariale et son impact sur les finances de la Ville. Ces éléments sont, notamment, l'automatisme des échelons, l'indexation intégrale des salaires ainsi que le positionnement du personnel dans la grille salariale.

La simulation de l'évolution de la masse des traitements selon le système en vigueur montre que, sur dix ans, celle-ci va augmenter, en moyenne annuelle, de 1,61 %.

En outre, comparativement avec d'autres collectivités publiques, les salaires versés par la Ville de Neuchâtel à son personnel se situent, globalement, dans la moyenne inférieure du marché analysé. Ils peuvent néanmoins être considérés comme appropriés si l'on considère le niveau de vie des localités qui ont servi de base à la comparaison. Ce constat confirme que l'augmentation de la masse salariale n'est pas liée à une grille des traitements sur-évaluée, mais bien aux mécanismes du système que votre Autorité a choisi en 2002.

De plus, la simulation de l'évolution de la masse salariale de la Ville de Neuchâtel, en utilisant les mécanismes du système de rémunération du Canton, ne fait pas apparaître des possibilités d'économies importantes par rapport aux pratiques actuellement en vigueur. La raison principale, comme déjà évoqué, réside dans le fait que la majeure partie des collaborateurs se situe dans les échelons à forte augmentation. L'effet de ce positionnement demeure identique en appliquant la politique de rémunération adoptée par l'Etat de Neuchâtel.

La fragilité des finances de la Ville rend incontournable une maîtrise de la masse salariale que le système actuel ne permet pas d'assurer. A terme, l'augmentation induite par le système en place n'est pas supportable. Force est toutefois de constater qu'à ce jour, nous n'avons pas résolu l'énigme de l'œuf de Colomb. Des modifications cosmétiques ou ponctuelles sont problématiques et, au demeurant, ne soulèvent pas l'enthousiasme des Associations du personnel. Dans ces circonstances, nous pensons opportun, comme déjà dit, de réfléchir à des mécanismes permettant de contenir l'évolution de la masse salariale. Les Associations du personnel y sont favorables. A noter qu'un renforcement de l'effectif de l'Office du personnel, nécessaire depuis longtemps, deviendra indispensable dans ce contexte.

Vos débats seront, bien entendu, une source importante de notre réflexion future. Nous aimerions en effet ne pas partir dans une mauvaise direction ou, pire, dans une impasse ! Cette demande est d'autant plus pressante que le texte du postulat interpartis ne donne guère d'indications sur les voies ou moyens à investiguer, ou même sur les objectifs à atteindre. Les discussions qui ont eu lieu à l'époque

ne donnent pas davantage d'indices ou, du moins, ne reflètent pas l'unanimité à laquelle l'aspect « interpartis » pourrait faire penser.

Différentes propositions permettant d'agir ponctuellement sur les traitements ont été discutées avec les représentants des Associations du personnel mais toutes les mesures ont rencontré un refus clair.

Désireux de sortir de l'ornière avec les partenaires sociaux, et souhaitant répondre, quand bien même partiellement, à la demande de votre Autorité, nous vous prions :

- d'adopter la modification de l'article 10 quinquies de l'Arrêté fixant la rémunération du personnel communal, du 7 décembre 1970, relatif à l'acquisition de la première augmentation salariale ;
- d'adopter l'arrêté modifiant le Statut du personnel relatif au processus de consultation-négociation entre le Conseil communal et les Associations du personnel ;
- de prendre acte de l'intention du Conseil communal, d'entente avec les Associations du personnel, de réviser le système de rémunération du personnel communal.

Dans ce sens, nous vous prions, Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir prendre acte du présent rapport intermédiaire et de voter les arrêtés y relatifs.

Neuchâtel, le 25 mars 2009

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL :

Le président,

Le chancelier,

Pascal Sandoz

Rémy Voirol

Projet I

Arrêté modifiant l'Arrêté fixant la rémunération du personnel communal, du 7 décembre 1970

Le Conseil général de la Ville de Neuchâtel,

Sur la proposition du Conseil communal,

a r r ê t e :

Article premier.- L'article 10quinquies « Acquisition » de l'Arrêté fixant la rémunération du personnel communal (du 7 décembre 1970) est complété comme suit :

Art.10quinquies.- La première augmentation est versée au moment de la nomination définitive.

²Sont réservées les dispositions particulières relatives au personnel en uniforme du Service d'incendie et de secours.

³Le Conseil communal décide d'octroyer ou non l'augmentation réglementaire suite à des changements de fonction ou à des mutations internes à l'Administration communale.

⁴En principe, le traitement du personnel engagé par contrat de droit privé ou par contrat de durée déterminée ne peut être augmenté tant et aussi longtemps que l'engagement effectif n'a pas duré deux ans révolus.

Cette durée accomplie, le traitement du personnel engagé par contrat de droit privé ou par contrat de durée déterminée peut être augmenté selon les mêmes procédures que celles prévues pour le traitement du personnel nommé.

Art. 2.- Le Conseil communal est chargé de l'application du présent arrêté.

Projet II

Arrêté modifiant le Statut du personnel communal, du 7 décembre 1987

Le Conseil général de la Ville de Neuchâtel,

Sur la proposition du Conseil communal,

a r r ê t e :

Article premier.- L'article 79, du Statut du personnel communal, du 7 décembre 1987 est modifié comme suit :

Attributions Art. 79.- ¹ L'organe de liaison a une fonction consultative.

² Il doit être entendu lors de l'élaboration de dispositions d'ordre général concernant la rémunération du personnel et son statut.

³ Il peut être appelé à se prononcer sur toute autre question que le Conseil communal décide de lui soumettre à propos de la situation du personnel.

⁴ Il peut formuler des suggestions relatives à l'administration communale et au personnel.

⁵ **Le Conseil communal et les Associations du personnel peuvent convenir d'un processus de consultation-négociation relatif à la politique du personnel.**

Art. 2.- Le Conseil communal est chargée de l'application du présent arrêté, qui entre en vigueur immédiatement.

Processus de consultation-négociation concernant l'élaboration du budget et les aspects de rémunération du personnel communal

(Du 3 mars 2009)

Entre, d'une part:

le Conseil communal de la Ville de Neuchâtel, représenté par son président, Monsieur Pascal Sandoz, et par le chancelier de la Ville de Neuchâtel, M. Rémy Voirol, ci-après nommés « le Conseil communal »,

et, d'autre part,

les Associations du personnel de la Ville de Neuchâtel, qui sont:

1. l'Association du personnel du poste permanent du Service d'incendie et de secours,
 2. la Fédération suisse des fonctionnaires de police,
 3. la Société des fonctionnaires,
 4. le Syndicat suisse des services publics, région Neuchâtel (SSP-RN),
 5. le Groupement des cadres,
- ci-après nommées "les Associations du personnel".

P R E A M B U L E

Considérant qu'il est, dans le cadre des négociations, nécessaire de formaliser les relations entre le Conseil communal et les Associations du personnel et ainsi de donner au dialogue la place privilégiée qui lui revient ;

Considérant qu'il est dans l'intérêt bien compris du Conseil communal et des Associations du personnel d'affirmer avec force leur volonté de trouver, de bonne foi, des solutions propres à promouvoir le bien de la collectivité publique et du personnel communal ;

Vu les articles 78 et 79 du Statut du personnel communal (Du 7 décembre 1987) ;

Le Conseil communal et les Associations du personnel conviennent de ce qui suit :

Article premier
Associations du personnel – Reconnaissance

Le Conseil communal reconnaît comme Associations du personnel représentatives celles précédemment nommées et qui sont parties au présent processus.

Article 2
Conseil communal – Représentation

Le Conseil communal est représenté par le membre du Conseil communal directeur de l'Office du personnel.

Article 3
Conseil Communal – Collaboratrices – Collaborateurs

¹ Le représentant du Conseil Communal désigne, à sa libre convenance, les collaborateurs qu'il entend associer habituellement ou ponctuellement aux séances des Associations du personnel.

² Y participe toutefois de droit le chef de l'Office du personnel.

Article 4
Associations du personnel – Constitution de la délégation

Chaque Association du personnel peut être représentée par deux membres au maximum, librement choisis.

Article 5

Budget de la Ville et rémunération du personnel

Dans le cadre de l'élaboration du budget, les parties au présent processus adoptent le calendrier suivant :

- **Février :**

Sur la base du bouclage des comptes de l'exercice précédent, le Conseil communal établit des perspectives financières pour le budget de l'année suivante, tenant compte :

- de l'évolution de la fortune nette ;
- de la situation économique, de l'emploi et du chômage ;
- de l'inflation ;
- de l'évolution des recettes fiscales ;
- de l'évolution des charges de personnel compte tenu des effectifs connus ;
- des autres charges relatives aux normes en vigueur et aux décisions projetées par d'autres autorités publiques.

- **Mars-Avril**

Le Conseil communal émet des propositions d'actions sur le budget et informe les représentants des Associations du personnel de toutes autres mesures d'économies envisagées touchant au personnel. Il soumet les propositions concernant la rémunération aux Associations du personnel.

- **Mai**

¹ Les Associations du personnel font part, par écrit, de leurs propositions et/ou contre-propositions au Conseil communal.

² Le Conseil communal prend acte des dites propositions et/ou contre-propositions et en étudie les incidences sur le budget considéré.

³ Il formule, le cas échéant, de nouvelles propositions ou confirme ses propositions initiales.

- **Juin**

¹ Le Conseil communal informe les Associations du personnel des premières options retenues concernant le budget.

² Ces dernières font part, par écrit, de leur position quant aux options retenues. Si les négociations sont dans une impasse, les représentants des associations peuvent demander l'application de l'article 6.

- **Août**

¹ Sur la base des dernières informations utiles à l'élaboration du budget, le Conseil communal peut formuler de nouvelles contre-propositions aux Associations du personnel et/ou confirmer les précédentes décisions.

² Lesdites Associations font part, par écrit, de leur position quant aux nouvelles propositions. Si les négociations sont dans une impasse, les représentants des associations peuvent demander l'application de l'article 6.

- **Septembre**

Le Conseil communal décide des options finales retenues concernant le budget ainsi que la rémunération du personnel et en informe les Associations du personnel.

Article 6 Procédure en cas de divergence

¹ En cas de divergence, une séance extraordinaire est agendée dans les meilleurs délais, mais au plus tard début septembre, pour tenter d'aboutir à un accord.

² Une délégation d'au moins deux membres du Conseil communal participe à ladite séance.

³ Si des divergences persistent, le Conseil communal joint les prises de position des associations au rapport à l'attention du Conseil général.

Article 7 Modification du processus

¹ Le processus peut être modifié en tout temps moyennant l'accord unanime des parties qu'il lie.

² Toute modification du processus doit revêtir la forme écrite et faire l'objet d'un avenant.

Article 8
Durée et dénonciation du processus

¹ Le processus est conclu pour une durée d'un an. Sauf dénonciation par l'une des parties, il est prolongé tacitement d'année en année.

² A l'initiative de l'une ou l'autre des parties, le présent processus peut être dénoncé moyennant un préavis donné par écrit au moins trois mois à l'avance, pour la fin de l'année.

³ Les parties peuvent décider d'adopter un nouveau processus.

Article 9
Entrée en vigueur

Le présent processus entre en vigueur immédiatement.

Ainsi fait à Neuchâtel, pour valoir ce que de droit, le 3 mars 2009 en six exemplaires originaux.

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL :

Le président,

Le chancelier,

Pascal Sandoz

Rémy Voirol

Association du personnel du poste permanent du SIS Neuchâtel

Le président,

Le vice-président,

Christophe Gillabert

Pascal Bianchini

Fédération suisse des fonctionnaires de police – FSFP

Le président,

La secrétaire,

Derek Todeschini

Marilène Pinho Pereira

Groupement des cadres

Le président,

Membre du comité,

Antoine Benacloche

Gérard Blandenier

Société des fonctionnaires de la Ville de Neuchâtel

Le président,

Le vice-président

Marc Flückiger

Florent Laubscher

Syndicat suisse des personnes des services publics SSP-RN

Le président SSP-NE,

La secrétaire syndicale SSP-RN,

Jean-Pierre Renk

Yasmina-K. Produit