Administration générale et culture

Mise en œuvre du nouveau système de rémunération des fonctionnaires communaux

Réponse au postulat de Mme Florence Germond « Pour une certification d'égalité entre les hommes et les femmes pour la Ville de Lausanne »

Rapport-préavis No 2016/14

Lausanne, le 3 mars 2016

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs,

1 Objet du rapport-préavis

Le présent rapport-préavis expose les intentions de la Municipalité en matière de réforme du système de rémunération des fonctionnaires communaux et sollicite les modifications réglementaires indispensables à sa mise en œuvre.

Il fait suite au préavis N° 2008/38[1] instituant le projet Equitas qui consiste à concevoir les bases et les éléments constitutifs d'un nouveau système de rémunération moderne et compétitif pour l'administration communale.

Ce rapport-préavis donne également suite :

- à l'amendement déposé par Mme Andrea Eggli sous la forme d'une conclusion supplémentaire adopté par le Conseil communal demandant que « la Municipalité mandate un bureau indépendant pour effectuer une analyse des effets d'Equitas sur les fonctions occupées majoritairement par des femmes » ;
- au postulat de Mme Florence Germond « Pour une certification d'égalité entre les hommes et les femmes pour la Ville de Lausanne ».

Le nouveau système de rémunération se base sur une méthode analytique de classification des fonctions ayant pour objectif de garantir l'équité, l'égalité, la cohérence et la transparence. Il tient compte de la politique du personnel, du cadre général du règlement pour le personnel de l'administration communale (RPAC), des pratiques de ressources humaines et des caractéristiques de l'administration communale.

[1] Bulletin du Conseil communal (BCC), 2008-2009, II, pp. 444-467.

2 Table des matières

1 Objet du rapport-préavis 1

2 Table des matières 2

3 Objectifs du nouveau système de rémunération 3
3.1 Rappel des limites du système de rémunération actuel 3

4 Nouveau système de rémunération 5
4.1 Méthode d'évaluation des fonctions 5
4.2 Instruments de description des fonctions 6
4.3 Processus de positionnement des postes 9
4.4 Modalités de progression salariale 10
4.5 Echelle des salaires 11
4.6 Formule de calcul de l'échelon et du salaire cible 17
4.7 Organes du projet et intégration des parties prenantes 18

5 Consultation des partenaires sociaux 19

6 Egalité entre femmes et hommes 22
6.1 Choix et utilisation de la méthode 22
6.2 Impact d'Equitas sur les fonctions occupées majoritairement par des femmes 22
6.3 Réponse au postulat de Mme Florence Germond : certification Equal-Salary 24

7 Mise en œuvre du nouveau système de rémunération 25
7.1 Périmètre 25
7.2 Impacts financiers et individuels 25
7.3 Calcul du coût de la transition salariale 26
7.4 Typologie des situations lors de la transition 27
7.5 Indicateurs des situations personnelles à la transition 28
7.6 Sous-projet d'adaptation des outils informatiques 31
7.7 Date de mise en œuvre 32

8 Aspects réglementaires 32
8.1 Modifications du règlement pour le personnel de l'administration communale (RPAC) 32
8.2 Droit transitoire 38
8.3 Commission de recours individuel 40
8.4 Adaptation du règlement du Corps de police 42

9 Conclusions 43

3 Objectifs du nouveau système de rémunération

Lancé en 2009 suite au préavis N° 2008/38 « Nouveau système de rémunération des fonctionnaires communaux – "Projet Equitas" », le projet Equitas a pour objectif de proposer un nouveau système de rémunération moderne et compétitif répondant aux principes **d'équité**, **d'égalité** et de **cohérence**.

Le nouveau système de rémunération sera un outil de gestion s'intégrant dans les autres processus ressources humaines de la Ville, en particulier dans le domaine du recrutement, de l'appréciation (entretien de collaboration) et du développement des compétences.

Afin de garantir son acceptation et son application dans une gestion moderne des ressources humaines, le nouveau système de rémunération répondra aux impératifs suivants :

- garantir le principe constitutionnel *salaire égal pour un travail de valeur égale* (article 8 de la Constitution fédérale) ;
- s'intégrer dans la stratégie RH et la culture de la Ville ;
- être transparent en ce qui concerne le système et ses implications sur les salaires individuels ;
- prendre en compte l'expérience et la qualité des prestations des collaborateur/trice-s ;
- tenir compte dans la mesure du possible du marché ;
- permettre la prévisibilité et la détermination de la masse salariale ;
- être socialement acceptable ;
- faciliter la gestion, être fiable et évolutif.

3.1 Rappel des limites du système de rémunération actuel

A la Ville de Lausanne, le système de rémunération actuel repose sur le règlement pour le personnel de l'administration communale (RPAC) et l'échelle des salaires[2]. Les fonctions et leur collocation sont de la compétence de la Municipalité qui édicte des instructions administratives (IA) découlant du RPAC. La création et la modification de fonctions proviennent de demandes établies par les services, selon leurs besoins, demandes acceptées ou non par la Municipalité.

Par ailleurs, les principales collectivités publiques ont révisé leur système de rémunération lors des deux dernières décennies, ce type de démarche faisant partie du processus de modernisation d'une organisation de grande taille. Ces réformes se sont révélées d'autant plus indispensables au vu de l'évolution rapide des métiers, ainsi que du paysage de la formation en Suisse.

L'analyse de ces éléments dans le préavis N° 2008/38 a montré que, d'une manière générale, la gestion du système actuel est peu aisée et potentiellement discriminatoire.

Catalogue des fonctions

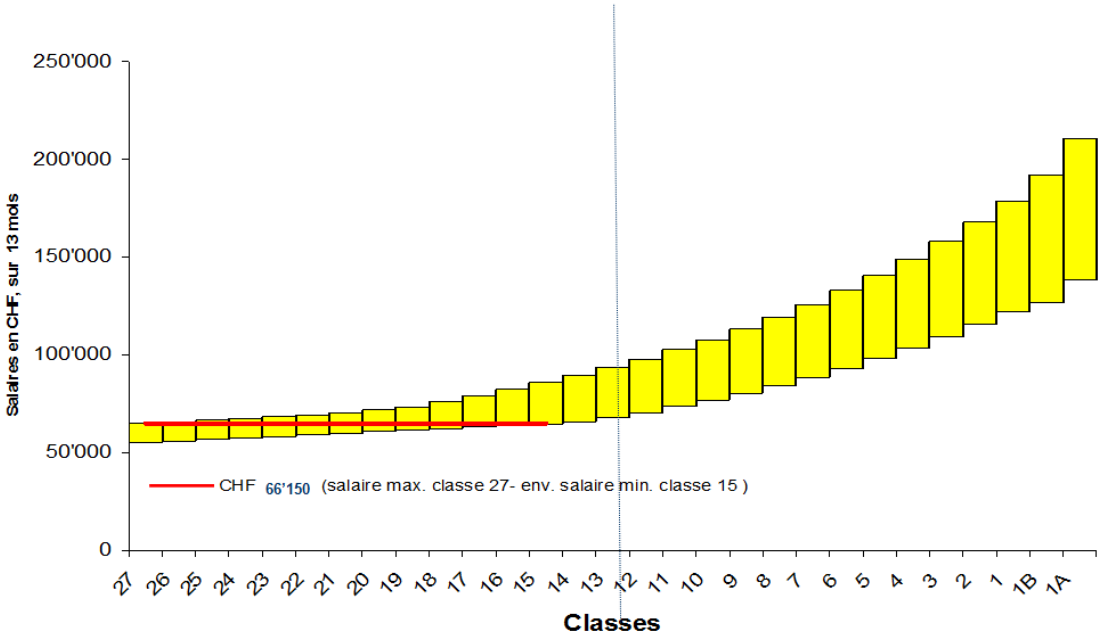
Le catalogue actuel compte environ 500 fonctions qui ne sont pas définies selon une méthode analytique et scientifique de classification. Leurs définitions et libellés sont hétérogènes et aucune description explicite des exigences n'est disponible.

Echelle des salaires

L'échelle compte un nombre élevé de classes (29) caractérisées par un chevauchement important. Cette caractéristique induit une différenciation salariale très faible d'une classe à l'autre. Ainsi, la gratification financière lors d'une promotion est peu marquée. L'amplitude de progression salariale dans une classe (écart en pourcent entre le salaire minimum et maximum d'une classe) se révèle très hétérogène (de 17% à 53%), ce qui met à mal l'équité interne du système salarial. Par ailleurs, l'adéquation entre les rémunérations offertes par rapport à celles du marché doit être réexaminée.

[2] Cf. annexe 1.

Figure 1 Echelle des salaires actuelle : comparaison de l'amplitude de chaque classe



Collocation des fonctions dans l'échelle des salaires

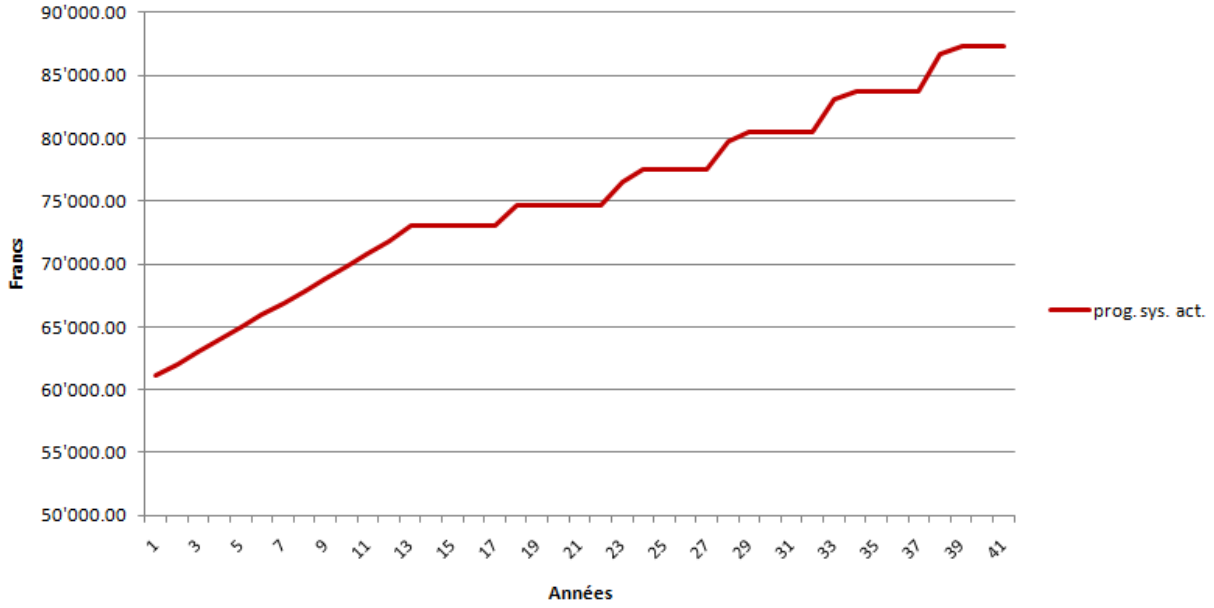
La collocation des fonctions dans l'échelle des salaires est extrêmement disparate. Ces dernières peuvent être colloquées dans une à quatorze classes. Ainsi, l'amplitude de progression au sein d'une fonction peut varier de 17% à 144%, mettant à nouveau à mal l'équité entre fonctionnaires communaux. Globalement, le système actuel devient de plus en plus indéfendable.

Progression du salaire individuel

La progression du salaire individuel s'effectue à travers différents mécanismes qui tiennent compte de l'ancienneté et/ou de la qualité des prestations :

- versement d'annuités jusqu'à concurrence du maximum de la classe :
  le montant des annuités par rapport au salaire minimum de la classe est hétérogène d'une classe à l'autre. Il ne résulte pas de critères systématiques et transparents. Son taux varie de 1.5% à 4.8% et il est plus élevé dans les classes supérieures de l'échelle ;
- mesures de fin d'année (promotions, doubles annuités) :
  les mesures de fin d'année sont généralement soumises à un délai d'attente d'au minimum quatre ans. Aussi ces délais se révèlent-ils démotivants pour le personnel, sont sources de procès d'intention et de soupçons de favoritisme.

Figure 2 Illustration de la progression du salaire individuel (classes 21-15)



4 Nouveau système de rémunération

Le système actuel ne permettant pas de décrire de manière satisfaisante les exigences requises pour l'exercice d'une fonction ou la tenue d'un poste, il a donc été nécessaire de sélectionner une méthode scientifique d'évaluation des fonctions. Il a également été décidé d'intégrer à tous les stades du projet les principales parties prenantes (cadres, collaborateurs/trices et associations du personnel).

4.1 Méthode d'évaluation des fonctions

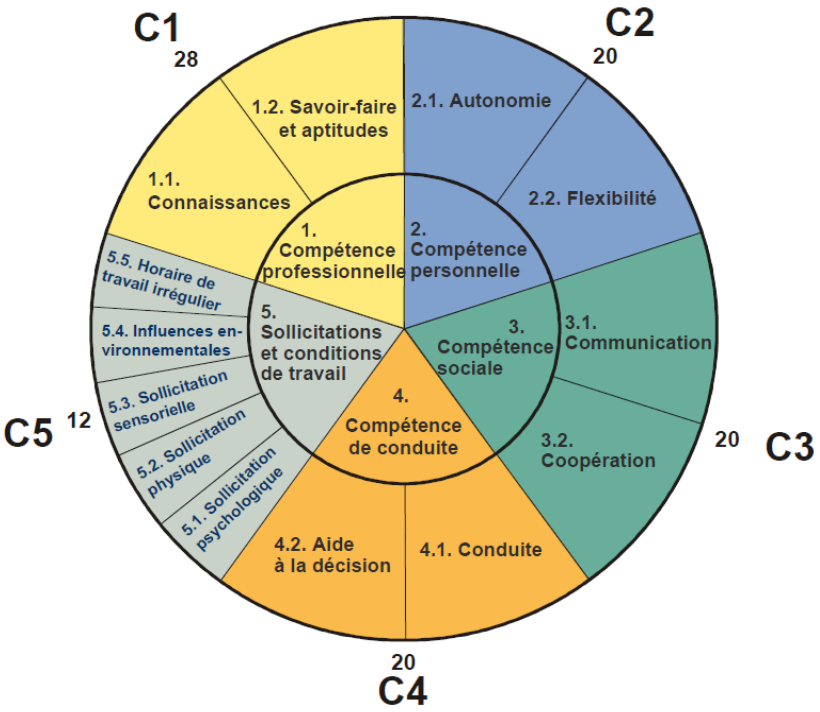
La Municipalité a porté son choix sur la société GFO Unternehmensberatung pour l'accompagner dans ce projet[3]. Cette société dispose d'une méthode analytique d'évaluation des fonctions apportant des garanties de non-discrimination à l'égard des sexes et permettant de pallier en majeure partie les défauts observés du système actuel (méthode GFO). Elle bénéficie d'une large expérience dans la mise en place de systèmes de rémunération dans les administrations publiques.

La méthode retenue permet d'intégrer la notion de compétences au centre de la gestion des ressources humaines. Le processus **d'évaluation des fonctions, la grille des fonctions,** ainsi que **les descriptifs de fonctions** sont les principaux outils de la méthode qui permettent le positionnement de l'ensemble des postes de la Ville dans le nouveau système de rémunération en se basant sur les exigences requises pour leur exercice.

Evaluation des fonctions

L'évaluation des fonctions a pour but la valorisation de toutes les fonctions communales par rapport à un catalogue de critères communs, grâce à la méthode présélectionnée (GFO). Celle-ci regroupe quatre compétences principales et tient compte des sollicitations et conditions de travail. La rosace ci-dessous en est une représentation graphique.

Figure 3 Critères de la méthode



Cette figure décrit pour chaque critère principal sa pondération (chiffre), ainsi que la liste des critères secondaires évalués. La pondération détaillée[4], telle que présentée aux partenaires sociaux, figure en annexe.

---

3 Préavis N° 2008/38, p.10.

4 Les critères principaux sont pondérés de manière différenciée. La pondération retenue par la Municipalité après consultation des partenaires sociaux s'appuie sur le modèle standard proposé par le consultant. Celui-ci est largement utilisé dans d'autres administrations et sociétés anonymes de droit public en Suisse.

La méthode GFO a ainsi servi de base à l'évaluation d'un total de 156 fonctions[5] (appelées fonctions repères) qui s'est déroulée entre 2009 et 2012. Afin d'adapter les outils du consultant aux réalités de la Ville, un premier exercice d'évaluation a eu lieu durant les mois de novembre à décembre 2009 (« séquence R »). Il a été réalisé par le Groupe de Référence, à savoir 3 consultant-e-s GFO, 3 membres de l'équipe Equitas, ainsi que 8 Responsables Ressources humaines (RRH), et a permis de réaliser la notation de 15 fonctions. Pour garantir l'aspect participatif du projet, une campagne de recrutement de volontaires a été lancée mi-décembre 2009. Elle avait pour but de sélectionner 30 collaborateurs/trices qui ont intégré un des trois groupes de notation. La sélection a été effectuée sur la base des critères suivants :

- représentation équilibrée des hommes et des femmes ;
- représentation équilibrée des métiers ;
- représentation des sept directions ;
- disponibilité et accord de la hiérarchie : environ 20 jours sur deux ans ;
- ancienneté en principe supérieure à deux ans ;
- pas de collaborateurs/trices proches de la retraite ou avec un contrat de travail dénoncé ;
- bonne connaissance des métiers ;
- représentation des partenaires sociaux suffisante.

Chacun des trois groupes a eu pour objectif d'appliquer la méthode GFO et d'évaluer une quinzaine de fonctions par séquence. Ils étaient constitués d'un-e à deux consultante-e-s GFO, de dix collaborateurs/trices volontaires de la Ville, de deux à trois RRH, ainsi que d'un membre de l'équipe de projet.

Dans un souci d'assurer une évaluation objective et une application équitable de la méthode pour chaque fonction à traiter, il a été défini qu'aucun-e notateur/trice n'évaluerait son métier et/ou corps de métier, ni ne ferait partie d'un groupe évaluant des fonctions faisant partie du même domaine que le sien. Ainsi, trois domaines[6] de professionnels ont été répartis entre les groupes de notation.

Afin d'assurer une analyse équivalente de chaque fonction, les notateurs/trices se sont basés sur les résultats d'un questionnaire standard rempli par les titulaires des fonctions analysées, signé par leur supérieur hiérarchique et vérifié par un entretien individuel.

Lorsqu'il manquait des éléments nécessaires à la notation d'une fonction, l'équipe Equitas a systématiquement contacté un expert métier collaborateur/trice de l'administration communale, afin de compléter les données récoltées.

La notation proposée pour chacun des critères de la méthode par les groupes de notation a ensuite été analysée et pondérée par le consultant.

Après les trois séquences de notation, l'équipe de projet a souhaité poursuivre sa collaboration avec un petit groupe de notateurs/trices volontaires (dix au total) qui ont participé aux trois séquences de notation. Un **groupe de suivi** a ainsi été créé, lequel a eu pour tâche essentielle d'accompagner l'équipe de projet dans une séquence de notation complémentaire en 2012, pour cinq nouvelles fonctions repères.

La composition de ce groupe de suivi a été effectuée par l'équipe projet en respectant les critères de constitution des groupes de notation.

4.2 Instruments de description des fonctions

Grille des fonctions

La grille des fonctions est un outil issu du processus d'évaluation des fonctions qui regroupe l'ensemble des fonctions de la Ville sous une forme matricielle.

---

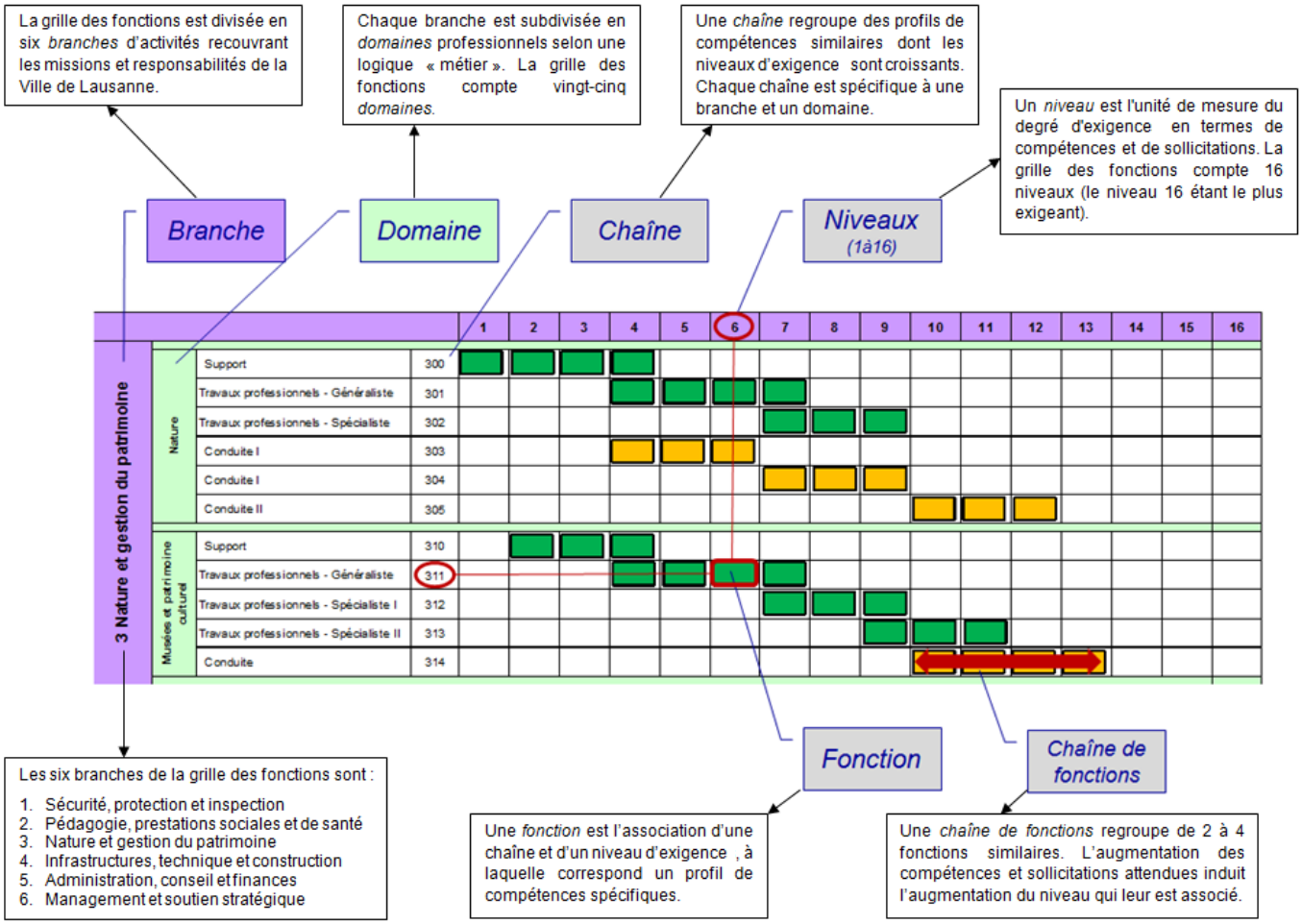
5 La liste des fonctions analysées est disponible en annexe 3.

6 Domaine 1 : Administration, Informatique & Information documentaire, Education & Psychologie, Entretien/Intendance & Financier. Domaine 2 : Techniques et Soins. Domaine 3 : Sécurité, Social, Culture, Commerciaux, Multimédia & Sports).

L'axe horizontal de la grille, qui correspond à la valorisation du travail, est découpé en 16 niveaux d'exigence qui préfigurent les classes salariales. L'axe métiers (vertical) se découpe, lui, en six branches d'activités et en 25 domaines professionnels. La division de la grille des fonctions en branches et domaines se base sur des distinctions en termes de missions de la Ville et de logique « métier » et non sur l'organisation interne de la Ville. Chaque domaine a ses caractéristiques propres et se compose de plusieurs chaînes. Chaque chaîne est généralement composée de deux à quatre fonctions dont les niveaux d'exigence augmentent au fil des compétences et sollicitations qui leur sont associées.

Une fonction est l'association d'une chaîne et d'un niveau. A chacune correspond un profil de compétences qui renvoie au niveau d'exigence attendu en termes de compétences et de sollicitations selon les critères de la méthode d'évaluation des fonctions.

Figure 4 Grille des fonctions



En application de l'article 35, alinéa 2, du RPAC, la Municipalité publiera dans son rapport de gestion le classement des fonctions et les modifications qu'elle y apporte.

Descriptifs de fonctions

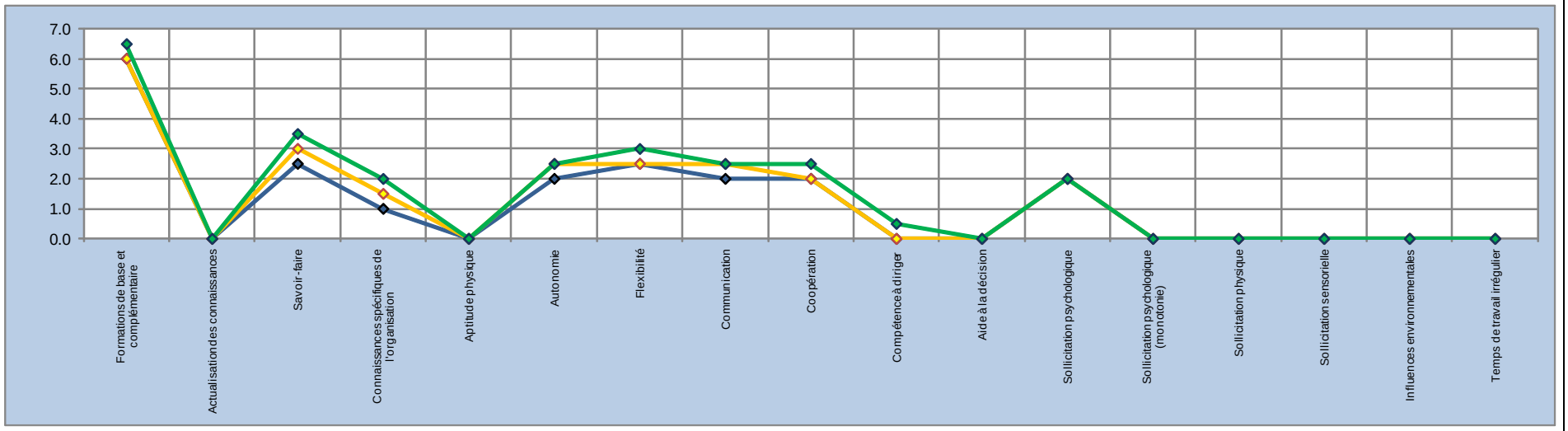
Un descriptif de fonctions décrit sous une forme graphique et textuelle les exigences d'une chaîne de fonctions en termes de compétences et de sollicitations telles que définies par la méthode GFO. Chaque fonction est documentée dans un profil de compétences spécifique, comprenant les éléments suivants :

- compétence professionnelle (niveau de savoir-faire et de connaissances nécessaires) ;
- compétence personnelle (autonomie et flexibilité) ;
- compétence sociale (aptitude à communiquer et à coopérer) ;
- compétence de conduite et d'aide à la décision (conduite et aide à la décision) ;
- sollicitations et conditions de travail.

Figure 5 Exemple d'un descriptif de fonction

Branche : Administration, conseil et finances / Domaine : Administration et conseil **Descriptifs de fonctions**

Chaîne : 502 Travaux professionnels - Spécialistes I



DESCRIPTIF

Niveau 7

Formations de base et complémentaire
- Formation de base de niveau CFC et formation complémentaire de niveau brevet fédéral.

Savoir-faire / Connaissances de l'organisation / Aptitude physique
- Savoir-faire approfondi lié à un contexte particulier/une discipline.
- Connaissances approfondies des processus et des procédures principalement au sein d'un service.

Compétence personnelle

Marge de manœuvre moyenne s'appuyant sur des instructions assez détaillées, avec une relativement petite indépendance dans l'organisation et d'assez faibles répercussions des décisions prises.

Tâches ou situations moyennement diversifiées, connues dans une certaine mesure et se succédant à une fréquence modérée.

Compétence sociale

Diffusion de messages au contenu relativement simple, d'une sensibilité relativement modérée, à un cercle de destinataires relativement homogène.

Résolution de problèmes simples, au sein de groupes relativement petits, pouvant parfois avoir des intérêts et/ou des objectifs partiellement divergents.

Compétence à diriger et aide à la décision

Sollicitations et conditions de travail
- Sollicitations psychologiques peu élevées relativement fréquentes.

Profil de compétences de la fonction 502 / 7

Niveau 8

Formations de base et complémentaire
- Formation de base de niveau CFC et formation complémentaire de niveau brevet fédéral.

Savoir-faire / Connaissances de l'organisation / Aptitude physique
- Savoir-faire approfondi propre à une discipline.
- Connaissances approfondies des processus et des procédures de plusieurs services.

Compétence personnelle

Marge de manœuvre moyenne s'appuyant sur des instructions ou directives relativement générales, avec une relativement grande indépendance dans l'organisation et d'assez faibles répercussions des décisions prises.

Tâches ou situations moyennement diversifiées, connues dans une certaine mesure et se succédant à une fréquence relativement élevée.

Compétence sociale

Diffusion de messages au contenu moyennement complexe, d'une relativement grande sensibilité, à un cercle de destinataires moyennement hétérogène.

Résolution de problèmes simples, au sein de groupes relativement grands, pouvant parfois avoir des intérêts et/ou des objectifs partiellement divergents.

Compétence à diriger et aide à la décision

Sollicitations et conditions de travail
- Sollicitations psychologiques peu élevées relativement fréquentes.

Niveau 9

Formations de base et complémentaire
- Formation de niveau école supérieure (diplôme ES) ou professionnelle supérieure (diplôme fédéral).

Savoir-faire / Connaissances de l'organisation / Aptitude physique
- Savoir-faire approfondi à élevé propre à une discipline.
- Connaissances élevées des processus et des procédures de plusieurs services.

Compétence personnelle

Marge de manœuvre moyenne s'appuyant sur des instructions ou directives relativement générales, avec une relativement grande indépendance dans l'organisation et d'assez faibles répercussions des décisions prises.

Tâches ou situations assez diversifiées, de temps à autre nouvelles et se succédant à une fréquence plutôt élevée.

Compétence sociale

Diffusion de messages au contenu moyennement complexe, d'une relativement grande sensibilité, à un cercle de destinataires moyennement hétérogène.

Résolution de problèmes moyennement difficiles, au sein de groupes relativement grands, pouvant avoir des intérêts et/ou des objectifs divergents.

Compétence à diriger et aide à la décision

Directives professionnelles à un niveau opérationnel adressées à un très petit nombre d'intervenant-e-s représentant un seul et même genre de métiers.

Sollicitations et conditions de travail
- Sollicitations psychologiques peu élevées relativement fréquentes.

Profil de compétences de la fonction 502 / 9

Le profil de compétences de chaque fonction de la chaîne est identifiable par une couleur, présente dans le texte et dans le graphique. Ce dernier permet d'identifier visuellement les différences d'exigences entre les fonctions.

Un profil de compétences se lit de gauche à droite, du niveau le plus bas vers le niveau le plus élevé de la chaîne. L'augmentation des exigences d'un profil à l'autre pour une compétence est jalonnée par une barre jaune à la marge. La diminution des exigences d'un profil à l'autre pour un critère est jalonnée par une barre orange à la marge.

Les descriptifs de fonctions constituent la base du positionnement des postes. S'ils ne remplacent pas la description de poste qui décrit les missions, responsabilités et activités spécifiques de chaque poste, ils permettent de définir les exigences attendues et ainsi de déterminer le niveau d'un poste.

La documentation y relative (grille et descriptifs des fonctions) sera tenue à disposition des commissaires lors de l'examen du rapport-préavis.

4.3 Processus de positionnement des postes

Une même fonction IA-RPAC englobant des réalités professionnelles différentes, il s'agissait d'analyser les postes au travers des descriptions de poste afin de déterminer les compétences et, le cas échéant, les sollicitations et conditions de travail.
L'ensemble des postes de la Ville a ainsi fait l'objet d'une série d'analyses entre 2012 et 2015, en collaboration avec les chef-fe-s de service et les RRH.

En 2012, la **phase d'ajustement de la grille** des fonctions visait à procéder à l'ajustement nécessaire de cet outil. Pour ce faire, l'équipe de projet a fait la « tournée des services » afin d'attribuer à chaque poste de chaque service une chaîne de la grille des fonctions. Sur la base d'un extrait du plan des postes du service, l'ensemble des postes a été examiné au travers des descriptions de poste et de l'information apportée par les services (organigrammes, etc.), de la grille et des descriptifs de fonction. Ainsi, il a été possible de corriger les décalages existants entre les profils de la grille et les postes et d'observer si chaque poste trouvait sa place dans la grille.

Ce travail a été accompli en collaboration avec les RRH de chaque service et les résultats ont ensuite été présentés et commentés auprès de chaque chef-fe de service. Cette phase a permis de modifier certaines chaînes, de créer de nouvelles fonctions et, surtout, d'adapter la grille des fonctions aux réalités de la Ville. Par ailleurs, elle a également permis de familiariser les services avec les outils de positionnement.

En 2013, la **phase d'intégration des compétences** avait pour objectif d'affiner le positionnement des postes dans les différents niveaux de la grille des fonctions. Douze ateliers thématiques « métiers » ont été réalisés en collaboration avec les RRH de différents services. L'adéquation des exigences attendues pour un groupe de postes similaires avec les profils issus de la grille des fonctions a été évaluée à cette occasion. Cette démarche inter-services visait notamment à asseoir la cohérence transversale de la grille des fonctions.

Ainsi, le pré-positionnement de 34% des postes (soit plus de 1'700) a pu être consolidé suite à l'examen des compétences et sollicitations figurant dans les descriptifs de fonctions. Ces résultats ont permis de documenter et de perfectionner les instruments de positionnement, soit la grille et les descriptifs de fonctions.

En 2014, l'équipe de projet a poursuivi les travaux de pré-positionnement des postes avec la **phase orientée cohérence**, dans le but d'approfondir ses connaissances des postes de la Ville et également de préciser les coûts liés à la mise en œuvre du projet. Cette phase a permis de poursuivre l'amélioration des profils de compétences et la production d'une information complémentaire utile à la lecture de la grille des fonctions.

En fin d'année, chaque chef-fe de service s'est vu remettre deux exemplaires de la documentation Equitas (grille et descriptifs de fonctions, documents explicatifs), ainsi qu'une grille intégrant des positionnements généraux.

En 2015, s'est déroulée la **phase de positionnement des postes,** en étroite collaboration avec les services de la Ville. Elle avait pour objectif de déterminer le positionnement définitif des postes relevant du périmètre de mise en œuvre. Entre mars et décembre, l'équipe de projet a rencontré tous les chef-fe-s de service accompagnés d'une personne de référence (RRH, adjoint-e, etc.) afin de leur communiquer et d'ajuster le positionnement de chaque poste.

Les positionnements établis par l'équipe ont été remis en mains propres aux chef-fe-s de service qui ont pu en prendre connaissance et les analyser à l'interne, avant d'être invités à un atelier d'ajustement des résultats. Lors de cette séance, il s'agissait de recueillir leur détermination sur le positionnement de leurs postes. Un protocole visé en fin de séance récapitulait les postes dont le positionnement était validé, les postes dont le positionnement avait été modifié d'un commun accord, les postes pour lesquels une documentation supplémentaire devait être fournie par le service et les postes faisant l'objet d'une demande de révision de la part du service.

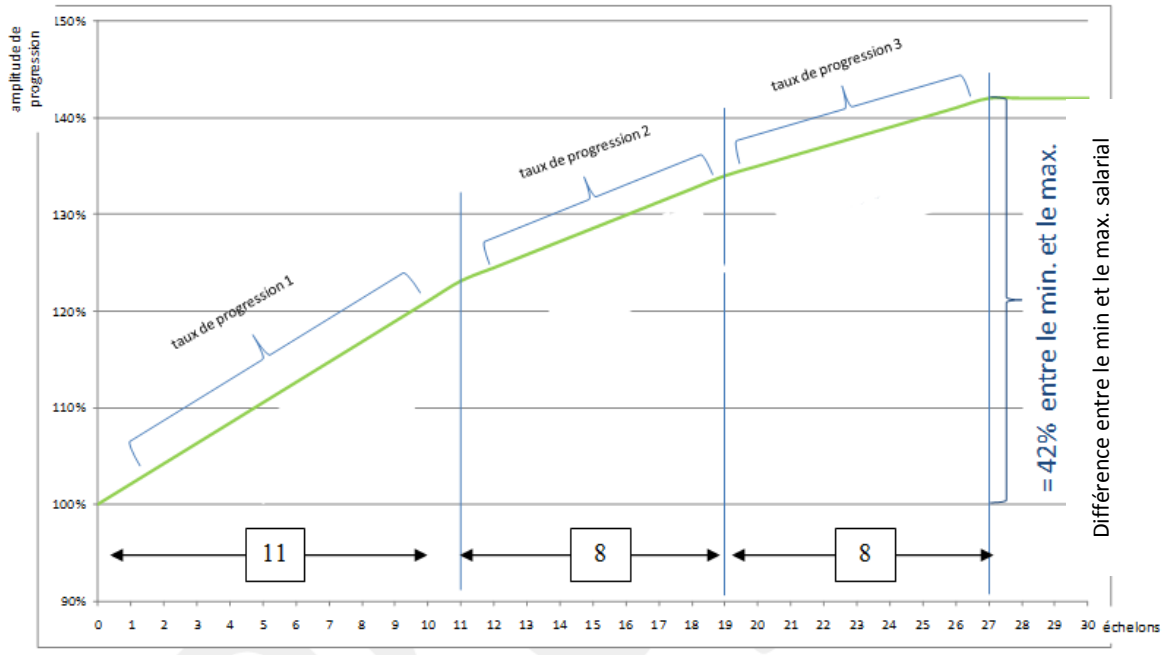
Dans ce cadre, la totalité des postes de la Ville a été examinée. Les ultimes adaptations interviendront d'ici la fin du premier semestre 2016.

4.4 Modalités de progression salariale

Un des principes de base retenu pour le nouveau système de rémunération est de garantir à l'ensemble du personnel des modalités de progression salariale similaires. A ce titre, le système prévoit un modèle dont les caractéristiques principales sont les suivantes :

- **progression continue pour tous/tes et suppression des paliers d'attente** : chaque année, une annuité est servie jusqu'à concurrence du maximum salarial de la classe ;
- **progression dans une seule classe** : chaque fonction est associée à une seule et même classe salariale. La progression salariale s'effectue dans ladite classe ;
- **durée de progression identique pour toutes les classes salariales** : la durée de progression entre le minimum et le maximum est identique ;
- **trois zones de progression** : les taux sont plus importants en première partie de la progression salariale. Le montant de l'ensemble des salaires de la courbe de progression bénéficie de cette caractéristique.

Figure 6 Courbe de progression salariale



Description de la courbe de progression salariale :

- 3 zones avec des taux de calcul des annuités distincts[7] ;
- 27 échelons (11/8/8 échelons) ;
- amplitude entre le minimum et le maximum identique[8].

Adaptation de la progression salariale

Pour faire suite aux diverses prises de position émises par les partenaires sociaux durant la consultation[9], la Municipalité a décidé de maintenir la possibilité de :

- servir des doubles annuités ou des primes uniques sur la base de l'article 37 du RPAC ;
- déclasser un fonctionnaire dans l'échelle des traitements selon l'article 36, alinéa 4, du RPAC.

Elle propose l'introduction d'un nouvel alinéa à l'article 36 du RPAC permettant de bloquer le versement d'une annuité en cas de prestations insuffisantes, conformément aux demandes de l'Association des cadres de l'administration lausannoise (ACAL) et de l'Association des chef-fe-s de service (ACS).

Le versement de doubles annuités ne pourra intervenir qu'après la stabilisation du nouveau système de rémunération[10].

4.5 Echelle des salaires

Afin de pallier les défauts évoqués dans le chapitre *Rappel des limites du système de rémunération actuel*, une nouvelle échelle des salaires a été conçue. Elle intègre, pour chaque classe, les mêmes modalités de progression salariale. Les caractéristiques de l'échelle sont les suivantes :

- 16 classes salariales, en référence aux 16 niveaux d'exigence de la grille des fonctions ;
- maintien du traitement minimum stipulé à l'article 34 du RPAC ;
- maintien du salaire minimum de la classe 21 actuelle pour les classes 4 et 5 ;
- déplafonnement du maximum salarial.

Le ratio entre le salaire le plus bas et le plus haut de l'échelle des salaires s'établit à 3.95. Il reste extrêmement bas. Par comparaison, le ratio cantonal est de 5.08.

Les salaires sont désormais exprimés sur une base annuelle de treize mois, comme il est d'usage dans la plupart des organisations publiques.

---

7 Les taux sont spécifiés au chapitre 4.5 *Echelle des salaires*.

8 Sous réserve des adaptations relatives au traitement annuel de base minimum en application de l'art. 34 RPAC, ou la garantie du minimum de la classe 21 actuelle pour les futures classes 4 et 5 (cf. chapitre 4.5 *Echelle des salaires*).

9 Voir chapitre 5 *Consultation des partenaires sociaux*.

10 Soit suite au versement de l'intégralité des montants de rattrapage présentés au chapitre 7.3 *Calcul du coût de la transition salariale*.

Echelle des salaires : présentation technique

L'échelle des salaires technique présentée ci-après fait apparaître les altérations de la progression standard liées à la garantie du traitement annuel de base minimum et à la garantie du minimum de la classe 21 actuelle[11].

Figure 7 Echelle des salaires technique

	Salaire annuel 13ème compris			Zones de progression					
				Zone 1		Zone 2		Zone 3	
				Montant/taux des annuités 13ème compris (en raison des arrondis les montants peuvent varier)					
Classe	Minimum technique	Salaire minimum	Salaire maximum	Echelons 0 à 10		Echelons 11 à 18		Echelons 19 à 26	
1	48'000	* 57'949	68'160	0.88%	508	0.58%	334	0.42%	243
2	50'726	* 57'949	72'031	1.21%	701	0.8%	461	0.58%	335
3	53'645	* 57'949	76'176	1.57%	907	1.03%	597	0.75%	434
4	56'811	** 61'076	80'672	1.6%	976	1.05%	642	0.76%	467
5	60'290	** 61'076	85'612	2%	1222	1.32%	803	0.96%	584
6	-	64'161	91'109	2.1%	1347	1.36%	873	1%	643
7	-	68'518	97'295	2.1%	1439	1.36%	932	1%	687
8	-	73'474	104'333	2.1%	1543	1.36%	999	1%	737
9	-	79'170	112'421	2.1%	1663	1.36%	1077	1%	794
10	-	85'776	121'802	2.1%	1801	1.36%	1167	1%	860
11	-	93'504	132'776	2.1%	1964	1.36%	1272	1%	937
12	-	102'621	145'722	2.1%	2155	1.36%	1396	1%	1029
13	-	113'462	161'116	2.1%	2383	1.36%	1543	1%	1137
14	-	126'455	179'567	2.1%	2656	1.36%	1720	1%	1268
15	-	142'154	201'858	2.1%	2985	1.36%	1933	1%	1425
16	-	161'273	229'008	2.1%	3387	1.36%	2193	1%	1617

*Traitement annuel de base minimum (art. 34 RPAC)
** Min actuel de la classe 21

[11] Cf. *Influence du traitement minimum sur l'échelle des salaires* (page 13) et *Influence du maintien du salaire minimum de la classe 21* (page 14).

L'échelle telle qu'elle sera publiée dans le RPAC est présentée ci-après.

Figure 8 Echelle des salaires pour publication

	Salaire annuel 13ème compris		Zones de progression		
			Zone 1	Zone 2	Zone 3
			Montant des annuités 13ème compris (en raison des arrondis les montants peuvent varier)		
Classe	Salaire minimum	Salaire maximum	Echelons 0 à 10	Echelons 11 à 18	Echelons 19 à 26
1	* 57'949	68'160	508	334	243
2	* 57'949	72'031	701	461	335
3	* 57'949	76'176	907	597	434
4	61'076	80'672	976	642	467
5	61'076	85'612	1222	803	584
6	64'161	91'109	1347	873	643
7	68'518	97'295	1439	932	687
8	73'474	104'333	1543	999	737
9	79'170	112'421	1663	1077	794
10	85'776	121'802	1801	1167	860
11	93'504	132'776	1964	1272	937
12	102'621	145'722	2155	1396	1029
13	113'462	161'116	2383	1543	1137
14	126'455	179'567	2656	1720	1268
15	142'154	201'858	2985	1933	1425
16	161'273	229'008	3387	2193	1617

* Traitement annuel de base minimum (art. 34 RPAC)

Influence du traitement minimum sur l'échelle des salaires

En raison du traitement annuel de base minimum (article 34 du RPAC)[12], les classes 1 à 3 de la future échelle débutent leur progression à un salaire identique.

Toutefois, la rémunération se différencie dès le premier échelon par le versement d'annuités distinctes. En conséquence, les classes concernées ont une amplitude de progression et des taux d'annuité spécifiques afin de garantir la cohérence de l'échelle des salaires.

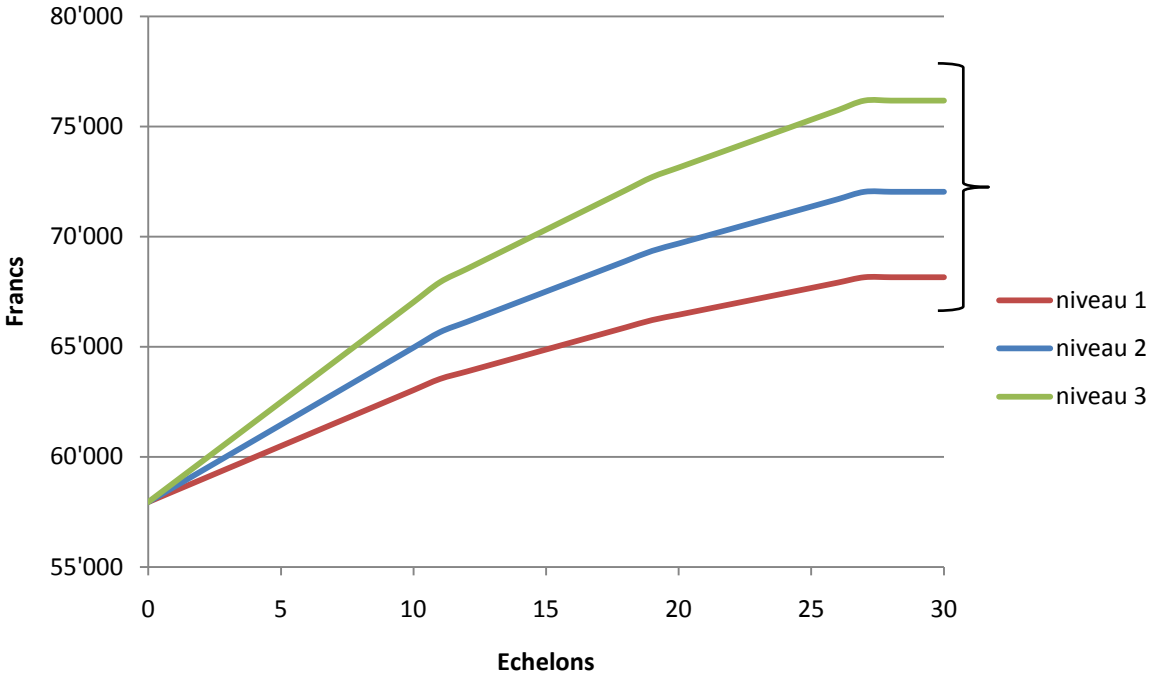
Figure 9 Tableau des amplitudes de progression et des taux d'annuités spécifiques (niveaux 1 à 3)

Classe	Amplitude
1	17.6 %
2	24.3 %
3	31.5 %

Taux *échelons 0 à 10*	Taux *échelons 11 à 18*	Taux *échelons 19 à 26*
0.88 %	0.58 %	0.42 %
1.21 %	0.80 %	0.58 %
1.57 %	1.03 %	0.75 %

[12] Soit le minimum actuel de la classe 25 (base annuelle + 13e).

Figure 10 Spécificités des niveaux 1 à 3 (minimum politique)



Influence du maintien du salaire minimum de la classe 21

La garantie du montant minimum de la classe 21 actuelle pour les métiers à qualification de niveau Certificat fédéral de capacité (CFC) a fait l'objet d'une demande émise par le Syndicat des services publics (SSP) dans le cadre de la consultation. Dans le système de rémunération actuel, l'ensemble des fonctions exigeant une qualification de type CFC bénéficie d'un minimum salarial calculé sur la base de la classe 21 s'établissant à CHF 61'076 (brut 13^{e} compris). Les effets de cette mesure sur la progression salariale standard sont décrits ci-après.

Figure 11 Tableau des amplitudes de progression et des taux d'annuités spécifiques (niveaux 4 et 5)

Classe	Amplitude
4	32.1 %
5	40.2 %

Taux *échelons 0 à 10*	Taux *échelons 11 à 18*	Taux *échelons 19 à 26*
1.60 %	1.05 %	0.76 %
2.00 %	1.32 %	0.96 %

La Municipalité a décidé de donner suite à cette demande de manière à éviter que l'introduction du nouveau système de rémunération puisse apparaître comme défavorable aux titulaires d'une qualification CFC qui représentent une part très importante du personnel de la Ville.

Suppléments exceptionnels pour adaptation au marché public/privé

Le versement de suppléments exceptionnels pour adaptation au marché public/privé a fait l'objet de demandes réitérées de certains partenaires sociaux (ACAL, UPSI) et de la hiérarchie (ACS notamment) [13]. Il poursuit les objectifs suivants :

- tenir compte des difficultés observées en matière de recrutement de personnel dans certains secteurs (du fait de la rareté des ressources notamment) ;
- éviter des distorsions pérennes de la collocation d'une/de plusieurs fonctions qui mettraient à mal la cohérence de la grille des fonctions, ainsi que l'équité interne à la Ville.

[13] Cf. chapitre 5 *Consultation des partenaires sociaux.*

Ainsi, il est proposé de permettre le versement de suppléments salariaux en cas de décalage avéré entre le marché de l'emploi public et/ou privé (mesure collective). Les dispositions relatives à cette mesure sont intégrées dans le chapitre 8.1 *Aspects réglementaires* (article 38 du RPAC).[14]

Echelle des salaires : illustration des classes d'entrée par formation

La figure suivante indique les classes minimum d'entrée par type de formation exigée pour un poste.
Il convient de relever que le cursus de formation ne représente que l'un des critères du système d'évaluation des fonctions et que ces informations sont transmises à titre d'illustration.

Figure 12 Echelle des salaires : illustration par les niveaux de formation

	Salaire annuel 13ème compris	
Classe	Salaire minimum	Salaire maximum
1	* 57'949	68'160
2	* 57'949	72'031
3	* 57'949	76'176
4	61'076	80'672
5	61'076	85'612
6	64'161	91'109
7	68'518	97'295
8	73'474	104'333
9	79'170	112'421
10	85'776	121'802
11	93'504	132'776
12	102'621	145'722
13	113'462	161'116
14	126'455	179'567
15	142'154	201'858
16	161'273	229'008

→ niveau minimum d'entrée CFC

→ niveau minimum d'entrée brevet

→ niveau minimum d'entrée HES

→ niveau minimum d'entrée Master

* amplitude et annuités modifiées en raison du traitement annuel de base minimum.

A titre de comparaison, la rémunération minimum pour les métiers CFC pour l'Etat de Vaud (classe 4 de l'échelle des salaires) s'élève à CHF 51'949.-. La rémunération maximum offerte s'élève à CHF 244'572.-.

Absence de titre

Dans certains secteurs particuliers de la Ville, l'absence temporaire d'un titre impérativement requis pour l'exercice de la fonction peut justifier l'adaptation momentanée du traitement[15]. Lors de l'engagement, un délai est intimé au/à la collaborateur/trice pour remplir ces exigences.

Dans le futur système de rémunération, lorsque la formation professionnelle requise pour l'exercice de la fonction n'est pas encore achevée, le fait de ne pas remplir temporairement les exigences du poste telles qu'elles ont été spécifiées lors de l'engagement pourra également justifier l'adaptation du traitement. La Municipalité arrêtera les critères d'adaptation y relatifs.

[14] Cf. chapitre 8.1 *Aspects réglementaires.*
[15] C'est notamment le cas pour les conseillers/ères ORP et les assistant-e-s sociaux/sociales.

Allocation de résidence

En application de l'article 33 du RPAC, la Municipalité fixe le montant de l'allocation de résidence. L'instruction administrative y relative stipule que *le personnel colloqué dans l'échelle des traitements, dont le domicile principal est à Lausanne, reçoit une allocation de résidence qui correspond à l'équivalent d'une annuité de la classe dans laquelle il est colloqué, mais au minimum CHF 100.– par mois à 100%.* Ces modalités présentent certains défauts dans la perspective du passage au nouveau système de rémunération. Les annuités d'une classe étant dégressives, une application stricte impliquerait une diminution de l'allocation de résidence. Par ailleurs, même en ne servant que les annuités de la première zone de progression, il a été évalué que l'enveloppe dédiée à cette mesure baisserait. En conséquence, il a été décidé que le montant de l'allocation de résidence correspondra à un montant défini par classe et que les montants servis aux titulaires présents lors de la transition salariale seront garantis[16].

Adaptation du système d'indemnisation pour le travail irrégulier dans les usines

Après analyse détaillée de cette problématique, la Municipalité a pris la décision de maintenir le régime des indemnités pour travaux spéciaux servies conformément à l'article 40 du RPAC et aux instructions administratives y relatives.

Toutefois, le concept actuel d'indemnisation pour le travail en rotation dans les usines de la Ville demande des adaptations[17]. Actuellement, le travail en rotation est indemnisé de la manière suivante :

- ajout de classes de salaire supplémentaires aux fonctions concernées, soit + 2 classes en cas de rotation partielle ou + 3 classes en cas de rotation totale ;
- versement d'une indemnité annuelle pour travail irrégulier de CHF 3'600.- par an.

Ce modèle d'indemnisation, qui concerne 77 salariés[18], pose problème dans les services car il n'y a pas de corrélation directe entre le nombre de rotations effectué et les indemnités versées. En conséquence, il n'y a pas d'incitation à effectuer davantage de remplacements ou de rotations.

Par ailleurs, dans le nouveau système de rémunération, le modèle consistant à indemniser les sollicitations horaires relatives à la rotation par l'ajout de classes ne pourra perdurer en l'état au vu du nombre de niveaux plus restreint qu'actuellement[19]. De plus, il ressort de la méthode d'analyse des fonctions retenue que le travail exercé en rotation totale n'équivaut en aucun cas à trois classes supplémentaires du nouveau système de rémunération.

Au vu de ces constats, la solution suivante est préconisée :

- suppression du mécanisme d'octroi des classes supplémentaires attribuées pour le travail en rotation partielle ou totale dès la mise en place du nouveau système de rémunération ;
- maintien de l'indemnité pour travail irrégulier (CHF 3'600.- annuel) ;
- passage à un modèle d'indemnisation de la rotation via le versement d'un montant forfaitaire par rotation effectivement réalisée. Les détails concernant le montant, ainsi que les modalités de versement seront précisés dans une instruction administrative ;
- application de la garantie du salaire nominal lors de la transition salariale intégrant les classes supplémentaires servies au titre de rotation. Pour le personnel au bénéfice de ladite garantie du salaire nominal, le versement d'un montant forfaitaire par rotation ne s'applique pas.

Le paiement du montant forfaitaire par rotation ne peut pas être assuré auprès de la Caisse de pensions du personnel communal de Lausanne (CPCL) du fait de sa variabilité.

---

16 Sous réserve bien évidemment que les conditions d'octroi de l'allocation de résidence (domicile principal maintenu à Lausanne) soient remplies.

17 Les services concernés sont : propreté urbaine, eau, électricité et gaz et chauffage à distance.

18 Au niveau des salariés des usines, le total des indemnités touchées (en incluant les classes supplémentaires et l'indemnité pour travail irrégulier) est évalué en moyenne entre 10% et 25% du salaire brut. Le total versé est estimé à CHF 907'000.- brut par année.

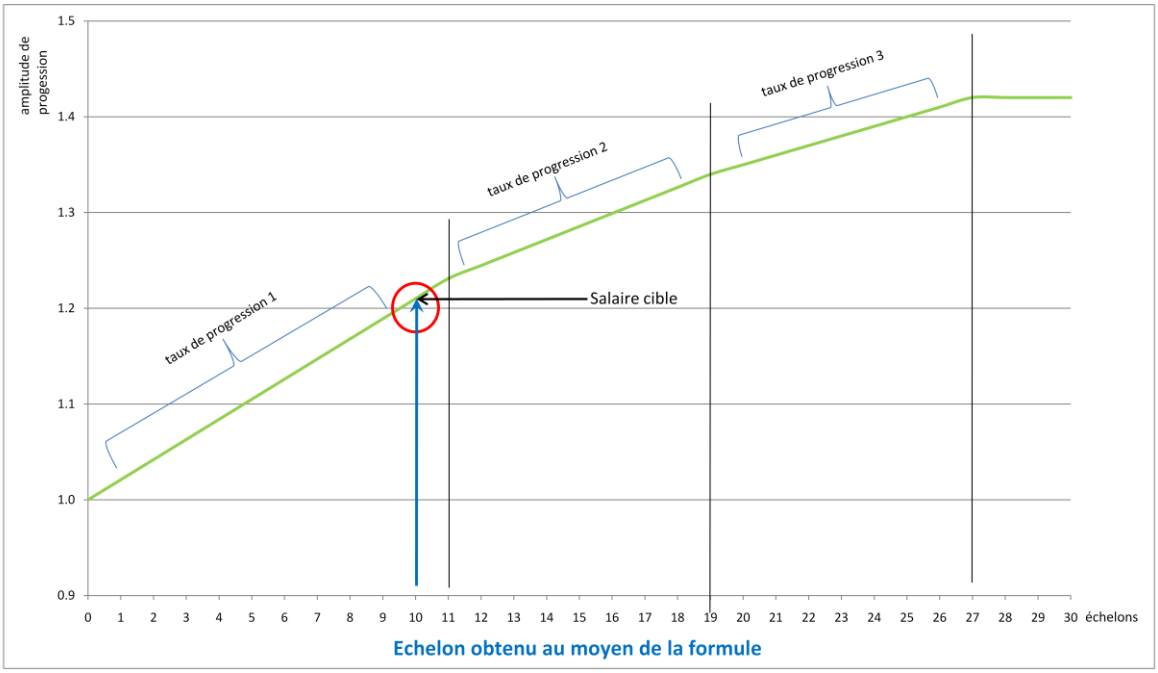
19 Au minimum salarial de la fonction, l'octroi de deux voire trois classes supplémentaires dans le nouveau système de rémunération équivaudrait à des augmentations annuelles brut de CHF 5'539.- (+ 2 cl.) et respectivement de CHF 9'823.- (+ 3 cl.) par rapport aux montants actuels.

Après analyse conjointe de la part des services concernés et du Service du personnel (SPeL), il apparaît que l'affiliation de l'indemnité pour « travail irrégulier » (CHF 3'600.- annuel) à la CPCL s'avère nécessaire pour garantir une acceptation des modifications par les collaborateurs/trices et les cadres du terrain.

4.6 Formule de calcul de l'échelon et du salaire cible

Pour définir le salaire cible, soit la rémunération de base telle que calculée dans le nouveau système de rémunération, il s'agit de déterminer la position de chaque collaborateur/trice, présent-e lors de la transition salariale, sur la courbe de progression de la nouvelle classe salariale, soit son échelon.

Figure 13 Détermination du salaire cible



Pour assurer la transition de plus de 5'000 collaborateurs/trices dans le nouveau système, il n'est pas possible de traiter chaque dossier de manière individualisée, ne serait-ce qu'en raison de la qualité et/ou de la disponibilité des données dans les dossiers. Il a dès lors été décidé de s'appuyer sur les notions suivantes :

- **l'âge du/de la collaborateur/trice** : donnée disponible, stable et pertinente pour la fixation du salaire initial[20] ;
- **l'âge de référence d'entrée dans la fonction** : à savoir l'estimation de l'âge le plus bas à partir duquel on peut exercer la fonction correspondante, compte tenu de la formation et des connaissances nécessaires pour ladite fonction[21] ;
- **un facteur de compression**[22] : celui-ci permet de pondérer les années d'expérience afin que ces dernières ne soient pas automatiquement comptabilisées à 100%[23].

La formule retenue du calcul de l'échelon est la suivante :

[(Age du/de la collaborateur/trice – âge de référence d'entrée dans la fonction)* facteur de compression] – 1 = échelon

La conjonction du niveau d'exigence du poste et de l'échelon ainsi obtenu permettent de déterminer le nouveau salaire, appelé salaire cible.

---

20 En cas de mise en œuvre du nouveau système de rémunération au 1er janvier 2017, l'âge du/de la collaborateur/trice correspond à son âge révolu calculé au 31 décembre 2016.

21 Le tableau des âges de référence retenus pour l'ensemble des 16 niveaux de la grille des fonctions est disponible en annexe.

22 Le tableau récapitulatif des facteurs de compression est disponible en annexe.

23 Lors de la fixation d'un salaire à l'engagement, la proximité des activités professionnelles antérieures avec les exigences du poste est examinée. Dans la pratique, il en ressort que l'expérience professionnelle ne peut pas être considérée comme étant intégralement utile à l'exercice de la nouvelle fonction.

Evaluation de méthodes alternatives de calcul de l'échelon

Il convient de relever que des méthodes alternatives de calcul de l'échelon, basées notamment sur un indice de progression du salaire actuel dans l'amplitude des classes de la fonction du/de la titulaire, ont été évaluées. C'est notamment l'option qui avait été retenue dans le cadre de la réforme DECFO-SYSREM du Canton de Vaud.

Cette étude a conclu au report des biais du système actuel dans le nouveau système de rémunération pour les raisons suivantes :

- influence des amplitudes des fonctions disparates actuelles;
- maintien des inégalités induites par la date d'entrée du/de la collaborateur/trice (mesures d'économie) ;
- maintien des inégalités induites par une attribution inégalitaire des mesures de fin d'année (en défaveur notamment des temps partiels et des fonctions subalternes occupées majoritairement par des femmes).

Au vu de ce qui précède, l'utilisation de cette méthode alternative de calcul de l'échelon a été écartée.

4.7 Organes du projet et intégration des parties prenantes

Comité de pilotage

Le pilotage stratégique du projet est assuré par un Comité de pilotage (COPIL), constitué des trois membres de la Délégation municipale aux affaires du personnel (DMAP), du chef du SPeL, de la responsable de la Section pilotage et rémunération, ainsi que du chef de projet.

Comité de conduite

Les dispositions générales en lien avec le projet et leurs implications dans la vie des services sont discutées dans le cadre d'un Comité de conduite (ComCo) dirigé par le chef du SpeL. Afin d'assurer la représentation de chacune des directions, il est composé d'un/une chef-fe de service pour chaque direction.

Groupe interaction avec les partenaires sociaux

Afin de garantir une plateforme d'échange et de consultation des partenaires sociaux, la DMAP a mis en place un Groupe interaction avec les partenaires sociaux (GIPS). Une présentation détaillée de cet organe est effectuée dans le chapitre relatif à la consultation des partenaires sociaux.

Equipe de projet

Les travaux internes (organisation et suivi du projet, réalisation des analyses et élaboration de propositions d'outils et systèmes) sont effectués par l'équipe de projet qui s'adjoint la collaboration d'experts internes selon les sujets, notamment sous la forme de groupes de travail dédiés à la notation des fonctions et à l'élaboration des divers outils de gestion salariale.

Décompte des séances des organes décisionnels

Afin de garantir une information permanente des instances de pilotage, de conduite et de consultation, les séances suivantes ont été tenues tout au long du projet :

- 46 séances avec le COPIL ;
- 20 séances avec le ComCo ;
- 25 séances avec le GIPS.

5 Consultation des partenaires sociaux

Depuis le début du projet Equitas, la Municipalité a toujours souhaité intégrer au mieux les associations de personnel. Ces échanges se sont concrétisés dans la structure du projet sous la forme du GIPS. Les partenaires sociaux suivants délèguent deux représentant-e-s dans ce groupe :

- Association des cadres de l'administration lausannoise (ACAL) ;
- Association des fonctionnaires de police de Lausanne (AFPL) ;
- Syndicat suisse des services publics (SSP) ;
- Fédération syndicale SUD ;
- Union des employés de l'administration communale Lausanne (UEACL) ;
- Union du personnel des services industriels (UPSI).

L'Association des chef-fe-s de service (ACS) y délègue également un représentant en qualité d'observateur.

Figure 14 Liste des séances avec la DMAP et le GIPS

Date	Objet de la séance
09.11.2015	Séance de clôture de la consultation: synthèse des orientations générales retenues par la DMAP
02.10.2015	Réponses de la DMAP aux demandes des partenaires sociaux
15.06.2015	Suite de la consultation : échelle des salaires, impacts RH, transition salariale, étalement du rattrapage, voies de recours
22.05.2015	Réponses de la DMAP aux demandes des partenaires sociaux
12.02.2015	Début de la consultation: grille et descriptifs de fonctions, positionnement de postes significatifs, périmètre, modalités de transition, progression salariale
04.06.2014	Retour sur le rapport intermédiaire sur l'évaluation des fonctions et la grille des fonctions V.3
18.11.2013	Bilan des retours de la mise en consultation de la grille et des descriptifs de fonctions
08.02.2013	Mise en consultation aux membres du GIPS de la version 2 de la grille des fonctions
12.09.2012	Grille des fonctions : passage de 15 à 16 niveaux
29.03.2012	Présentation des 4 séquences de notation des fonctions
24.06.2011	Résultats des travaux de la 3ème séquence de notation
08.02.2011	Choix des fonctions de la séquence 3
23.11.2010	Résultats des travaux de la 2ème séquence de notation
13.09.2010	Pondération des critères
28.05.2010	Groupes de notation et choix des fonctions
24.02.2010	Point de situation sur l'appel à candidature
26.10.2009	Présentation de l'équipe de projet et des premiers travaux de notation
26.06.2009	Présentation de l'échelle hypothétique
05.05.2009	Première réflexion sur l'échelle des salaires
03.02.2009	Retour sur l'atelier de notation du 20.01.2009
24.11.2008	Retour sur les principales demandes des partenaires sociaux
25.09.2008	Présentation du fonctionnement du projet et de la structure des groupes de notation
25.06.2008	Présentation de la méthode d'évaluation
02.04.2008	Clarification des interactions entre les partenaires du projet
25.02.2008	Bilan des limites du système de rémunération actuel et objectifs du projet

Déroulement de la consultation

En 2015, l'introduction imminente du nouveau système de rémunération, ainsi que les modifications réglementaires qu'il implique, ont rendu nécessaire la consultation formelle des associations de personnel reconnues par la Municipalité. Les cinq dernières séances du GIPS ont été intégralement consacrées à cet effet (voir tableau ci-dessus).

Lors de ladite consultation, la DMAP a présenté aux associations membres du GIPS des éléments ayant d'ores et déjà fait l'objet de validations intermédiaires et ne devant en principe pas subir de modifications de fond. Il s'agissait des éléments suivants :

- grille et descriptifs de fonctions ;
- périmètre de mise en œuvre du projet ;
- positionnement de postes significatifs ;
- échelle des salaires ;
- impacts RH ;
- coût de la transition salariale.

La DMAP a également présenté les objets soumis à consultation et pouvant faire, le cas échéant, l'objet d'adaptations plus importantes :

- modalités générales de progression salariale ;
- modalités de transition salariale ;
- adaptation de la progression salariale (frein, accélération) ;
- étalement du rattrapage.

Demandes principales des partenaires sociaux

La participation des partenaires sociaux a été très active et leurs propositions concernant les objets mis en consultation ont été reprises et discutées lors des séances de retour. La DMAP a en effet systématiquement analysé leurs demandes et les a intégrées, le cas échéant, dans le modèle qu'elle jugeait opportun.

Figure 15 Récapitulatif des demandes des partenaires sociaux et modèle retenu

Demandes principales du GIPS	Position de départ déterminée par la DMAP	Modèle retenu après consultation
Progression salariale continue (à vie) - UEACL, UPSI	Non entrée en matière de la DMAP	
Garantie du *salaire carrière* - SUD	Non entrée en matière de la DMAP	
Commission de recours paritaire (recours individuel et collectif) - Tous les partenaires sociaux	Commission paritaire pour les recours individuels - Avis consultatif	Commission paritaire pour les recours individuels - Gratuité de la procédure - Habilitée à rendre des décisions
Possibilité d'influer sur la progression salariale standard - ACAL, ACS, UEACL, UPSI	Aucune valorisation du salaire à la performance	- Possibilité de servir des doubles annuités ou des primes uniques (art.37 RPAC) - Maintien de la possibilité de déclasser un-e titulaire (art.36, al.4 RPAC)
Modalités de progression salariale après la transition (situation de progression) - ACAL, ACS, UPSI	Progression jusqu'au prochain point d'inflexion de la courbe (annuité réduite)	Progression parallèle à la courbe (annuité complète)
Etalement des rattrapages - Tous les partenaires sociaux	6 ans	3 ans
Prise en compte du marché du travail - ACAL, ACS, UPSI	Art. 38 RPAC	Modification de l'art. 38 RPAC

Lors de la séance de clôture de la consultation, la DMAP a présenté au GIPS une synthèse des orientations retenues, qui intègre certaines propositions des partenaires sociaux (cf. colonne *Modèle retenu après consultation* ci-dessus).

Prises de position des partenaires sociaux

En fin de consultation et sur la base du document de synthèse remis par la DMAP, chaque association a fait part de ses déterminations dans le délai imparti. Globalement, l'ensemble des partenaires sociaux relèvent les limites du système actuel et sont favorables à la mise en œuvre d'un nouveau système de rémunération. Toutefois, ils ont émis dans leurs prises de position certaines demandes supplémentaires qui sont résumées dans le tableau suivant.

Figure 16 Synthèse des prises de position des partenaires sociaux

Association / Syndicat	Prise de position	Demandes
UPSI	Adhésion	- Revue du positionnement des postes situés dans les niveaux 8, 9 et 10 - Information exhaustive sur le résultat du positionnement des postes - Intervention sur le positionnement de certaines fonctions - **Adaptation salariale en cas de risque pour l'exécution des prestations (impossibilité de recrutement)**
UEACL	Adhésion sous réserve	- Maintien des indemnités[24]
SUD	Réserve	- Information exhaustive sur le résultat du positionnement des postes et des situations individuelles
SSP	Réserve	- Information exhaustive sur le résultat du positionnement des postes - **Mesure concernant la classe minimum pour les métiers à qualification de niveau CFC**
ACAL	Pas de volonté d'abandonner le projet Phase de travail supplémentaire demandée avant passage au Conseil communal	- **Blocage de l'annuité** selon EC - **Prise en compte du marché du travail** - Revue de la rémunération des cadres et spécialistes - Modification des paramètres de la progression salariale - Revue des âges de référence - Information exhaustive sur le positionnement des postes - Modalités de rattrapage alternatives - Evolution de la masse salariale : production de simulations
AFPL	Pas de prise de position formelle (réponse reçue)	- Affectation d'une enveloppe pour les situations de blocage

Afin d'améliorer l'adhésion des associations au projet, la Municipalité a accepté d'entrer en matière sur trois demandes supplémentaires qui ne faisaient pas partie des objets mis en consultation (voir éléments en gras dans le tableau ci-dessus) :

- échelle des salaires : garantie du montant minimum de la classe 21 actuelle pour les métiers à qualification de niveau CFC (cf. *figure 12*, chapitre 4.5*)* ;
- progression salariale : possibilité de blocage de l'annuité en cas de prestations insuffisantes par l'ajout d'un nouvel alinéa à l'article 36 du RPAC (cf. chapitre 8.1 *Aspects réglementaires*) ;
- prise en compte du marché du travail : adaptation salariale en cas de risque pour l'exécution des prestations par une modification de l'article 38 du RPAC (cf. chapitre 8.1 *Aspects réglementaires*).

En ce qui concerne les demandes relatives au positionnement exhaustif des postes, les parties prenantes (chef-fe-s de service, RRH, partenaires sociaux, etc.) seront tenues informées une fois les travaux stabilisés et le présent rapport-préavis adopté par le Conseil communal. Il convient de relever que cette thématique a fait l'objet de deux mesures :

[24] Cf. chapitre 4.5 *Adaptation du système d'indemnisation pour le travail irrégulier dans les usines*.

- la transmission d'une grille intégrant des positionnements généraux ;
- deux versions d'un document contenant les informations complémentaires sur le positionnement des postes.

6 Egalité entre femmes et hommes

Parmi les objectifs énoncés dans le cadre du préavis N° 2008/38[25] figurait en première position garantir le principe constitutionnel « salaire égal pour un travail de valeur égale » (art. 8 de la Constitution fédérale). La préoccupation d'égalité salariale entre femmes et hommes a ainsi accompagné le projet du nouveau système de rémunération dans toutes ses étapes.

6.1 Choix et utilisation de la méthode

Parmi les éléments qui ont conduit au choix de la méthode GFO, sa capacité à intégrer des critères d'évaluation non discriminatoires a été d'une grande importance. Ainsi, à titre d'exemple, la prise en compte de critères d'évaluation portant sur la pénibilité psychologique des fonctions, en complément aux critères portant sur la pénibilité physique, devrait permettre d'apporter un équilibrage pour les fonctions exercées majoritairement par des femmes. Il en va de même de la prise en compte des compétences de coopération et de communication.

Dans le cadre du développement du projet, il a été veillé à une utilisation de la méthode prenant en compte l'objectif d'égalité entre femmes et hommes. L'équipe de projet, le Comité de pilotage, les groupes d'évaluation des fonctions et les groupes de notation ont toujours été mixtes, intégrant des représentant-e-s des deux sexes. La phase de positionnement des postes a été réalisée par l'équipe de projet ainsi que par les chef-fe-s de service et leurs répondant-e-s en ressources humaines (RRH). Si les chef-fe-s de service sont très majoritairement des hommes, les RRH représentent un groupe majoritairement féminin ; ainsi, le tandem chef-fe de service et RRH est mixte dans près de trois-quarts des services.

6.2 Impact d'Equitas sur les fonctions occupées majoritairement par des femmes

Lors de l'examen du préavis N° 2008/38, un amendement a été déposé par Mme Andrea Eggli et adopté par le Conseil communal sous la forme d'une conclusion supplémentaire au préavis demandant que « la Municipalité mandate un bureau indépendant (Bureau de l'égalité cantonal, expert de l'Université de Lausanne ou autre) pour effectuer une analyse des effets de la réforme sur les fonctions occupées majoritairement par des femmes, dont les conclusions accompagneront le rapport final ».

En vue de la réponse à cette demande, la déléguée à l'égalité a pris contact avec divers organismes. Le choix s'est porté sur M. Alain Salamin , docteur en sciences économiques, chargé de cours à la Faculté des Hautes études commerciales de l'Université de Lausanne et consultant indépendant en ressources humaines, spécialisé dans les questions de rémunération. C'est en raison de ses compétences pointues et de ses expériences très pertinentes que le choix s'est porté sur M. Salamin, ainsi qu'en raison de son engagement affiché en faveur de l'égalité entre femmes et hommes.

Le mandat confié avait pour objectif d'effectuer une analyse des effets du nouveau système de rémunération sur les fonctions occupées majoritairement par des femmes par rapport au système salarial actuel et de délivrer un rapport d'analyse destiné au Conseil communal. Il demandait aussi de se pencher en particulier sur les aspects suivants :

- les processus de mise en place ;
- la méthodologie utilisée ;
- la structure salariale ;
- les règles de transition d'un système à l'autre.

[25] BCC, No 13/I du 24.03.2009, pp. 444-459.

L'analyse menée par M. Salamin a repris les définitions utilisées dans le rapport-préavis N° 2015/57 « Osez postuler ! Un objectif légitime pour toutes et tous »[26], en considérant que les fonctions majoritairement occupées par des femmes sont celles occupées par 70% de femmes et plus. Les principaux résultats de cette analyse sont résumés ci-dessous.

Les processus de mise en place et la méthodologie utilisée ne contiennent pas de biais qui porteraient atteinte à l'objectif d'égalité entre femmes et hommes. Au contraire, l'introduction du nouveau système de rémunération apporterait un équilibrage de la structure salariale : les trois classes les plus basses contiennent à ce jour 80% de femmes, proportion qui passerait à 60% avec le nouveau système. La plupart des fonctions majoritairement féminines bénéficient d'une augmentation des minimas. L'amplitude des fourchettes salariales joue également un rôle en faveur des fonctions majoritairement féminines. Dans le système actuel, les classes 27 à 19 disposent d'une amplitude restreinte de +/- 7.8% autour de la médiane. Comme ces fonctions sont également celles où la concentration de femmes est la plus élevée, une discrimination implicite et inhérente à l'ancienne structure salariale restreint en majorité l'évolution du salaire des femmes. Avec le nouveau système de rémunération, ce problème disparaît car l'amplitude est fixe pour toutes les classes à +/- 17.4% autour de la médiane et non plus progressive comme précédemment.

L'effet positif le plus important concerne les fonctions majoritairement féminines suivantes : bibliothécaire B, conservateur/trice, évaluateur/trice, nettoyeur/euse, responsable APEMS, surveillant-e d'Etudes B, surveillant-e d'Etudes C, personnel Educatif B CVE, personnel Educatif B APEMS, personnel Educatif C CVE, personnel Educatif D CVE, personnel Educatif D APEMS, personnel Educatif E APEMS.

Les collaboratrices et collaborateurs concerné-e-s bénéficient : a) d'une revalorisation du poste avec une augmentation significative du minimum de la classe, ainsi que du maximum ; b) d'un rattrapage important pour toutes les personnes dès 30 ans. Ces ajustements sont dictés par la formule de transition dans le nouveau système qui adapte à la hausse tous les salaires se positionnant sous la courbe de tendance basée sur l'âge. Il en résulte une réduction significative des différences salariales entre femmes et hommes. D'autres fonctions majoritairement féminines bénéficient des effets du nouveau système, dans une moindre mesure. Le rapport souligne globalement l'impact positif à très positif de la réforme sur la majorité des fonctions féminines. La proportion de postes bénéficiant de manière majeure ou partielle de l'introduction d'Equitas est clairement supérieure à celle des postes enregistrant un impact neutre.

L'étude relève également que la méthode de transition retenue, basée sur l'âge de référence, est de loin la plus équitable pour l'équilibre salarial entre femmes et hommes. En analysant les résultats de la transition, on constate que 40% des personnes occupant des postes majoritairement féminins bénéficient d'un rattrapage de leur salaire (contre 9% pour les professions majoritairement masculines). 33% sont encore en situation de progression (contre 36%). Les personnes réellement pénalisées par l'introduction du nouveau système de rémunération (dont le salaire peut encore progresser actuellement, mais qui sera bloqué avec le nouveau système) ne représentent que 18% pour les professions féminines contre 35% pour les masculines. Il n'y a donc aucune ambiguïté sur l'impact positif de sa mise en œuvre sur les fonctions féminines en terme de transition dans le nouveau système.

Par contre, le rapport mentionne également que le nouveau système de rémunération aurait permis de réduire les différences salariales entre femmes et hommes de manière bien plus importante encore si la préservation des acquis n'avait pas été garantie. Celle-ci contribue en effet à maintenir des salaires plus élevés que ce que proposerait le nouveau système, en majorité pour du personnel masculin.

[26] Au 3 mars 2016, le rapport-préavis N° 2015/57 n'a pas encore été approuvé par le Conseil communal.

6.3 Réponse au postulat de Mme Florence Germond : certification Equal-Salary

Le 16 mars 2010, Mme Florence Germond déposait le postulat « Pour une certification d'égalité salariale entre femmes et hommes pour la Ville de Lausanne »[27]. Ce postulat demandait que la Ville de Lausanne entreprenne des démarches en vue d'une certification Equal-Salary, obtenue peu de temps auparavant par la Ville de Fribourg. Le rapport-préavis N° 2015/58 « Initiatives et pétitions en cours de traitement – Situation au 30 juin 2015 »[28] ainsi que les rapports précédents sur les initiatives en cours de traitement, ont proposé de reporter le délai de réponse au 31 mars 2016, en coordination avec les travaux du nouveau système de rémunération.

Equal-Salary est une organisation à but non lucratif, établie en tant que fondation. Son objectif est d'assurer la pérennité et la qualité de la procédure de certification et de promouvoir le label Equal-Salary auprès des entreprises et des institutions, sur le plan national et international. Elle représente le seul label d'égalité salariale reconnu en Suisse. La certification Equal-Salary suppose une analyse approfondie des salaires de l'entreprise, tant au niveau individuel qu'au niveau des fonctions. Au moment du dépôt du postulat, la Ville de Lausanne aurait éventuellement pu prétendre à une certification ne prenant en compte que le niveau individuel dans l'analyse des salaires : on considère qu'en présence d'une grille salariale claire au moment de l'engagement, une personne est engagée avec un salaire identique, sans discrimination apparente liée au sexe. Au niveau des fonctions, la situation est fort différente, le système salarial actuellement en vigueur présentant de probables discriminations dans la classification des fonctions, ceci en défaveur des fonctions majoritairement occupées par des femmes. Ce constat a été la raison pour laquelle le rapport-préavis 2008/38 a fixé notamment l'objectif que les fonctions soient évaluées selon une méthode analytique garantissant la non-discrimination à l'égard des sexes. Ainsi, au niveau de la comparaison des fonctions, la Ville de Lausanne ne peut probablement pas prétendre à ce jour à la certification Equal-Salary. C'est la raison pour laquelle la réponse au postulat de Mme Florence Germond a été reportée afin d'être intégrée dans le présent rapport-préavis.

Il en va tout autrement dans la perspective de la mise en application du nouveau système de rémunération proposé. Les bases sont solides pour penser que la Ville de Lausanne pourrait vraisemblablement obtenir la certification Equal-Salary. Les avantages d'une certification sont nombreux, en particulier pour une administration publique : image positive, avantage au recrutement, amélioration du climat de travail, confiance dans l'employeur. Il serait d'autant plus intéressant de conduire une telle démarche étant donné que la Ville de Lausanne a investi du temps et de l'argent dans la révision de son système de rémunération.

La démarche Equal-Salary se déroule en deux temps :

- l'analyse quantitative des données salariales individuelles ;
- l'audit qualitatif de la gestion de la politique salariale[29].

Dans la perspective du lancement d'une démarche de certification salariale, la déléguée à l'égalité a pris contact avec le service des relations humaines de la ville de Fribourg, seule administration publique suisse à avoir obtenu pour l'heure la certification Equal-Salary. Elle a démarré cette démarche à la demande de son exécutif et a obtenu sa certification en 2009, après avoir conduit une refonte complète de son système salarial, du même type que la démarche de la Ville de Lausanne. La certification est valable trois ans et nécessite un renouvellement après cette durée, renouvellement que la ville de Fribourg a sollicité et obtenu en 2012, puis en 2015.

Le coût de la certification comprend les coûts liés à l'intervention des acteurs extérieurs en vue de la certification et la charge de travail interne ; il varie en fonction de la taille et de l'organisation de l'entreprise. La fondation Equal-Salary a été sollicitée pour une évaluation du coût de certification pour l'administration communale lausannoise et l'évalue à environ CHF 75'000.-. Le bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes accorde, dans le cadre de son programme d'aides financières en faveur de l'égalité, un montant d'aide de CHF 5'000.- si certaines conditions sont remplies. Au regard de l'expérience fribourgeoise, la charge de travail interne portera essentiellement sur la mise en forme

[27] BCC No 16 du 11.05.2010, p. 682-683.
[28] BCC à paraître.
[29] Cette seconde étape ne démarre que si l'analyse quantitative des données salariales individuelles a conclu à une différence salariale de 5% au maximum. Si tel n'est pas le cas, l'organisation qui requiert la certification doit préalablement modifier ses pratiques.

des données salariales selon les exigences de la fondation Equal-Salary, puis sur l'investissement à consentir dans le cadre de la phase d'audit. Pour la mise en forme initiale des données salariales, la charge est estimée à 90 jours de travail et impactera exclusivement le SPeL. L'importance de cette charge est liée aux spécificités des exigences, qui nécessitent un traitement par des extractions multiples et croisées. Par la suite, la phase d'explication des cas problématiques est plus difficile à estimer, mais on peut raisonnablement envisager 50 jours de travail, également à charge du SPeL. Cette évaluation de la charge se base sur une extrapolation de l'expérience fribourgeoise. La phase d'audit mobilisera pour sa part de multiples intervenant-e-s (chef-fe-s de service, RRH, SPeL, groupe de collaborateurs/trices selon le choix de l'organisme d'audit) et nécessitera une coordination de la part du SPeL.

La démarche de certification d'égalité salariale est d'autant plus pertinente au moment où le Département fédéral de justice et police met en consultation un projet de révision de la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes qui obligerait, le cas échéant, les employeurs à effectuer, à intervalles réguliers, une analyse des salaires dans leur entreprise. Cette révision contribuerait à atteindre l'objectif d'égalité salariale entre femmes et hommes.

7 Mise en œuvre du nouveau système de rémunération

7.1 Périmètre

L'ensemble du personnel de l'Administration communale effectue la transition dans le nouveau système de rémunération, à l'exception des titulaires des fonctions suivantes :

- policier/ère, policier/ère émérite ;
- inspecteur/trice confirmé-e ;
- sapeur/euse pompier/ère prof. ;
- ambulancier/ère, technicien-ne ambulancier-ère.

Ces fonctions sont exclues du périmètre en raison des spécificités de leur statut (modifications récentes ou encore en cours) et des objectifs d'harmonisation salariale et/ou des enjeux relatifs à leur subventionnement à l'échelon cantonal. Il convient néanmoins de relever que les cadres et le personnel des autres fonctions du Corps de police et du Service de protection et sauvetage restent intégrés au périmètre de mise en œuvre.

Sont également exclus de la transition, en application du préavis N° 2008/38 :

- le personnel en formation (apprenti-e-s, aspirant-e-s, stagiaires) ;
- le personnel auxiliaire au sens de l'article 81 du RPAC ;
- les magistrat-e-s politiques (syndic/que et conseiller/ère-s municipaux/les) ;
- le personnel fixe soumis à un barème salarial spécifique[30].

La liste ci-dessus confirme l'exclusion du champ d'application du nouveau système salarial des catégories citées explicitement dans le préavis N° 2008/38. L'ensemble des résultats présentés dans le présent rapport-préavis sont établis pour le périmètre susmentionné.

7.2 Impacts financiers et individuels

Le passage d'un système de rémunération à un autre est appelé **transition salariale**. Par volonté de simplification, elle est abrégée en **transition** dans la suite de ce rapport-préavis.

La mise en œuvre d'un nouveau système de rémunération implique des écarts entre les anciens et les nouveaux salaires qu'il convient de gérer.

[30] Le personnel fixe soumis à un barème salarial spécifique regroupe les fonctions suivantes : *directeur/trice Banda, directeur/trice des fifres, directeur/trice orchestre collèges, instructeur/trice des fifres, instructeur/trice de la Banda, organiste de l'Eglise évangélique réformée du canton de Vaud (EERV)*.

Ecart au salaire cible

Le salaire nominal de chaque collaborateur/trice à la transition peut être soit supérieur, soit inférieur au salaire cible tel que défini dans le chapitre 4.6 *Formule de calcul de l'échelon et du salaire cible*.

Si le salaire nominal du/de la titulaire est supérieur au salaire cible, le salaire nominal est garanti par la Municipalité, conformément aux engagements pris auprès du personnel. Les charges liées à cette garantie salariale perdureront jusqu'au départ des titulaires.

Dans le cas où le salaire nominal du/de la titulaire est inférieur au salaire cible, le salaire nominal doit être augmenté à hauteur du salaire cible, ce qui implique le versement d'un montant comblant cette différence. On se trouve alors dans une situation dite de rattrapage par rapport au salaire cible, ce qui engendre un coût lors de la transition salariale.

7.3 Calcul du coût de la transition salariale

Le coût de la transition salariale représente la différence entre la masse salariale actuelle et celle du nouveau système de rémunération résultant du versement du rattrapage salarial. Compte tenu de la garantie des salaires nominaux accordée par la Municipalité, celui-ci présente inévitablement un coût pour la Ville.

Il est actuellement évalué à CHF 8.7 millions.[31]

Le coût tel que présenté ci-dessus pourra évoluer de manière marginale sur la base des dernières modifications du niveau des postes et d'éventuels recours aboutis.

Afin de limiter l'impact du versement du rattrapage sur les finances de la Ville, l'affectation des montants de rattrapage sera étalée sur trois ans. En effet, pour faire suite aux demandes concordantes des partenaires sociaux, la Municipalité a admis, après examen des conditions cadres financières, d'écarter la possibilité de servir les rattrapages sur cinq, voire quatre ans.

Figure 17 Effets financiers avec étalement des montants de rattrapage

Millions CHF	2017	2018	2019
Masse salariale (MS) de référence (comptes 2014, groupe 30[32])	562	562	562
Différence entre MS de référence et MS suite à transition (50/25/25 %)	4.3	6.5	8.7
MS suite à transition 3 ans	566.3	568.5	570.7
% d'augmentation de MS (borne max accordée par CC = 2%)	0.77%	1.16%	1.54%

Commentaire :

Les prévisions d'effets financiers présentés ci-avant intègrent la prise en compte de la mise en œuvre du nouveau système de rémunération sur les entités subventionnées. Elles n'intègrent pas le versement de doubles annuités qui sera introduit dès la fin des rattrapages.

Pour rappel, le préavis N° 2008/38 mentionnait sous le chapitre traitant des conséquences budgétaires que […] *l'augmentation de la masse salariale doit s'inscrire dans une fourchette allant de 1 % à 2 %*[33].

Il convient de relever que les coûts induits par la transition salariale s'expliquent par la conjonction des effets des rattrapages et de la garantie des salaires garantis.

Caractéristiques du suivi financier de la mise en œuvre du nouveau système de rémunération :

---

31 Etat au 25 janvier 2016.

32 Groupe 30 déduction faite des prestations à des retraité-e-s (307), autres charges de personnel (309), traitements du personnel enseignant (302), ainsi que de la masse salariale associée au personnel hors périmètre (49 millions).

33 Soit entre CHF 5.5 et 11 millions (base de calcul : comptes 2013, *groupe 30).* Hors coûts relatifs aux entités subventionnées.

- les services de la Ville établiront leur budget 2017 sans intégrer les effets liés à l'introduction du nouveau système (également valable pour les entités subventionnées) ;
- les coûts 2017, 2018 et 2019, en lien avec sa mise œuvre, seront intégrés de manière globale dans les budgets du SPeL ;
- les services pourront, dès 2017 et en cas de besoin avéré, établir des demandes de crédit supplémentaire qui seront intégralement compensées par le montant prévu au budget du SPeL.

En cas de mise en œuvre au 1er janvier 2017 :

- les annuités servies au mois de janvier 2017 seront celles du nouveau système ;
- fin du processus « mesures de fin d'année » dès 2016[34];
- les montants de rattrapage seront servis aux bénéficiaires à la fin des années civiles 2017, 2018 et 2019.

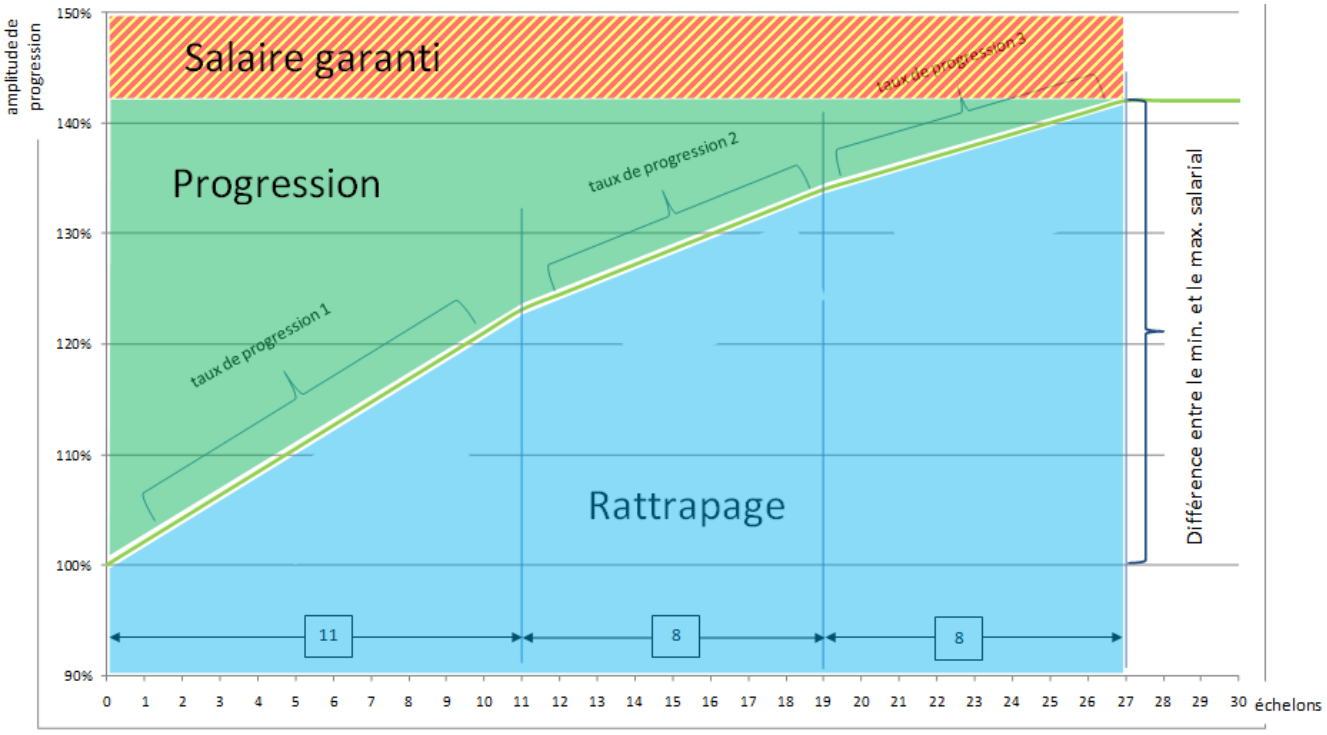
A long terme, les charges liées aux droits acquis disparaîtront progressivement.

7.4 Typologie des situations lors de la transition

Pour les collaborateurs/trices, les conséquences de la mise en œuvre du nouveau système en terme de rémunération dépendent de leur situation salariale actuelle et de leur nouveau salaire (salaire cible). Trois cas de figure sont possibles (cf. graphique ci-dessous) :

- le salaire actuel est inférieur au salaire cible (zone bleue) ;
- le salaire actuel est supérieur au salaire cible, mais inférieur au nouveau maximum salarial (zone verte) ;
- le salaire actuel est supérieur au nouveau maximum salarial (zone jaune/rouge)[35].

Figure 18 Typologie des situations lors de la transition



Ces situations personnelles peuvent être décrites et commentées comme suit :

34 Aucune promotion servie au passage à l'année 2017.

35 Dans le chapitre suivant, les situations de salaire garanti sont différenciées de manière visuelle (rouge/jaune) afin de distinguer les titulaires disposant ou non d'une espérance de progression théorique dans le système actuel.

Situation personnelle de rattrapage (bleu)

Cette situation est immédiatement favorable aux collaborateurs/trices, puisque le rattrapage a pour conséquence qu'ils/elles voient leur salaire augmenter. De plus, ce nouveau salaire progressera d'une annuité chaque année jusqu'au maximum possible de la classe.

Au vu de la nécessité d'étaler le coût lié à la transition salariale, le versement des montants de rattrapage sera échelonné sur trois années, conformément aux demandes issues de la consultation.

Situation personnelle de progression (vert)

Dans cette situation, bien qu'il n'y ait pas de bénéfice immédiat en terme de salaire (pas d'augmentation due au rattrapage), des annuités seront versées chaque année de manière continue jusqu'au maximum de la classe (pour les modalités de progression salariale après la transition)[36].

Situation personnelle de salaire garanti (jaune/rouge)

Les salaires actuels sont supérieurs au salaire maximum de la nouvelle classe. Si le salaire nominal est garanti, le blocage du salaire peut induire la fin d'une éventuelle perspective de progression (jaune). Les collaborateurs/trices dont le salaire a déjà atteint le maximum possible pour leur fonction ne voient pas leur situation changer (rouge).

7.5 Indicateurs des situations personnelles à la transition

L'objectif des indicateurs de situations personnelles à la transition présentés dans ce chapitre est d'évaluer les impacts de l'introduction d'un nouveau système de rémunération et par là même de cerner, au niveau Ville, la proportion de collaborateurs/trice-s se situant dans chacune des trois situations présentées précédemment.

Ces indicateurs sont révélateurs de phénomènes complémentaires, à savoir :

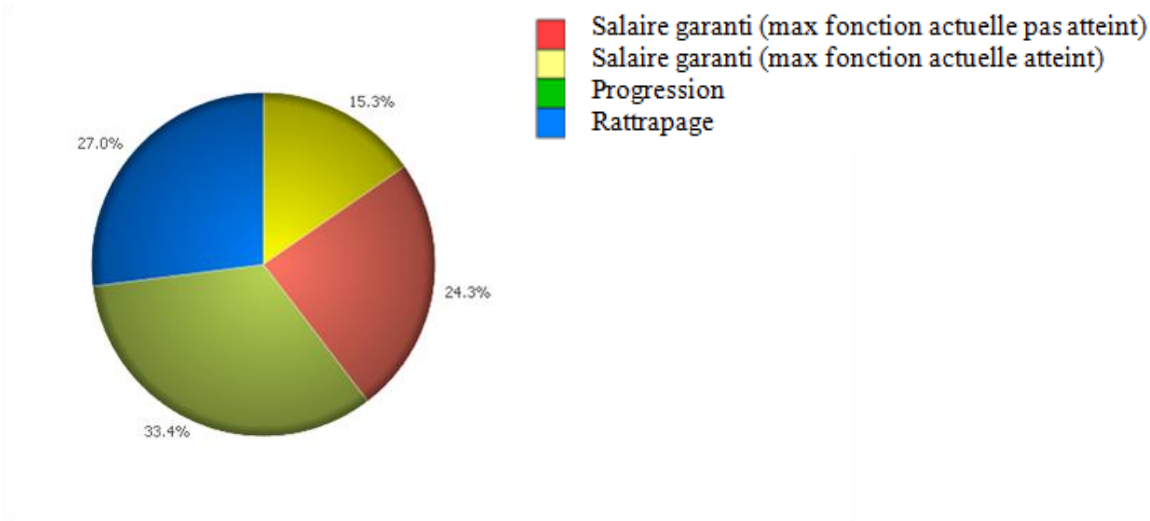
- l'adéquation des modalités retenues du nouveau système avec la population en place dans l'organisation ;
- l'acceptabilité politique de l'introduction du nouveau système de rémunération.

Ils sont basés sur le positionnement des postes dans la nouvelle grille des fonctions et sur les salaires des titulaires relevés au 25 janvier 2016 pour le périmètre de mise en œuvre, tel que décrit dans le chapitre 7.1.

Distribution globale des situations personnelles au niveau Ville

Dans la visualisation ci-dessous, l'indicateur général des situations personnelles est décliné au niveau Ville.

Figure 19 Situations personnelles à la transition - Ville



[36] Le modèle retenu est celui d'une progression parallèle à la courbe (annuité complète, cf. *Demandes principales des partenaires sociaux*).

Commentaires :

60.4% de situations comprennent soit un rattrapage salarial et une progression assurée, soit une progression uniquement :

- Une part de ces situations (27%) se compose de titulaires en situation de rattrapage dont les exigences des postes ont été valorisées par la méthode d'évaluation. Il s'agit d'un levier important de promotion du projet. Il induit toutefois des coûts de transition importants.
- L'autre part de ces situations (33.4%) est constituée de personnes en situation de progression sans rattrapage, ce qui indique que la rémunération de ces personnes ne souffrait pas d'un déséquilibre important dans le système de rémunération actuel. Ces situations sont également positives dans la mesure où le nouveau système de rémunération supprime les blocages en fin de classe et assure une progression salariale continue.

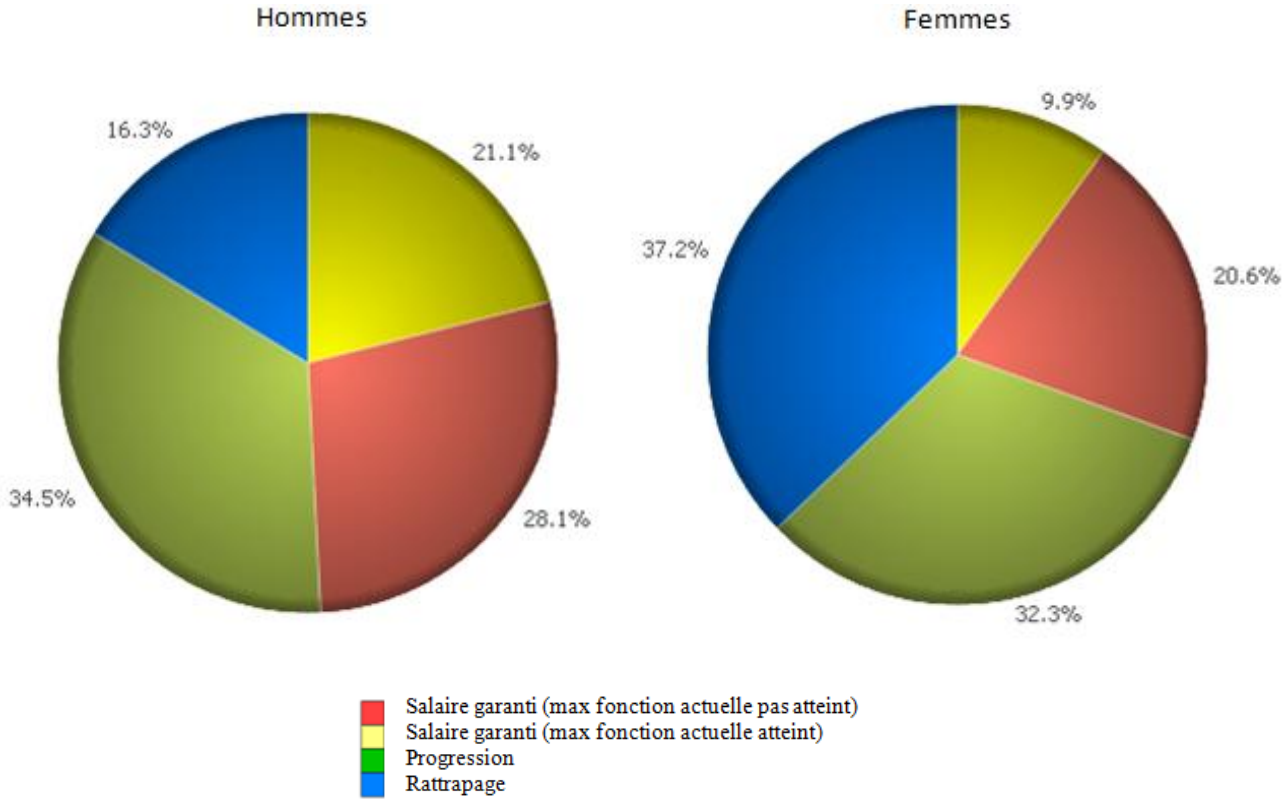
39.6% de situations où le salaire nominal actuel est garanti :

- Seule une part de ces situations (24.3%) concerne des personnes qui ont encore une possibilité de progression dans le système actuel. Bien que leur salaire nominal soit garanti, elles percevront négativement le nouveau système. D'un point de vue financier, la garantie du salaire nominal représente également une charge importante.
- L'autre part de ces situations (15.3%) est constituée de personnes pour lesquelles le salaire est déjà bloqué dans le système actuel ; l'introduction du nouveau système de rémunération maintient le statu quo.

Distribution globale des situations personnelles hommes / femmes

Dans la visualisation ci-dessous, l'indicateur général des situations personnelles est décliné selon le genre.

Figure 20 Situations personnelles à la transition - hommes / femmes



Commentaire :

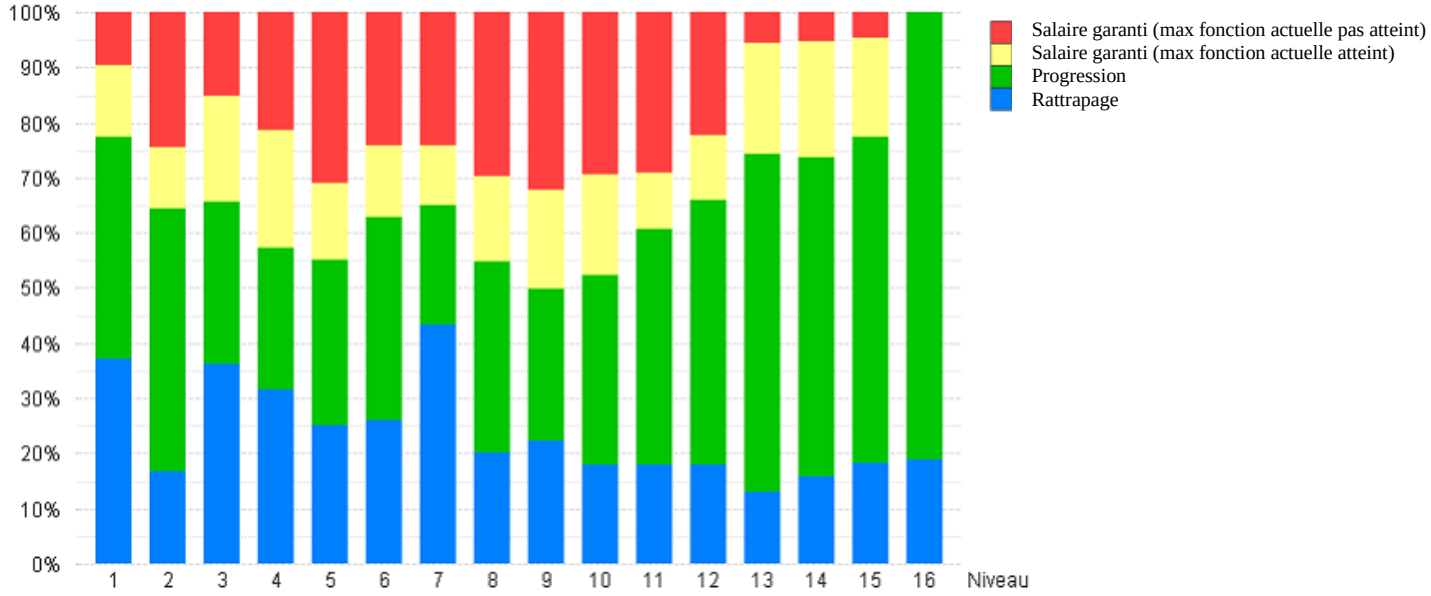
Les deux indicateurs ci-dessus révèlent clairement les effets correctifs de l'introduction du nouveau système de rémunération sur la population féminine. En effet, la part de situations personnelles de rattrapage est deux fois plus importante pour les femmes (37.2%). On notera également que la part peu importante de situations personnelles de salaire garanti (maximum de fonction actuelle atteint) reflète également une proportion de salaires élevés moindre pour cette population.

Les effets de l'introduction du nouveau système de rémunération du point de vue de l'égalité entre femmes et hommes sont développés dans le chapitre 6 et font l'objet d'une analyse par un bureau indépendant[37]. On notera que les résultats présentés ci-avant diffèrent de cette analyse en raison de l'évolution des résultats de positionnement de postes.

Distribution des situations personnelles par niveau d'exigence des postes

Dans la visualisation ci-dessous, l'indicateur général des situations personnelles est décliné selon une vue par niveau d'exigence des postes.

Figure 21 Situations personnelles à la transition par niveau d'exigence des postes



Commentaires :

La présentation des situations personnelles par niveau d'exigence des postes permet notamment de s'assurer que les modalités du nouveau système de rémunération produisent des effets comparables, quel que soit le positionnement dans les classes de salaire.

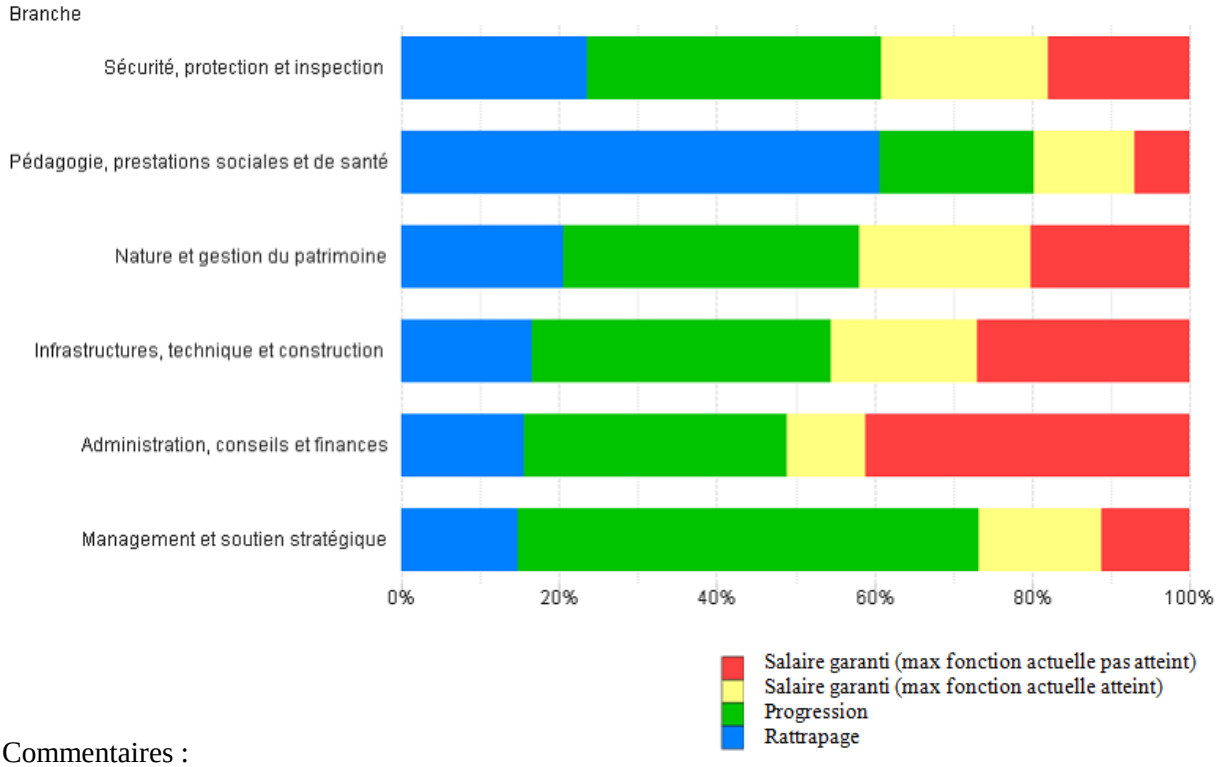
- Pour les niveaux 1 à 12, il convient de relever la cohérence générale de la distribution des diverses situations personnelles.
- Pour les niveaux 13 à 14 : la très faible part de situations de salaire garanti (max. fonction actuelle atteint) s'explique par la structure actuelle des fonctions dans lesquels sont colloqués les titulaires. Ces fonctions sont caractérisées par une classe maximum qui s'avère être quasi systématiquement la classe 2, ceci sans tenir compte des exigences réelles desdits postes.
- Pour le niveau 16 : l'absence de situation de salaire garanti s'explique par le déplafonnement de l'échelle des salaires. Il convient également de relever que la collocation actuelle des titulaires des niveaux 15 et 16 ne s'effectue qu'extrêmement rarement en deçà de la classe 2.

[37] Cf. Chapitre 6.2 *Impact d'Equitas sur les fonctions occupées majoritairement par des femmes*.

Distribution des situations personnelles par branche de la grille des fonctions

Dans la visualisation ci-dessous, l'indicateur général des situations personnelles est décliné selon une vue par branche de la grille des fonctions.

Figure 22 Situations personnelles à la transition par branche de la grille des fonctions



Commentaires :

Pédagogie, prestations sociales et de santé : le taux de rattrapage supérieur à 50% est induit par la forte proportion des fonctions majoritairement féminines et/ou n'ayant pas fait l'objet d'une réévaluation récente.

Administration, conseils et finances : le taux de salaire garanti supérieur à 50% est induit par des fonctions caractérisées par une très forte amplitude sans réelle différenciation en terme de niveau d'exigence.

Management et soutien stratégique : comme évoqué dans le commentaire de la figure précédente, la très faible part de situations de salaire garanti s'explique par la structure actuelle des fonctions dans lesquelles sont colloqués les titulaires et par le déplafonnement de l'échelle des salaires.

Pour les trois branches restantes, les proportions des situations individuelles sont globalement conformes à la distribution Ville. Il est toutefois possible de noter une légère surreprésentation des situations de salaire garanti.

7.6 Sous-projet d'adaptation des outils informatiques

Afin de garantir la mise en œuvre du nouveau système de rémunération, celui-ci doit être supporté par le système d'information ERP Peoplesoft version 9.2 actuellement en service à la Ville. Pour répondre à cet objectif, un sous-projet informatique dénommé EquiPS a été initié par l'équipe de projet en collaboration avec le Service d'organisation et d'informatique (SOI). Les missions principales d'EquiPS consistent à :

- évaluer les variantes d'intégration des règles et principes du nouveau système dans Peoplesoft et mettre en place la solution préconisée par l'étude ;
- évaluer, choisir et mettre en œuvre une solution technique de migration permettant la transition de manière automatisée du système de rémunération actuel vers le nouveau système de rémunération ;

- adapter ou créer les formules, requêtes et outils de « reporting » nécessaires au suivi de la mise en place du nouveau système de rémunération.

Dès validation du présent rapport-préavis par votre Conseil, les importants travaux d'intégration du nouveau système de rémunération dans l'ERP PeopleSoft et autres outils informatiques existants seront fortement priorisés. Les coûts y relatifs sont couverts par le crédit d'investissement voté (préavis N° 2014/56).

7.7 Date de mise en œuvre

Au vu de l'avancement des travaux, la Municipalité a décidé de maintenir le 1er janvier 2017 comme date cible de mise en œuvre du nouveau système de rémunération.

Néanmoins, au vu de la complexité du projet et des incertitudes relatives au calendrier de traitement du présent rapport-préavis, il est demandé à votre Conseil d'attribuer à la Municipalité la compétence formelle de déterminer la date de mise en œuvre du projet.

Une fois celle-ci déterminée, le calendrier de communication des informations au personnel sera définitivement stabilisé.

8 Aspects réglementaires

Afin de réaliser les objectifs de la réforme, il convient de modifier plusieurs articles du règlement pour le personnel de l'administration communale (RPAC). Dans cette optique, la loi du 28 février 1956 sur les communes (LC) indique que le Conseil a la compétence d'adopter le statut des collaborateurs/trices communaux/ales et la base de leur rémunération (cf. article 4 alinéa 1 chapitre 9 LC), alors que la Municipalité nomme ceux/celles-ci, fixe leur traitement et exerce le pouvoir disciplinaire (cf. article 42 alinéa 1 chapitre 3 LC). En conséquence, il est proposé à votre Conseil d'adopter l'échelle ordinaire des salaires (article 34 du RPAC), les principes généraux de classement des fonctions (article 35 du RPAC), ainsi que les modalités de progression salariale (article 36 du RPAC).

Par ailleurs, un régime de droit transitoire doit être instauré afin de régler notamment la situation de chaque collaborateur/trice en poste au moment de l'entrée en vigueur de la réforme et de créer une Commission de recours individuel paritaire.

8.1 Modifications du règlement pour le personnel de l'administration communale (RPAC)

La proposition de **modification de l'article 9** porte sur l'abrogation de la mesure dite *de promotion au mérite*.

Article 9 RPAC version actuelle	**Article 9 RPAC nouvelle version proposée**
Promotion	**Promotion**
[1] La promotion, soit l'appel d'un fonctionnaire à une fonction supérieure, n'intervient qu'en cas de vacance ou de création d'un nouveau poste rendu nécessaire par les besoins du service.	[1] Inchangé.
[2] Elle est soumise aux mêmes règles que la nomination, sauf qu'elle est immédiatement définitive.	[2] Inchangé.
[3] La promotion au mérite ne peut intervenir que dans les limites de la fonction dans laquelle est colloqué le candidat.	[3] Abrogé.

Commentaire de la modification proposée :

L'**alinéa 3** est abrogé. Le nouveau système prévoit que chaque fonction est colloquée dans une seule classe de traitement au sein de laquelle le/la collaborateur/trice concerné progresse chaque année par échelons successifs prévus à l'article 34, jusqu'au maximum de la classe. Les qualités et le volume des prestations professionnelles ne permettent plus de promouvoir le/la collaborateur/trice dans une classe supérieure.

L'**article 20** est modifié comme suit :

Article 20 RPAC **version actuelle**	**Article 20 RPAC** **nouvelle version proposée**
Charges publiques	**Charges publiques**
[1] Avant d'accepter une charge publique non obligatoire, le fonctionnaire doit aviser la Municipalité qui ne peut s'y opposer que pour des motifs tenant à la bonne marche du service. L'exercice d'une charge publique ne peut justifier une réduction de traitement ou une diminution des vacances que s'il en résulte une absence de plus de quinze jours de travail par an.	[1] Avant d'accepter une charge publique élective non obligatoire, le fonctionnaire doit aviser la Municipalité qui ne peut s'y opposer que pour des motifs tenant à la bonne marche du service.
Peuvent seuls se prévaloir de cette disposition les fonctionnaires domiciliés ou non à Lausanne, exerçant un mandat de député au Grand Conseil vaudois ou de conseiller dans l'une ou l'autre des Chambres fédérales, et les fonctionnaires jusqu'à la classe 5, domiciliés à Lausanne, siégeant au Conseil communal.	Abrogé.
	[2] Les employés supérieurs colloqués dans une classe plus élevée que la classe 12 de l'échelle ordinaire selon l'article 34 ne peuvent siéger au Conseil communal de Lausanne.
	[3] L'exercice d'une charge publique élective ne peut justifier une réduction de traitement ou une diminution des vacances que s'il en résulte une absence de plus de quinze jours de travail par an.
[2] La Municipalité peut octroyer des congés supplémentaires au fonctionnaire appartenant à une ou plusieurs commissions parlementaires permanentes ou exerçant des fonctions particulières.	[4] Inchangé (sauf numéro d'alinéa).
[3] Le fonctionnaire n'a cependant pas droit au remplacement de jours de vacances ou de congé qu'il consacre à sa charge publique.	[5] Inchangé (sauf numéro d'alinéa).

Commentaires des modifications proposées :

La modification de cette disposition réglementaire ne se justifie que par un effet de bord de l'introduction du nouveau système de rémunération. En outre, il est proposé une réforme plus importante de cet article pour en améliorer la lisibilité.

- L'**alinéa 1** prévoit une clause de sauvegarde générale dans le sens où la Municipalité pourra refuser à l'employé-e concerné-e la charge publique si celle-ci pose problème au vu de la fonction occupée. Cet alinéa vise toutes les charges publiques électives, tant dans les conseils communaux/généraux de toute commune, que dans les municipalités/exécutifs communaux de toute commune, tout comme les mandats de député-e-s au Grand conseil ou de conseiller-ière devant les Chambres fédérales.
- L'**alinéa 2** répond quant à lui à l'obligation faite par l'article 28, alinéa 2 LC, qui impose aux communes de désigner les employés supérieurs qui ne peuvent siéger au Conseil communal de la commune qu'ils servent.
- L'**alinéa 3** clarifie le fait que tout employé-e communal-e a droit aux facilités accordées s'il/elle exerce une des charges précitées.

La proposition des **modifications de l'article 34** introduit la nouvelle échelle des salaires. Elle comprend les modifications suivantes :

<table>
<tr><th>Article 34 RPAC
version actuelle</th><th>Article 34 RPAC
nouvelle version proposée</th></tr>
<tr><td>Traitement de base : a) échelle

Le traitement de base est fixé par rapport à l'échelle suivante:

[Echelle actuelle]

Le traitement annuel de base minimum est de CHF 53'292.00 à plein temps (indice 103,90).</td><td>Traitement de base : a) échelle

[1] Le traitement de base est fixé par rapport à l'échelle ordinaire suivante :

<table>
<tr><th></th><th colspan="2">Salaire annuel 13ème compris</th><th colspan="3">Zones de progression</th></tr>
<tr><th></th><th></th><th></th><th>Zone 1</th><th>Zone 2</th><th>Zone 3</th></tr>
<tr><th></th><th></th><th></th><th colspan="3">Montant des annuités 13ème compris
(en raison des arrondis les montants peuvent varier)</th></tr>
<tr><th>Classe</th><th>Salaire minimum</th><th>Salaire maximum</th><th>Echelons 0 à 10</th><th>Echelons 11 à 18</th><th>Echelons 19 à 26</th></tr>
<tr><td>1</td><td>* 57'949</td><td>68'160</td><td>508</td><td>334</td><td>243</td></tr>
<tr><td>2</td><td>* 57'949</td><td>72'031</td><td>701</td><td>461</td><td>335</td></tr>
<tr><td>3</td><td>* 57'949</td><td>76'176</td><td>907</td><td>597</td><td>434</td></tr>
<tr><td>4</td><td>61'076</td><td>80'672</td><td>976</td><td>642</td><td>467</td></tr>
<tr><td>5</td><td>61'076</td><td>85'612</td><td>1222</td><td>803</td><td>584</td></tr>
<tr><td>6</td><td>64'161</td><td>91'109</td><td>1347</td><td>873</td><td>643</td></tr>
<tr><td>7</td><td>68'518</td><td>97'295</td><td>1439</td><td>932</td><td>687</td></tr>
<tr><td>8</td><td>73'474</td><td>104'333</td><td>1543</td><td>999</td><td>737</td></tr>
<tr><td>9</td><td>79'170</td><td>112'421</td><td>1663</td><td>1077</td><td>794</td></tr>
<tr><td>10</td><td>85'776</td><td>121'802</td><td>1801</td><td>1167</td><td>860</td></tr>
<tr><td>11</td><td>93'504</td><td>132'776</td><td>1964</td><td>1272</td><td>937</td></tr>
<tr><td>12</td><td>102'621</td><td>145'722</td><td>2155</td><td>1396</td><td>1029</td></tr>
<tr><td>13</td><td>113'462</td><td>161'116</td><td>2383</td><td>1543</td><td>1137</td></tr>
<tr><td>14</td><td>126'455</td><td>179'567</td><td>2656</td><td>1720</td><td>1268</td></tr>
<tr><td>15</td><td>142'154</td><td>201'858</td><td>2985</td><td>1933</td><td>1425</td></tr>
<tr><td>16</td><td>161'273</td><td>229'008</td><td>3387</td><td>2193</td><td>1617</td></tr>
</table>
* Traitement annuel de base minimum

[2] Des réglementations particulières et la Municipalité peuvent fixer différemment le traitement de certaines fonctions, notamment en utilisant une échelle spéciale.

[3] Le traitement annuel de base minimum (treizième salaire inclus) est de CHF 57'949.00 à plein de temps (indice 100).</td></tr>
</table>

Commentaires des modifications proposées :

- L'**alinéa 1** intègre la nouvelle échelle des salaires (appelée *échelle ordinaire*) qui comporte 16 classes. Il indique, sur une base de 13 mois, le minimum, le maximum, ainsi que le montant des annuités de chacune d'entre elles ;
- L'**alinéa 2** maintient la possibilité de rémunérer certaines catégories de personnel sur la base de l'échelle des traitements actuelle et au moyen d'une progression salariale différente de celle prévue pour le nouveau système de rémunération. Cette échelle et les progressions spéciales

concernent d'ores et déjà les fonctions *de policier/ère, policier/ère émérite, inspecteur/trice confirmé-e, sapeur/euse pompier/ère professionnel-le, ambulancier/ère, technicien-ne ambulancier-ère*.[38]

- L'exclusion de ces fonctions du périmètre de la réforme s'explique par leurs spécificités (modifications récentes pour les policiers ou encore en cours pour certaines fonctions du personnel du Service de protection et sauvetage), des objectifs d'harmonisation salariale et/ou des enjeux relatifs à leur subventionnement à l'échelon cantonal. Les cadres et le personnel civil du Corps de police et du Service de protection et sauvetage seront soumis à l'échelle et à la progression salariale ordinaire.
    - En outre, certaines fonctions ne sont pas actuellement ni ne seront classées selon l'échelle ordinaire. Ainsi en va-t-il du *directeur/trice Banda, directeur/trice des fifres, directeur/trice orchestre collèges, instructeur/trice des fifres, instructeur/trice de la Banda, organiste EERV*.
- L'**alinéa 3** indique le traitement annuel de base minimum. Il correspond à l'actuel minimum de la classe 25 et inclut désormais le 13e salaire.

L'**article 35** est modifié pour adapter les critères de fixation du traitement retenus par la réforme.

Article 35 RPAC **version actuelle**	**Article 35 RPAC** **nouvelle version proposée**
b) classement des fonctions	**b) classement des fonctions**
[1] La Municipalité colloque chaque fonction dans l'échelle des classes de l'article 34, d'après sa nature, les connaissances et aptitudes qu'elle suppose et les responsabilités qu'elle implique.	[1] La Municipalité colloque chaque fonction dans une des classes de l'article 34, d'après les compétences, les sollicitations et les conditions de travail qu'elle implique.
[2] La Municipalité publie dans son rapport de gestion le classement des fonctions et les modifications qu'elle y apporte.	[2] Inchangé.

Commentaire de la modification proposée :

L'**alinéa 1** doit être modifié afin de spécifier qu'à chaque fonction correspond une seule classe de salaire dans le nouveau système de rémunération. Par ailleurs, les critères de collocation sont adaptés selon la méthode d'évaluation des fonctions. Toutes les fonctions sont évaluées selon un catalogue de critères communs issu de la méthode d'évaluation des fonctions retenue par la Municipalité. Celui-ci regroupe quatre compétences, ainsi que des sollicitations et des conditions de travail précisées par des sous-critères :

- Compétence professionnelle : formation de base et complémentaire, actualisation des connaissances, savoir-faire, connaissances spécifiques de l'organisation, aptitude physique.
- Compétence personnelle : autonomie, flexibilité.
- Compétence sociale : communication, coopération.
- Compétence de conduite : conduite (hiérarchique/projet/directives prof.), aide à la décision.
- Sollicitations et conditions de travail : sollicitation psychologique, sollicitation physique, sollicitation sensorielle, influence environnementale, temps de travail irrégulier.

La méthode retenue, qui est décrite au chapitre 4.1 *Méthode d'évaluation des fonctions*, apporte des garanties de non-discrimination à l'égard des sexes et est largement utilisée dans les systèmes de rémunération des administrations publiques. Pour rappel, l'échelle de notation et la pondération correspondante à chaque critère ont fait l'objet d'une présentation et d'une consultation auprès des partenaires sociaux.

[38] Pour les fonctions *d'ambulancier/ère* et de *technicien-ne ambulancier-ère*, l'instauration d'une progression continue fait l'objet d'un processus réglementaire actuellement en cours.

La proposition de **modification de l'article 36** traite des nouvelles modalités de progression salariale, ainsi que les modifications devant être apportées en cas de promotion.

Article 36 RPAC **version actuelle**	**Article 36 RPAC** **nouvelle version proposée**
c) traitement initial, augmentations ordinaires et déclassement	**c) traitement initial, augmentations ordinaires et déclassement**
[1] La Municipalité fixe le traitement initial dans les limites des classes correspondant à la fonction en tenant compte de l'activité antérieure, des connaissances spéciales et de l'âge du candidat.	[1] La Municipalité fixe le traitement initial dans les limites de la classe correspondant à la fonction en tenant compte de l'activité antérieure, des connaissances spéciales et de l'âge du candidat.
[2] Le maximum d'une classe sera atteint par des augmentations ordinaires représentant chacune le onzième de la différence entre le minimum et le maximum de chaque classe. Ces augmentations seront accordées au début de chaque année.	[2] Dans l'échelle ordinaire, une classe de traitement comporte 27 échelons et son maximum est atteint par des augmentations ordinaires (annuités) accordées au début de chaque année pour autant que l'activité ait débuté depuis plus de six mois.
[2bis] abrogé.	
[3] En cas de promotion, le nouveau traitement sera au moins égal à l'ancien, majoré d'une et demi augmentation ordinaire de la nouvelle classe, jusqu'à concurrence du maximum de celle-ci.	[3] En cas de promotion, le nouveau traitement est déterminé conformément au premier alinéa et ne peut être inférieur au salaire avant la promotion. La Municipalité règle les modalités de calcul de la promotion.
	[4] Si les prestations du collaborateur sont jugées insuffisantes, sans que cela justifie une mise en demeure ou un licenciement, l'annuité peut lui être refusée.
[4] Un fonctionnaire peut se voir déclassé dans l'échelle des traitements si, sans qu'il y ait faute de sa part et sans que son comportement soit considéré comme un juste motif au sens des articles 70 et suivants, la quantité et la qualité de ses prestations sont telles que son activité ne correspond plus à la classification qui est la sienne. Cette mesure ne peut être prise qu'après l'audition du fonctionnaire ou de son représentant légal.	[5] Inchangé (sauf n° de l'alinéa)

Commentaires des modifications proposées :

- L'**alinéa 1** est inchangé sur le principe. Il est adapté afin de mentionner qu'une fonction ne comportera désormais qu'une seule classe salariale ;
- L'**alinéa 2** est modifié afin de refléter les nouvelles modalités de progression salariale qui se caractérisent par une progression de 27 échelons. Il précise que les annuités ne sont dues que si l'activité à la Ville dépasse six mois ; elles ne sont plus calculées au *prorata temporis* comme c'est le cas actuellement. Ceci permettra d'assurer la transparence des salaires en ce sens qu'ils seront strictement alignés, pour chaque échelon, à ceux définis dans l'échelle ordinaire.

- L'**alinéa 4** précise que l'augmentation ordinaire annuelle (annuité) peut être refusée au/à la fonctionnaire qui ne donne pas satisfaction. Cette mesure est rendue nécessaire par l'introduction de la progression salariale continue. La plupart des systèmes de rémunération cantonaux et communaux prévoient d'ores et déjà que le versement de l'annuité peut être suspendu en cas de prestations insuffisantes. C'est notamment le cas pour le personnel communal soumis au Règlement du Corps de police. En application du principe de proportionnalité il faudra évidement que ces insuffisances puissent lui être imputées à faute; il ne s'agit pas de pénaliser le/la fonctionnaire auquel/à laquelle les insuffisances ne sont pas imputables, notamment celui/celle qui est atteint-e dans sa santé. La Municipalité entend que cette possibilité soit utilisée de façon parcimonieuse.

La proposition de **modification de l'article 38** porte sur la création d'un alinéa et permet de distinguer deux catégories de suppléments exceptionnels.

Article 38 RPAC **version actuelle**	**Article 38 RPAC** **nouvelle version proposée**
Suppléments exceptionnels Dans des cas tout à fait exceptionnels et afin de s'assurer la collaboration de personnes particulièrement qualifiées, la Municipalité peut allouer des suppléments dépassant de 20% au plus les maxima fixés à l'article 34. Ces suppléments sont versés à bien plaire, sans garantie de durée.	**Suppléments exceptionnels** [1] Dans des cas tout à fait exceptionnels la Municipalité peut allouer des suppléments salariaux afin de s'assurer la collaboration de personnes particulièrement qualifiées et/ou en cas de décalage avéré entre le marché de l'emploi public et/ou privé. [2] Ces suppléments peuvent dépasser de 20% au plus les maxima fixés à l'article 34. Ces suppléments sont versés à bien plaire, sans garantie de durée.

Commentaires des modifications proposées :

- Le texte de **l'alinéa 1** est modifié afin de tenir compte des difficultés observées en matière de recrutement de personnel. Il s'agit de permettre le versement de suppléments salariaux non seulement pour l'acquisition ou la rétention de personnel particulièrement qualifié (mesure individuelle), mais également en cas de décalage avéré entre le marché de l'emploi public et/ou privé (mesure collective). Il s'agit d'éviter une modification pérenne de la collocation d'une/de plusieurs fonctions sur cette base qui mettrait à mal l'équité interne à la Ville ;
- Le texte de **l'alinéa 2** reprend le principe actuel. Il indique les limites desdits suppléments et le fait qu'ils ne sont pas garantis dans la durée afin d'éviter qu'un écart salarial ne se justifiant plus perdure, singulièrement lorsque le décalage dans le marché n'existe plus.

La proposition de **modification de l'article 39** concerne l'indemnité pour remplacement.

Article 39 RPAC **version actuelle**	**Article 39 RPAC** **nouvelle version proposée**
Indemnité pour remplacement	**Indemnité pour remplacement**
[1] Le fonctionnaire qui, pendant plus d'un mois ininterrompu est désigné pour une fonction supérieure à la sienne, a droit, dès et y compris le premier jour de remplacement, à une indemnité calculée sur la prime de promotion, selon l'article 36.	[1] Le fonctionnaire qui, pendant plus d'un mois ininterrompu est désigné pour une fonction supérieure à la sienne, a droit, dès et y compris le premier jour de remplacement, à une indemnité. Elle correspond à la différence entre le salaire ordinairement versé au collaborateur remplaçant et le salaire de ce dernier déterminé sur la base de sa situation (âge, etc.) et des exigences du poste remplacé. La Municipalité arrête les règles de calcul de l'indemnité.
[2] Les remplacements effectués durant les vacances ne donnent pas droit à une indemnité.	[2] Inchangé
[3] La Municipalité règle les cas spéciaux par instructions administratives.	[3] Inchangé

Commentaire des modifications proposées :

L'alinéa 1 est modifié afin de faire suite à la suppression des montants de promotion spécifiés à l'article 36 et il définit comment calculer le supplément dû.

8.2 Droit transitoire

Les dispositions ci-après ont pour but de fixer le régime de transition entre l'ancien et le nouveau système de rémunération des fonctionnaires communaux. Elles feront partie intégrante du RPAC durant toute la phase transitoire.

Droit transitoire
Article 1
Entrée en vigueur Les présentes dispositions transitoires déterminent les modalités de mise en œuvre du nouveau système de rémunération de la Commune de Lausanne.
Article 2
Personnel en poste avant l'entrée en vigueur du nouveau droit [1] L'ensemble du personnel de l'Administration communale est soumis à la nouvelle échelle des salaires et au nouveau système de rémunération dès son entrée en vigueur, excepté celui soumis aux règles particulières mentionnées à l'article 34 alinéa 2 RPAC, le personnel auxiliaire et celui en formation (apprenti, stagiaires, etc.). [2] Le personnel précité est soumis au régime transitoire fixé par les articles qui suivent.

Commentaire :

Les populations exclues du périmètre de mise en œuvre du nouveau système de rémunération sont énumérées dans le chapitre 7.1 *Périmètre*.

Article 3

Annuités au moment de l'entrée en vigueur du nouveau droit

Les annuités allouées dès l'entrée en vigueur du nouveau système de rémunération sont calculées sur la base des modalités de progression de ce dernier.

Article 4

Salaire cible et traitement salarial

[1]La Municipalité détermine la classe de traitement et l'échelon de chaque collaborateur conformément à l'article 36 RPAC. Ce calcul fixe le nouveau traitement, appelé salaire cible.

[2] Le calcul de l'échelon tient compte de l'âge du collaborateur, de l'âge de référence d'entrée dans la fonction et d'un facteur de compression.

[3] L'échelon est déterminé par la Municipalité en application de la formule suivante :

[(Age du collaborateur – âge de référence d'entrée dans la fonction) facteur de compression] – 1 = échelon*

[4] La Municipalité fixe et publie les âges de référence d'entrée dans les fonctions, de même que le facteur de compression.

Commentaire :

L'**article 4** indique comment le nouveau traitement nominal (salaire cible) est déterminé (cf. chapitre 4.6 *Formule de calcul de l'échelon et du salaire cible*). Les tableaux récapitulatifs des âges de référence et des facteurs de compression sont portés en annexes 4 et 5.

Article 5

Rattrapage

[1] Le collaborateur dont le traitement nominal avant le passage dans le nouveau système est inférieur au salaire cible bénéficie d'un rattrapage.

[2] Le salaire cible est atteint au maximum après trois ans par des montants de rattrapage versés avec le traitement de décembre. La Municipalité arrête les modalités qui tiennent compte des priorités suivantes :

1) rattrapage jusqu'au minimum salarial de la nouvelle fonction, puis
2) rattrapage en fonction de l'écart avec le salaire cible.

[3] Le collaborateur perçoit les annuités prévues à l'article 36 al. 2 RPAC jusqu' à concurrence du maximum de la classe de salaire.

[4] Il bénéficie de l'indexation prévue à l'article 33 RPAC.

Commentaire :

L'**article 5** décrit la situation du/de la collaborateur/trice qui, lors de l'introduction du nouveau système, perçoit un traitement inférieur à celui calculé selon ce dernier système. Des modalités sont prévues pour lui permettre de percevoir ce nouveau traitement (salaire cible) au maximum trois ans après l'entrée en vigueur du nouveau système.

Article 6
Progression salariale [1] Le collaborateur dont le traitement nominal avant le passage dans le nouveau système est égal ou supérieur au salaire cible, mais inférieur au salaire maximal de la classe, perçoit sur la base de ce salaire nominal les annuités complètes de l'article 36 al. 2 RPAC jusqu'au maximum salarial de la classe. [2] Il bénéficie de l'indexation prévue à l'article 33 RPAC.

Commentaire :

L'**article 6** décrit la situation du/de la collaborateur/trice qui, lors de l'introduction du nouveau système, perçoit un traitement égal ou supérieur à celui calculé selon ce dernier système, mais néanmoins inférieur au maximum de la classe de traitement concernée. En tel cas, l'ancien traitement reste acquis au/à la collaborateur/trice qui peut progresser jusqu'au maximum de la classe au moyen des augmentations ordinaires (annuités).

Article 7
Garantie du salaire nominal [1] Le collaborateur dont le traitement nominal avant le passage dans le nouveau système est égal ou supérieur au maximum de la classe de traitement conserve son traitement nominal. [2] Il bénéficie de l'indexation prévue à l'article 33 RPAC.

Commentaire :

L'**article 7** décrit la situation du/de la collaborateur/trice qui, lors de l'introduction du nouveau système, perçoit un traitement égal ou supérieur au maximum de la classe déterminée selon ce dernier système. En tel cas, l'ancien traitement reste acquis au/à la collaborateur/trice qui ne bénéficie plus des augmentations annuelles.

Article 8
Prise en compte des suppléments exceptionnels Il est tenu compte des suppléments exceptionnels octroyés en application de l'article 38 RPAC dans le calcul du salaire nominal lors du passage dans le nouveau système. Ceux-ci restent versés à bien plaire et sans garantie de durée conformément à cette dernière disposition.

Commentaire :

L'**article 8** a pour objectif de clarifier le fait que, lors de la transition, les suppléments exceptionnels seront considérés comme faisant partie intégrante du salaire nominal. La Municipalité n'entend donc pas péjorer la situation du personnel au bénéfice d'un article 38 RPAC. Toutefois, ceux-ci resteront formellement versés à bien plaire et sans garantie de durée conformément à cette dernière disposition. En effet, chaque année, l'ensemble de ces situations fait l'objet d'une révision par la Municipalité.

8.3 Commission de recours individuel

Au vu de la portée des modifications sur les situations salariales individuelles des collaborateurs/trices liées à l'introduction du nouveau système de rémunération et afin d'éviter l'engorgement de l'instance de recours usuelle, soit le Tribunal cantonal, il est prévu d'instaurer une Commission de recours individuel. Celle-ci pourra être saisie par le/la collaborateur/trice qui entend contester le niveau de poste qui lui a été attribué. Elle sera composée de manière paritaire (trois représentant-e-s de l'employeur, trois représentant-e-s des employé-e-s et un président neutre). Il est néanmoins prévu qu'elle siège à trois magistrats pour des motifs d'efficience et d'économie. La Loi du 28 octobre 2008 sur la procédure administrative s'applique à cette commission.

Cependant, une partie du personnel concerné par la transition salariale, soit le personnel engagé par contrat de droit privé (employé-e-s permanents), n'est pas soumis à la juridiction administrative, mais à la juridiction civile ordinaire en matière de conflit du travail. Lors de la transition salariale, ces collaborateurs/trices recevront une proposition d'avenant à leur contrat et il convient qu'ils/elles aient également la possibilité de faire examiner leur situation salariale par la commission, sans quoi ils/elles devraient porter leur action directement devant les tribunaux compétents en matière de droit du travail, singulièrement devant le tribunal des prud'hommes. Comme cette catégorie de personnel n'est pas soumise à la procédure administrative, la commission ne pourra pas rendre une décision, mais un simple avis consultatif.

Commission de recours individuel

Article 1

Commission de recours individuel

La Municipalité constitue une Commission de recours chargée de traiter les contestations individuelles relatives au niveau du poste à l'entrée en vigueur du nouveau système de rémunération.

Article 2

Composition

[1] La Commission est composée de trois représentants du personnel désignés par les associations de personnel reconnues par la Municipalité, de trois représentants désignés par l'employeur, ainsi que d'un président.

[2] Les membres de la Commission désignent un président externe à l'administration choisi dans une liste de personnalités issues du monde juridique remise par la Municipalité.

Article 3

Procédure

[1] Le collaborateur touché par la nouvelle classification est légitimé à recourir.

[2] Le recours est interjeté par écrit dans les trente jours suivant la réception de la décision de classification ou de l'avenant au contrat notifiée par la Municipalité.

[3] Le recours n'a pas d'effet suspensif.

[4] La procédure est gratuite.

Article 4

Fonctionnement

[1] La Commission de recours siège à trois magistrats, à savoir le président, un représentant du personnel et un représentant de l'employeur.

[2] Les délibérations ont lieu à huis clos.

[3] La Commission rend une décision dont la motivation peut être sollicitée par les parties dans les dix jours à compter de la notification du dispositif.
[4] Lorsqu'il s'agit d'un collaborateur engagé par un contrat de droit privé, elle rend un avis consultatif dont la motivation peut être sollicitée aux mêmes conditions qu'à l'alinéa précédent.

Article 5

Voies de droit

La décision de la Commission de recours peut faire l'objet d'un recours par le collaborateur ou par la Municipalité auprès du Tribunal cantonal dans les trente jours suivant la communication de la décision motivée, conformément à la Loi du 28 octobre 2008 sur la procédure administrative.

[2] Dans les cas de collaborateurs engagés par contrat de droit privé, les voies judiciaires prévues par la Loi du 12 janvier 2010 sur la juridiction du travail sont applicables.

Commentaire :

L'**article 5** précise que tant le/la recourant-e que la Municipalité peut interjeter un recours auprès du Tribunal cantonal contre les décisions de la commission. Il rappelle que les employé-e-s engagé-e-s par contrat de droit privé sont soumis à une juridiction différente.

8.4 Adaptation du règlement du Corps de police

<table>
<tr><td colspan="2">Règlement du Corps de police
Chapitre IV Progression salariale, promotions, déclassement et déplacement</td></tr>
<tr><td>Article 13
Progression salariale</td><td>Article 13
Progression salariale</td></tr>
<tr><td>La progression salariale est définie par la Municipalité.</td><td>La progression salariale des policiers et inspecteurs, excepté les fonctions de cadre, est définie par la Municipalité selon le présent article et l'article 14 sur la base de l'échelle suivante (salaires exprimés sur douze mois) :

<table>
<tr><th>Classe</th><th>Minimum</th><th>Maximum</th><th>Annuité</th></tr>
<tr><td>27</td><td>52'225</td><td>61'058</td><td>803</td></tr>
<tr><td>26</td><td>52'852</td><td>61'806</td><td>814</td></tr>
<tr><td>25</td><td>53'491</td><td>62'555</td><td>824</td></tr>
<tr><td>24</td><td>54'121</td><td>63'361</td><td>840</td></tr>
<tr><td>23</td><td>54'811</td><td>64'238</td><td>857</td></tr>
<tr><td>22</td><td>55'565</td><td>65'190</td><td>875</td></tr>
<tr><td>21</td><td>56'378</td><td>66'224</td><td>896</td></tr>
<tr><td>20</td><td>57'249</td><td>67'440</td><td>927</td></tr>
<tr><td>19</td><td>58'134</td><td>68'945</td><td>983</td></tr>
<tr><td>18</td><td>58'755</td><td>71'531</td><td>1'162</td></tr>
<tr><td>17</td><td>59'433</td><td>74'315</td><td>1'353</td></tr>
<tr><td>16</td><td>60'153</td><td>77'326</td><td>1'562</td></tr>
<tr><td>15</td><td>60'939</td><td>80'574</td><td>1'785</td></tr>
<tr><td>14</td><td>61'944</td><td>84'094</td><td>2'014</td></tr>
<tr><td>13</td><td>63'736</td><td>87'896</td><td>2'197</td></tr>
<tr><td>12</td><td>66'225</td><td>92'004</td><td>2'344</td></tr>
<tr><td>11</td><td>69'105</td><td>96'446</td><td>2'486</td></tr>
<tr><td>10</td><td>72'223</td><td>101'258</td><td>2'640</td></tr>
<tr><td>09</td><td>75'595</td><td>106'465</td><td>2'807</td></tr>
<tr><td>08</td><td>79'232</td><td>112'105</td><td>2'989</td></tr>
<tr><td>07</td><td>83'179</td><td>118'225</td><td>3'186</td></tr>
<tr><td>06</td><td>87'447</td><td>124'864</td><td>3'402</td></tr>
<tr><td>05</td><td>92'086</td><td>132'067</td><td>3'635</td></tr>
<tr><td>04</td><td>97'111</td><td>139'902</td><td>3'891</td></tr>
<tr><td>03</td><td>102'549</td><td>148'418</td><td>4'170</td></tr>
<tr><td>02</td><td>108'467</td><td>157'687</td><td>4'475</td></tr>
<tr><td>01</td><td>114'893</td><td>167'787</td><td>4'809</td></tr>
<tr><td>1B</td><td>119'026</td><td>180'628</td><td>5'601</td></tr>
<tr><td>1A</td><td>129'977</td><td>198'161</td><td>6'199</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>En principe, le traitement salarial des policiers est progressif, sous la forme d'augmentations ordinaires.</td><td>Inchangé.</td></tr>
<tr><td>Toutefois, l'augmentation ordinaire peut être refusée aux policiers qui ne remplissent pas les exigences de leur fonction.</td><td>Inchangé.</td></tr>
</table>

Commentaire :

L'intégration dans le RPAC de la nouvelle échelle des salaires implique la modification mineure du règlement du Corps de police ci-dessus. Il s'agit en substance de déplacer l'échelle RPAC actuelle dans le règlement du Corps de police afin de pouvoir rémunérer le personnel non soumis au périmètre du nouveau système de rémunération sur cette base.

9 Conclusions

Fondée sur ce qui précède, la Municipalité vous prie, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir prendre les résolutions suivantes:

Le Conseil communal de Lausanne,

vu le rapport-préavis N° 2016/14 de la Municipalité, du 3 mars 2016 ;

ouï le rapport de la commission nommée pour examiner cette affaire ;

considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

décide :

1. d'approuver la mise en œuvre du nouveau système de rémunération des fonctionnaires communaux selon les dispositions fixées dans ce rapport ;
2. d'affilier à la Caisse de pensions du personnel communal de Lausanne (CPCL) l'indemnité pour « travail irrégulier » (CHF 3'600.- annuel) ;
3. de prendre acte du fait que le rapport d'expert relatif à l'impact d'Equitas sur les fonctions occupées majoritairement par des femmes, en réponse à l'amendement de Mme Andrea Eggli, conclut que la démarche est globalement favorable à ces fonctions ;
4. d'accepter la réponse au postulat de Mme Florence Germond « Pour une certification d'égalité entre les hommes et les femmes pour la Ville de Lausanne » ;
5. de charger la Municipalité d'établir les démarches utiles à la certification d'égalité salariale Equal-Salary dès le système de rémunération stabilisé ;
6. d'attribuer à la Municipalité la compétence formelle de déterminer la date de mise en œuvre du nouveau système de rémunération ;
7. d'adopter les modifications aux articles 9, 20, 34, 35, 36, 38, 39 du règlement pour le personnel de l'administration communale exposées au chapitre 8.1 (cf. annexe 6) ;
8. d'adopter les dispositions transitoires exposées au chapitre 8.2 (cf. annexe 7) ;
9. d'adopter les dispositions relatives à la Commission de recours individuel exposées au chapitre 8.3 (cf. annexe 8) ;
10. d'adopter les modifications à l'article 13 du règlement du Corps de police exposées au chapitre 8.4 (cf. annexe 9).

Au nom de la Municipalité :

Le syndic :
Daniel Brélaz

Le secrétaire :
Simon Affolter

Liste des annexes

Annexe 1 Echelle des traitements simple au 01.01.2016
Annexe 2 Critères et pondération retenue
Annexe 3 Listes des fonctions retenues pour les séquences de notations
Annexe 4 Tableau des âges de référence d'entrée dans la fonction par niveau d'exigence
Annexe 5 Tableau récapitulatif des facteurs de compression
Annexe 6 Modifications du règlement pour le personnel de l'administration communale
Annexe 7 Dispositions transitoires
Annexe 8 Dispositions relatives à la Commission de recours individuel
Annexe 9 Modification du règlement du Corps de police

Lexique

Age de référence
Age minimal théorique à partir duquel une fonction peut être exercée.

Branche
La grille des fonctions est divisée en six branches d'activités recouvrant les missions et responsabilités de la Ville de Lausanne. Une branche se subdivise en plusieurs domaines professionnels.

Chaîne de fonctions
Une chaîne de fonctions regroupe de 2 à 4 fonctions. L'augmentation du niveau qui leur est associé est liée à l'accroissement des compétences et sollicitations attendues. Chaque chaîne et ses exigences sont spécifiques à une branche et un domaine.

Classe
Le système de rémunération comporte 16 classes salariales qui vont de 1 (la plus basse) à 16 (la plus haute). Chaque classe se rapporte au niveau d'exigence correspondant dans la grille des fonctions.

Descriptifs de fonctions
Les descriptifs de fonctions décrivent sous forme de textes et de graphiques les exigences en termes de compétences et de sollicitations d'une chaîne de fonctions.

Description de poste
La description de poste concrétise la mission confiée dans un service en précisant les buts, les responsabilités principales et la délégation de compétences particulières. Elle est complétée par le profil recherché pour le titulaire du poste.

Domaine
Chaque branche est subdivisée en domaines professionnels selon une logique métier. La grille des fonctions compte vingt-cinq domaines.

Echelon
L'échelon indique la position au sein d'une classe salariale qui en compte 27.

Fonction
Une fonction est l'association d'une chaîne et d'un niveau d'exigence, à laquelle correspond un profil de compétences spécifique.

Fonction repère
Il s'agit d'une fonction analysée dans les séquences de notation qui a servi de base pour l'élaboration de la grille des fonctions.

Grille de fonctions

La grille des fonctions regroupe l'ensemble des fonctions de la Ville de Lausanne sous une forme matricielle :

- l'axe horizontal correspond à l'axe de valorisation du travail et compte 16 niveaux d'exigence.
- l'axe vertical est appelé axe métier. Il se découpe en branches, domaines et chaînes.

Niveau
Un niveau est l'unité de mesure du degré d'exigence en termes de compétences et de sollicitations. La grille des fonctions compte 16 niveaux (le niveau 16 étant le plus exigeant).

Profil de compétences
Dans les descriptifs de fonctions, un profil de compétences renvoie, pour chaque fonction, au niveau d'exigence attendu en termes de compétences et de sollicitations selon la notation des différents critères retenus par la méthode d'évaluation des fonctions.

Progression (situation personnelle de)
Lors de la transition salariale, si le salaire du/de la collaborateur/trice est supérieur au salaire cible, mais inférieur au nouveau maximum salarial, il/elle se trouve dans une situation personnelle de progression. Son salaire est maintenu et des annuités complètes sont versées jusqu'au maximum de sa classe.

Rattrapage (situation personnelle de)
Lors de la transition salariale, si le salaire du/de la collaborateur/trice est inférieur au salaire cible, il/elle se trouve dans une situation personnelle de rattrapage. Son salaire doit faire l'objet d'une augmentation afin d'atteindre le salaire cible. Le versement du montant de rattrapage s'échelonne sur trois années. De plus, des annuités complètes sont versées jusqu'au maximum de sa classe.

Salaire cible
Le salaire cible correspond au salaire de fonction tel que calculé dans le nouveau système de rémunération. Celui-ci est déterminé par la conjonction du niveau d'exigence du poste et de l'échelon.

Salaire garanti (situation personnelle de)
La Municipalité s'est engagées à garantir le salaire nominal si, lors de la transition salariale, le salaire du/de la collaborateur/trice est supérieur au salaire maximum de la nouvelle classe.

Transition salariale
Le passage d'un système de rémunération à un autre est appelé transition salariale.

Liste des abréviations

ACAL	Association des Cadres de l'Administration Lausannoise
ACS	Association des chefs de service
AFPL	Association des fonctionnaires de police de Lausanne
SSP	Syndicat suisse des services publics
SUD	Fédération syndicale vaudoise « solidaires, unitaires et démocratiques »
UEACL	Union des Employés de l'Administration Communale Lausanne
UPSI	Union du personnel des services industriels
APEMS	Accueil pour enfants en milieu scolaire
BCC	Bulletin du Conseil communal
CPCL	Caisse de pensions du personnel communal de Lausanne
DMAP	Délégation municipale aux affaires du personnel
EERV	Eglise évangélique réformée du canton de Vaud
EPT	Equivalent plein temps
GFO	*GFO Unternehmensberatung*
IA(-RPAC)	Instruction administrative
LC	Loi du 28 février 1956 sur les communes
MFA	Mesure de fin d'année
MS	Masse salariale
RPAC	Règlement du 11 octobre 1977 pour le personnel de l'administration communale
RRH	Responsable Ressources humaines
SPeL	Service du personnel
ComCo	Comité de conduite
COPIL	Comité de pilotage
GIPS	Groupe interaction avec les partenaires sociaux

Index des figures

Figure 1 Echelle des salaires actuelle : comparaison de l'amplitude de chaque classe 4
Figure 2 Illustration de la progression du salaire individuel (classes 21-15) 4
Figure 3 Critères de la méthode 5
Figure 4 Grille des fonctions 7
Figure 5 Exemple d'un descriptif de fonction 8
Figure 6 Courbe de progression salariale 10
Figure 7 Echelle des salaires technique 12
Figure 8 Echelle des salaires pour publication 13
Figure 9 Tableau des amplitudes de progression et des taux d'annuités spécifiques (niveaux 1 à 3) 13
Figure 10 Spécificités des niveaux 1 à 3 (minimum politique) 14
Figure 11 Tableau des amplitudes de progression et des taux d'annuités spécifiques (niveaux 4 et 5) 14
Figure 12 Echelle des salaires : illustration par les niveaux de formation 15
Figure 13 Détermination du salaire cible 17
Figure 14 Liste des séances avec la DMAP et le GIPS 19
Figure 15 Récapitulatif des demandes des partenaires sociaux et modèle retenu 20
Figure 16 Synthèse des prises de position des partenaires sociaux 21
Figure 17 Effets financiers avec étalement des montants de rattrapage 26
Figure 18 Typologie des situations lors de la transition 27
Figure 19 Situations personnelles à la transition - Ville 28
Figure 20 Situations personnelles à la transition - hommes / femmes 29
Figure 21 Situations personnelles à la transition par niveau d'exigence des postes 30
Figure 22 Situations personnelles à la transition par branche de la grille des fonctions 31