

Projet de délibération 293-22.04

Exposé des motifs

relatif à l'objet suivant :

REFONTE DU SYSTÈME DE CLASSIFICATION ET DE REMUNERATION DE L'ADMINISTRATION LANCEENNE

Mesdames les Conseillères municipales, Messieurs les Conseillers municipaux,

L'objet qui vous est soumis consiste à avaliser la refonte du système de classification et de rémunération de l'administration lancéenne conformément à l'article 30 alinéa 1, let. w *in fine* de la Loi sur l'administration des communes.

L'administration lancéenne compte aujourd'hui pas moins de 150 fonctions différentes. L'enclassement de ces fonctions ne s'est pas fait sur la base d'une méthodologie uniforme et objectivable. Partant, il existe des différences au niveau des enclassements de fonctions sans qu'il soit possible d'en expliquer les raisons.

Cet état de fait, ajouté aux recommandations n° 8 et 9 de la Cour des comptes dans son rapport de février 2019, a conduit le Conseil administratif à entamer un travail de fond sur le système d'enclassement des fonctions de l'administration lancéenne. Pour ce faire, le Conseil administratif s'est adjoint les compétences d'un mandataire externe, spécialisé dans ce type de travail.

Ce travail a débuté en mars 2021 et plus de 50 séances de travail internes à l'administration y ont été consacrées. La Commission de l'administration a également été tenue informée des travaux à deux occasions, soit les lundis 17 mai et 13 septembre 2021. Enfin, la Commission du personnel a été tenue informée le 15 juin 2021 de la méthode de travail qui serait mise en œuvre pour procéder à cette refonte. De la même manière, les résultats de ce travail ont été communiqués en primeur à la Commission du personnel le 4 mars 2022. En parallèle, l'ensemble du personnel a été informé des travaux en cours et une séance d'information destinée à l'ensemble de l'administration s'est tenue à la salle communale du Grand Lancy le mardi 8 mars 2022. Suite à cette séance d'information, quatre séances ont été planifiées pour consulter la Commission du personnel et trois se sont effectivement tenues.

Concrètement, l'ensemble des fonctions a été passé en revue à l'aune de 18 critères, ce qui a permis d'attribuer à chaque fonction un certain nombre de points et ensuite de les enclasser sur la base de ces résultats. Cette méthodologie a été présentée aux chef-fe-s de service qui ont ensuite procédé à l'évaluation avec, dans les cas où ces niveaux hiérarchiques existent, la participation des responsables de pôles ou de secteurs. Le mandataire et le responsable RH étaient présents lors de l'ensemble des évaluations afin de garantir un maximum d'unité et de transversalité tout au long de la démarche. Les chef-fe-s de service se sont ensuite réunis à plusieurs reprises pour comparer et ajuster les évaluations à l'interne de chaque service mais également entre les différents services. Dernière étape, le Conseil administratif a arbitré une série de notations pour lesquelles les chef-fe-s de service n'avait pas trouvé de consensus.

Une fois le nombre de points attribués à chaque fonction, le responsable RH, le secrétaire général et le mandataire ont procédé à l'enclassement des différentes fonctions selon un modèle de répartition basé sur 12 classes. À noter que le système actuel compte 25 classes mais que seulement 17 sont occupées. Le mécanisme d'annuité a lui été revu et prévoit désormais une progression de 20 annuités en continu. Le système actuel prévoit un mécanisme en deux phases, une dite ordinaire, et l'autre qualifiée d'extraordinaire, durant laquelle les annuités sont versées une année sur deux sur proposition du chef-fe de service, validée par le Conseil administratif. Suite aux enclassements, un dernier passage en revue avec les chef-fe-s de service a été réalisé afin d'identifier et corriger d'éventuelles incohérences apparues en cours de travail.

Ces travaux ont permis d'aboutir au modèle de grille salariale suivant dont les montants ne comprennent pas le 13^{ème} salaire.

SALAIRE ANNUEL sans 13 ^{ème}				PROGRESSION	
Classe	Minimum	Médiane	Maximum	%	CHF
10	58'506	68'731	82'477	100.0%	0
11	58'506	71'952	86'343	104.7%	3'222
12	60'519	75'649	90'779	105.1%	3'697
13	63'913	79'891	95'869	105.6%	4'242
14	68'001	85'002	102'002	106.4%	5'111
15	72'663	90'829	108'995	106.9%	5'828
16	78'231	97'788	117'346	107.7%	6'959
17	84'808	106'010	127'212	108.4%	8'221
18	94'342	117'928	141'513	111.2%	11'918
19	107'739	134'673	161'608	114.2%	16'746
20	124'864	156'080	187'296	115.9%	21'407
21	138'128	172'660	207'192	110.6%	16'580
22	147'907	184'884	221'861	107.1%	12'224

À noter que le Conseil administratif a souhaité rehausser le salaire minimum de l'administration lancéenne, dans un souci de revalorisation des basses classes, en le faisant démarrer directement en annuité 2 de la classe 10 soit un montant de CHF 58'506, contre CHF 52'353 dans le système actuel et sachant que le salaire minimum à Genève en 2022 est de CHF 48'401. Le corollaire de cette décision est que le montant de base de la classe 11 ne peut être situé en dessous de ce montant et démarre donc également à CHF 58'506. Nous expliquerons ci-après en quoi ce montant situé entre l'annuité 0 et l'annuité 1 de la classe 11 ne pose pas de problème.

Concernant la progression des annuités, le modèle retenu est composé de trois phases avec des pourcentages différents en fonction de la phase dans laquelle on se trouve.

Nbre Echellons par Zone			Augmentations		
Zone 1	Zone 2	Zone 3	Zone 1	Zone 2	Zone 3
7	7	6	3.20%	2.46%	1.72%
7	14	20	130.00%	100.00%	70.00%

Concrètement, les annuités versées durant les sept premières années sont plus importantes que durant les deux phases suivantes. La raison de cette approche dégressive tient au fait que l'on considère que, durant les premières années, le-la collaborateur-trice est dans une phase d'appropriation de sa fonction ce qui représente un défi supplémentaire au quotidien qui est valorisé par un pourcentage d'augmentation plus important. De plus, c'est une manière de fidéliser le personnel durant les premières années de son parcours au sein de notre administration.

La méthode de calcul du montant d'annuité versé est la suivante. Si l'on est dans la première phase de progression, soit entre l'annuité 0 et l'annuité 7, le pourcentage d'annuité appliqué est de 3,2% (cf tableau ci-dessus) du montant de base de la classe salariale en question. Les différents montants versés en fonction de la phase de progression sont détaillés dans le deuxième tableau ci-dessous. Trois exemples pour illustrer la méthode de calcul :

- Classe 17, passage de l'annuité 6 à 7 : le montant de départ en annuité 6 est de CHF 101'101 (voir tableau ci-dessous) et au moment du passage en annuité 7, on y ajoute CHF 2'716, soit le 3,2% du montant de base de la classe (en l'espèce CHF 84'808) pour arriver au nouveau salaire de CHF 103'816.
- Classe 10, passage de l'annuité 4 à 5 : on se souvient ici que le montant théorique d'entrée de la classe a été placé « artificiellement » par le Conseil administratif à CHF 58'506. Pour autant le montant de référence pour calculer les annuités est celui indiqué dans le tableau ci-dessous, soit 54'984. C'est donc sur ce montant qu'il faut appliquer le pourcentage de 3,2% pour obtenir le montant d'annuité versé, soit en l'espèce CHF 1'761 pour la première phase de progression.
- Classe 11, passage de l'annuité 0 à 1 : pour rappel, le montant d'entrée de classe est ici également fixé artificiellement à CHF 58'506, mais le montant de base réel est de CHF 57'562. C'est donc ce montant qui sert de base au calcul d'annuité et qui équivaut à CHF 1'843 dans la première phase de progression. Au final, une personne qui démarre au minimum de la classe 11, pour un montant de CHF 58'506, aura sur l'ensemble de ses annuités un montant de salaire se trouvant non pas exactement sur les montants d'annuités indiqués dans le tableau ci-dessous, mais dans la fourchette située entre le minimum et le maximum de l'annuité en question. L'idée ici est que l'annuité n'est plus considérée comme un montant fixe mais comme une fourchette comprise entre le montant minimum de l'annuité et le montant maximal se trouvant juste en dessous de l'annuité suivante. Concrètement, l'annuité 0 se situe entre CHF 57'562 et CHF 59'404. Le montant de salaire effectif est de CHF 58'506, soit bien un montant compris dans la fourchette de l'annuité 0. Et c'est à ce montant qu'il convient ensuite d'ajouter le montant d'annuité, soit ici CHF 1'843, pour arriver au salaire en annuité 1 soit CHF 60'349, soit un montant compris entre l'annuité 1 et 2. Et ainsi de suite.

ECHELONS																					
Classe	Min	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
10	54'984	56'745	58'506	60'266	62'027	63'787	65'548	67'308	68'663	70'017	71'371	72'726	74'080	75'434	76'789	77'737	78'685	79'633	80'581	81'529	82'477
11	57'562	59'405	61'248	63'091	64'934	66'777	68'621	70'464	71'882	73'299	74'717	76'135	77'553	78'970	80'388	81'381	82'373	83'366	84'358	85'350	86'343
12	60'519	62'457	64'395	66'333	68'270	70'208	72'146	74'084	75'574	77'065	78'556	80'046	81'537	83'028	84'518	85'562	86'605	87'648	88'692	89'735	90'779
13	63'913	65'959	68'006	70'052	72'099	74'145	76'192	78'238	79'812	81'386	82'961	84'535	86'109	87'683	89'258	90'359	91'461	92'563	93'665	94'767	95'869
14	68'001	70'179	72'356	74'533	76'711	78'888	81'066	83'243	84'918	86'593	88'268	89'943	91'617	93'292	94'967	96'140	97'312	98'485	99'657	100'829	102'002
15	72'663	74'990	77'317	79'643	81'970	84'297	86'623	88'950	90'740	92'530	94'319	96'109	97'899	99'689	101'478	102'731	103'984	105'237	106'490	107'742	108'995
16	78'231	80'735	83'240	85'745	88'250	90'755	93'260	95'765	97'692	99'619	101'546	103'472	105'399	107'326	109'253	110'602	111'951	113'299	114'648	115'997	117'346
17	84'808	87'523	90'239	92'954	95'670	98'385	101'101	103'816	105'905	107'994	110'083	112'172	114'261	116'349	118'438	119'901	121'363	122'825	124'287	125'749	127'212
18	94'342	97'363	100'384	103'404	106'425	109'446	112'467	115'488	117'811	120'135	122'459	124'783	127'106	129'430	131'754	133'380	135'007	136'633	138'260	139'887	141'513
19	107'739	111'188	114'638	118'088	121'538	124'988	128'437	131'887	134'541	137'194	139'848	142'502	145'155	147'809	150'463	152'320	154'178	156'035	157'893	159'751	161'608
20	124'864	128'862	132'860	136'858	140'856	144'855	148'853	152'851	155'926	159'002	162'077	165'153	168'228	171'304	174'379	176'532	178'685	180'838	182'990	185'143	187'296
21	138'128	142'551	146'974	151'396	155'819	160'242	164'665	169'088	172'490	175'892	179'294	182'696	186'099	189'501	192'903	195'284	197'666	200'047	202'429	204'810	207'192
22	147'907	152'643	157'379	162'115	166'851	171'587	176'323	181'059	184'702	188'345	191'988	195'631	199'274	202'917	206'560	209'110	211'660	214'210	216'761	219'311	221'861

ANNUITES																				
Classe	Min-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5-6	6-7	7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-Max
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
10	1'761	1'761	1'761	1'761	1'761	1'761	1'761	1'354	1'354	1'354	1'354	1'354	1'354	1'354	948	948	948	948	948	948
11	1'843	1'843	1'843	1'843	1'843	1'843	1'843	1'418	1'418	1'418	1'418	1'418	1'418	1'418	992	992	992	992	992	992
12	1'938	1'938	1'938	1'938	1'938	1'938	1'938	1'491	1'491	1'491	1'491	1'491	1'491	1'491	1'043	1'043	1'043	1'043	1'043	1'043
13	2'046	2'046	2'046	2'046	2'046	2'046	2'046	1'574	1'574	1'574	1'574	1'574	1'574	1'574	1'102	1'102	1'102	1'102	1'102	1'102
14	2'177	2'177	2'177	2'177	2'177	2'177	2'177	1'675	1'675	1'675	1'675	1'675	1'675	1'675	1'172	1'172	1'172	1'172	1'172	1'172
15	2'327	2'327	2'327	2'327	2'327	2'327	2'327	1'790	1'790	1'790	1'790	1'790	1'790	1'790	1'253	1'253	1'253	1'253	1'253	1'253
16	2'505	2'505	2'505	2'505	2'505	2'505	2'505	1'927	1'927	1'927	1'927	1'927	1'927	1'927	1'349	1'349	1'349	1'349	1'349	1'349
17	2'716	2'716	2'716	2'716	2'716	2'716	2'716	2'089	2'089	2'089	2'089	2'089	2'089	2'089	1'462	1'462	1'462	1'462	1'462	1'462
18	3'021	3'021	3'021	3'021	3'021	3'021	3'021	2'324	2'324	2'324	2'324	2'324	2'324	2'324	1'627	1'627	1'627	1'627	1'627	1'627
19	3'450	3'450	3'450	3'450	3'450	3'450	3'450	2'654	2'654	2'654	2'654	2'654	2'654	2'654	1'858	1'858	1'858	1'858	1'858	1'858
20	3'998	3'998	3'998	3'998	3'998	3'998	3'998	3'075	3'075	3'075	3'075	3'075	3'075	3'075	2'153	2'153	2'153	2'153	2'153	2'153
21	4'423	4'423	4'423	4'423	4'423	4'423	4'423	3'402	3'402	3'402	3'402	3'402	3'402	3'402	2'382	2'382	2'382	2'382	2'382	2'382
22	4'736	4'736	4'736	4'736	4'736	4'736	4'736	3'643	3'643	3'643	3'643	3'643	3'643	3'643	2'550	2'550	2'550	2'550	2'550	2'550

Une fois le système établi, des projections de salaire individuelle ont été effectuées afin de déterminer l'évolution des collaborateur-trice-s de l'administration lancéenne compte tenu de leur nouvelle classe et du nouveau système de rémunération. Afin de faire ce travail, il a fallu faire « coulisser » les salaires actuels dans le nouveau système. Pour ce faire, le Conseil administratif a validé deux principes, à savoir que le coulisement se ferait en francs et qu'il n'induirait pas de baisse de salaire nominale à la bascule.

Concrètement, si on prend deux exemples théoriques on obtient les résultats suivants :

- Un-e collaborateur-trice à 100% se trouvant aujourd'hui en classe 9, annuité 12 avec un salaire annuel de CHF 92'892.-, il convient de faire coulisser ce montant en tenant compte de la nouvelle classe de fonction de cette personne, soit, par exemple, la classe 16. Or, le montant de CHF 92'892 en classe 16 se situe (voir premier tableau ci-dessus) entre l'annuité 5 et 6. Cette personne, au moment de la bascule, aura donc le même salaire avec une meilleure perspective d'annuités comparativement à celle du système actuel.
- un-e collaborateur-trice à 100% se trouvant aujourd'hui en classe 13, annuité 7 avec un salaire annuel de CHF 99'226.-, il convient de faire coulisser ce montant en tenant compte de la nouvelle classe de fonction de cette personne, soit, par exemple, la classe 14. Or, le montant de CHF 99'226 en classe 14 se situe (voir premier tableau ci-dessus) entre

l'annuité 17 et 18. Cette personne, au moment de la bascule aura donc le même salaire mais une moins bonne perspective d'annuités comparativement à celle du système actuel.

Dans certains cas, des personnes qui avaient encore une perspective d'évolution salariale se retrouveront bloquées au maximum de leur nouvelle classe, et d'autres qui avaient atteint le maximum de leur classe actuelle se verront déplafonnées et retrouveront donc une perspective d'évolution de salaire.

La projection salariale individuelle de l'ensemble des collaborateur-trice-s a été ainsi réalisée, ce qui a permis de déterminer le pourcentage de personnes qui, entre l'ancien et le nouveau système, voyaient leur situation s'améliorer ou, au contraire se péjorer, si on considérait leur situation sur l'ensemble des 20 annuités prévues dans le nouveau système.

Avec le nouveau système qui vous est proposé, 62,3% des collaborateur-trice-s actuel-le-s de la Ville de Lancy (hors petite enfance) auront une meilleure perspective salariale. À noter qu'une part importante des personnes concernées se trouve dans les classes salariales basses du système actuel. À l'inverse, 36,1% des collaborateur-trice-s de notre administration, voient leur perspective salariale être péjorée. Enfin, la situation reste identique pour 1,6% du personnel. L'ensemble des chiffres sont résumés dans le tableau ci-dessous.

DISTANCE au MAXIMUM de la CLASSE

	OLD < MAX NEW < MAX NEW > OLD	OLD < MAX NEW < MAX NEW < OLD	OLD >= MAX NEW < MAX	OLD >= MAX NEW > MAX	OLD < MAX NEW > MAX	
10	4	17	2	0	0	23
11	13	0	1	0	0	14
12	24	9	5	1	5	44
13	21	3	7	2	2	35
14	13	8	1	0	4	26
15	15	13	1	0	4	33
16	13	7	0	1	0	21
17	12	5	2	0	1	20
18	9	6	1	0	1	17
19	8	4	0	0	0	12
20	3	0	0	0	0	3
21	2	2	0	0	0	4
Nbre :	137	74	20	4	17	252
%ge :	54.4%	29.4%	7.9%	1.6%	6.7%	100%
Total :	157	62.3%		91	36.1%	

Il convient de souligner que ces projections restent assez théoriques dans la mesure où elles projettent des situations en considérant l'ensemble de l'évolution salariale d'une fonction, soit une période de 20 années. Or, même si les carrières longues restent assez fréquentes dans les administrations, la tendance générale du marché du travail est plutôt à des carrières plus courtes avec des changements d'employeurs plus fréquents. Pour cette raison, des projections à 3, 5 et 10 ans ont également été réalisées. On constate, en particulier pour la projection à 3 ans que le

nombre de personnes bénéficiaires passe à 76,2%. Cette différence s'explique notamment en raison du nouveau modèle de calcul d'annuité qui induit que l'on peut avoir une situation péjorée sur l'ensemble de la carrière mais au contraire améliorée durant un certain temps en fonction du niveau d'annuité dans l'ancien, respectivement le nouveau, système.

ANNUITES 3 prochaines ANNEES

	OLD > NEW	OLD < NEW	Bloqué Old & New Ou retraite avant	
10	0	23	0	
11	0	13	1	
12	11	29	4	
13	3	29	3	
14	11	15	0	
15	17	16	0	
16	0	20	1	
17	5	15	0	
18	2	13	2	
19	0	12	0	
20	0	3	0	
21	0	4	0	
	49	192	11	252
	19.4%	76.2%	4.4%	100%

ANNUITES 5 prochaines ANNEES

	OLD > NEW	OLD < NEW	Bloqué Old & New Ou retraite avant	
10	0	22	1	
11	0	13	1	
12	12	25	7	
13	3	28	4	
14	11	15	0	
15	17	15	1	
16	1	19	1	
17	5	15	0	
18	2	12	3	
19	1	11	0	
20	0	2	1	
21	0	4	0	
	52	181	19	252
	20.6%	71.8%	7.5%	100%

ANNUITES 10 prochaines ANNEES

	OLD > NEW	OLD < NEW	Bloqué Old & New Ou retraite avant	
10	0	14	9	
11	0	11	3	
12	11	19	14	
13	3	24	8	
14	10	12	4	
15	14	15	4	
16	0	19	2	
17	5	12	3	
18	2	11	4	
19	2	7	3	
20	0	0	3	
21	0	3	1	
	47	147	58	252
	18.7%	58.3%	23.0%	100%

À noter enfin que l'évolution de la masse salariale a été calculée afin de comparer les coûts entre le système actuel et le système proposé dans cette délibération. En l'état, la modification du système actuel induit une évolution cumulée de la masse salariale actuelle de l'ordre de plus CHF 9 millions en 2036. En moyenne, ce montant ramené à une année, s'élève à un surcoût de CHF 602'386.-. Le détail de ces montants, exercice après exercice, est indiqué dans les tableaux ci-dessous.

2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
20'764'976	21'046'817	21'196'919	21'409'387	21'534'043	21'719'161	21'701'494
20'918'029	21'311'537	21'576'304	21'877'993	22'099'944	22'378'982	22'392'401
153'053	264'720	379'386	468'606	565'901	659'821	690'907
2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
21'810'994	21'774'314	21'868'674	21'877'701	21'915'196	22'106'564	22'254'142
22'551'840	22'554'542	22'692'012	22'723'753	22'772'573	23'010'766	23'155'501
740'846	780'228	823'337	846'052	857'377	904'202	901'359

Des projections identiques ont été faites pour le personnel de la petite enfance. Selon ces projections, l'évolution cumulée de la masse salariale pour le personnel de la petite enfance est de l'ordre de plus CHF 10'943 millions en 2036. En moyenne, ce montant ramené à une année, s'élève à un surcoût de CHF 729'574.-. Le détail de ces montants, exercice après exercice, est indiqué dans les tableaux ci-dessous.

2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
15'589'877	15'763'718	16'004'975	16'198'540	16'395'582	16'582'784	16'672'733
15'776'764	16'082'179	16'443'992	16'747'146	17'051'518	17'324'070	17'456'289
186'887	318'461	439'016	548'606	655'937	741'285	783'556

2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
16'842'235	17'024'035	17'118'857	17'269'905	17'426'282	17'530'210	17'620'468
17'687'817	17'935'420	18'095'497	18'313'319	18'528'412	18'687'364	18'809'011
845'582	911'385	976'640	1'043'413	1'102'129	1'157'154	1'188'543

Comme indiqué en préambule, l'ensemble de la démarche ainsi que les résultats obtenus ont été communiqués au personnel lors d'une séance d'information. Au surplus, chaque collaboratrice a reçu un courrier individuel avec un projet de décision lui indiquant quelle serait sa situation au 1^{er} janvier 2023, date à laquelle il est prévu que le nouveau système entre en vigueur pour le personnel de l'administration (hors petite enfance). Le courrier informait également les personnes de la possibilité de faire valoir leur droit d'être entendu afin de pouvoir discuter individuellement de leur situation. Ce processus est en cours.

Les enclassements et les résultats salariaux ont quant à eux fait l'objet de négociations avec les représentant-e-s de la petite enfance. Les résultats globaux, dont la partie salariale, doivent être communiqués au personnel de la petite enfance à l'occasion d'une prochaine Assemblée générale.

Avec le projet de refonte du système de classification et de rémunération qui vous est proposé, la Ville de Lancy doit pouvoir se doter d'un véritable outil lui permettant d'enclasser les fonctions actuelles et futures de l'administration communale de manière objectivable, ce qui fait défaut à l'heure actuelle.

En fonction de ce qui précède, le Conseil administratif propose au Conseil municipal de réserver un bon accueil à ce projet.