



## Point 10

### **Planification des tâches et des ressources / gestion des postes au sein des Services généraux; information et approbation d'un nouveau plafond des postes; décision**

#### **Propositions:**

- 1. Le Synode prend connaissance de la planification des tâches et des ressources du Conseil synodal concernant les Services généraux.**
- 2. Il approuve un nouveau plafond des postes à hauteur de 6'200 points, répartis en 6'000 points pour les emplois fixes et 200 points pour les postes de travail à durée déterminée liés à des projets.**

#### **Contexte**

Conformément au Règlement ecclésiastique, le Synode attribue des tâches au Conseil synodal ainsi qu'aux Services généraux et met à leur disposition les ressources nécessaires. Il le fait en édictant des règlements, des ordonnances et des lignes directrices d'une part et en prenant des décisions portant sur des sujets particuliers ou par l'adoption du budget d'autre part. Cependant, le Conseil synodal est en principe responsable de la gestion des postes (RE, art. 168 al 5). Cela signifie que le Synode ne peut opérer de surveillance sur le nombre de collaboratrices et de collaborateurs que par l'entremise du budget, il ne peut donner une ligne directrices sur les charges de personnel qu'en adoptant le budget. Afin d'élargir la marge d'influence du Synode, la compétence du Conseil synodal est encore davantage réduite par le Règlement d'organisation des structures et des services généraux de l'Eglise du 5 décembre 2001 (RLE 34.210). Le principe et le système de la gestion des postes ont été alors fixés comme suit :

Art. 23 al. 1 :      « *Le Conseil synodal dispose d'un total de points de poste pour accomplir la mission des Services généraux de l'Eglise. Ce total comprend toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs au bénéfice d'un engagement ferme.* »

Art. 23 al. 2 :      « *Le total des points de poste est fixé par le Synode.* »

Art. 24 al.2 : « *Le Conseil synodal est habilité à gérer sous sa propre responsabilité les points de poste accordés dans les limites du total de points fixé par le Synode.* »

Grâce à cela, le Synode dispose d'un double instrument de conduite en ce qui concerne l'engagement de ressources humaines : il peut limiter une hausse de la masse salariale par le budget et le nombre de postes disponibles par le biais du tableau des postes. Par le passé, il s'est toujours contenté de fixer le nombre de poste sous la forme d'un maximum de points de poste, la dernière fois remontant aux mesures d'économie générales dans les années 1998-2000 où le Conseil synodal s'était engagé à entreprendre une réduction des postes dans le cadre de la réorganisation des Services généraux. Sur la base d'un nouveau calcul, le plafond de postes pour le 1<sup>er</sup> janvier 2004 a été fixé à 6'111 points. Jusqu'en 2007, le Synode approuvait ces points de poste de manière globale dans le cadre du budget. Lors de sa session d'hiver 2008, le Synode décida pour la première fois de hausser le nombre de points de poste de 250 pour l'année 2009. Cette mesure devait permettre d'assurer les activités ordinaires tout en menant les projets supplémentaires à leur aboutissement. Cette démarche était nécessaire au regard la haute fréquence de projets pour lesquels des moyens financiers avaient été alloués dans le cadre du budget et qui ne pouvaient être réalisés. Suite à cela, les comptes annuels présentèrent à l'époque des résultats plus positifs qu'espéré (les sommes au budget n'ayant pas été dépensées) alors que le degré de réalisation des nouvelles tâches était bas. Pour les années 2010 à 2013, une « réserve des points de poste pour le Conseil synodal » fut créée comptant 200 points de poste. Le plafond de postes ordinaire restait de 6'111 points. La proposition présentée dans ce document devrait servir de nouvelle base pour une gestion des postes qui offrirait au Conseil synodal suffisamment de flexibilité dans l'utilisation des ressources humaines nécessaires et au Synode la sécurité que les coûts du personnel, qui sont en règle générale considérés comme des dépenses liées, restent supportables du point de vue financier et que l'engagement de moyens par type de charge (Charges de personnel ou de biens, services et marchandises, Contribution à des tiers, charges financières) reste sain. De plus, une répartition plus précise des charges des différentes relations de travail devrait apporter plus de clarté dans le budget et dans les comptes ainsi que dans le mécanisme fiscal concernant les points de poste.

## **La planification des tâches et des ressources**

Afin de répondre fondamentalement au problème du budget personnel trop étroit, le Conseil synodal a nommé un Groupe de pilotage Planification des tâches et des ressources. Ce groupe a été mandaté pour analyser le besoin actuel en personnel et, sur la base de l'évolution des tâches, d'évaluer les besoins futurs. Au cours de ce processus lourd impliquant les directions opératives des Secteurs, tous les niveaux de fonctions ont été examinés et leur évolution future réévaluée sur la base des mesures définies dans le cadre des objectifs de législature. Le résultat nous a ramené à la réalité. Par rapport au nombre de postes existants, il y avait un besoin de 10 à 12 emplois à plein temps supplémentaires (env. 1'000 points de poste). Au vu du recul à moyen et à long termes des rentrées fiscales ecclésiastiques et par là-même de la réduction de la marge de manœuvre financière de l'Union synodale, il semblait clair qu'une si grande augmentation du plafond des postes ne pouvait s'appliquer et être présentée aux paroisses. Suite à cela, le Conseil synodal a édicté des mesures à court terme :

- Un nouveau nombre de points de poste sera désormais proposé chaque année au Synode sous la forme d'une « réserve du Conseil synodal »
- Chaque poste devenu vacant ne peut être réattribué que suite à une décision du Conseil synodal

- Les besoins en personnel supplémentaires ne sont autorisés que pour une durée d'un an à la charge de la réserve du Conseil synodal, réserve qui est traitée de manière indépendante durant les travaux du Synode (postes à durée déterminée)
- Dans la Maison de l'Eglise, grâce à l'optimisation des processus administratifs, au moins un demi-poste doit être économisé.
- Les secteurs sont tenus d'optimiser constamment leurs processus internes et d'offrir ainsi de la marge pour de nouvelles tâches.

Comme mesures à moyen et long termes, dans le cadre du plan financier, la planification des tâches fut optimisée par des assertions plus réalistes concernant les besoins financiers et une meilleure estimation des besoins en personnel. De plus, pour la législature 2012 – 2015, la planification et la réalisation des mesures fut modifiée et remplacée par une rubrique « charges de personnel ». Il fut alors possible d'inclure les ressources humaines disponibles dans la priorisation des mesures. Dans les propositions faites au Synode, le cas échéant, il est prévu de toujours donner une information sur les besoins en ressources humaines et, dans le cas où c'est nécessaire, d'inclure une hausse dans la proposition elle-même. Le Synode pourra alors décider des modifications des tâches en meilleure connaissance des besoins en ressources globales. Bien entendu, les informations plus détaillées apparaîtront toujours dans le plan financier et le budget qui lui est attaché.

Les mesures à court terme déjà évoquées ont amélioré la marge de manœuvre dans la gestion des postes ces dernières années. Car en plus du gain d'un demi-poste grâce aux processus administratifs, d'autres améliorations ont pu être obtenues. Le besoin à long terme est toujours plus important que le plafond de postes actuel. Une autre difficulté provient du fait que les postes à temps partiel ne peuvent souvent pas être prolongés, ce qui est plutôt un handicap pour trouver du personnel qualifié. Le Conseil synodal se voit dès lors contraint d'entreprendre un assainissement des relations de travail et de transformer une partie des emplois à durée déterminée en emplois fixes. De plus, il est apparu clairement qu'à l'avenir une certaine part des besoins en personnel devrait rester disponible pour des projets à durée déterminée. Les postes seraient cependant expressément déclarés comme tels et ne devraient pas exister plus de deux ans. C'est pourquoi il est prévu de répartir les besoins en personnel à l'avenir en différentes catégories :

- les emplois fixes permettant de couvrir les besoins en personnel correspondant aux activités ordinaires et récurrentes des Services généraux, provenant en grande partie du plafond de points de poste
- les postes liés à des projets, limités dans le temps à deux ans, catégorie qui fait l'objet d'une décision séparée au plafond de points de poste
- les autres emplois, hors du système de points de poste, présentés dans le budget sous un n° de compte séparé : auxiliariats, apprentissages, stages, éventuellement des postes de travail protégés pour des personnes vivant avec un handicap et ne pouvant fournir qu'un travail très limité, mesures d'intégration ORP ou AI, etc. Le nombre de ces postes est géré par la masse salariale dans le budget.
- L'Ecole préparatoire de théologie (EPT), le Service de coordination pour la formation théologique (KOPTA), la Formation continue en cure d'âme awS et le président du Conseil synodal.

La création d'une rubrique séparée pour les postes liés à des projets correspond aussi à une demande de la Commission des finances. Le Conseil synodal veut cependant laisser la préséance aux emplois fixes. Les tâches récurrentes sont les plus nombreuses et la situation du marché du travail est devenue plus volatile, plus flexible et donc plus difficile pour de nombreux employés, il ne faudrait pas en profiter de manière outrancière. Les postes liés aux projets devraient être approuvés s'ils font sens par rapport à un projet, cela signifie que l'accomplissement des tâches liées au projet s'ajoutent véritablement aux au-

tres tâches pour une durée déterminée. Il doit être clairement communiqué aux candidates et aux candidats que rien ne promet un autre emploi auprès des Eglises Refbejuso au terme du projet.

## **Modifications et proposition concernant le plafond de points de poste**

Comme cela a été évoqué en préambule, le Synode dispose avec l'approbation du plafond des points de poste et l'adoption du budget d'un double instrument lui permettant de gérer les postes. C'est pourquoi le Conseil synodal a soulevé la question de savoir s'il ne serait pas possible de faire l'impasse sur l'approbation des points de poste par le Synode et de n'effectuer le contrôle que par le biais de la masse salariale dans le budget. Cette question a également été débattue lors d'une séance de la Commission des finances. Celle-ci s'est montrée ouverte sur le fond, relevant toutefois que l'attribution des contingents de postes, qui s'est révélée parfois une lutte difficile, ne serait pas réglée par l'impasse sur la décision concernant les points de poste. Après de longues réflexions, le Conseil synodal a conclu qu'il souhaitait conserver la gestion des postes par le biais des points de poste. Puisqu'une limitation ou une éventuelle baisse de ce nombre de points de poste par le Synode est indépendante de l'évolution directe des salaires tout en étant liée au degré d'engagement, elle serait plus simple à mettre en œuvre et plus facilement compréhensibles par les personnes concernées. Le Conseil synodal part du principe qu'une action supplémentaire opérée sur la somme attribuée à la masse salariale ne devrait intervenir qu'en cas de grave situation difficile. Il est confiant quant à une utilisation mesurée de cet instrument de gestion par le Synode.

Avant de calculer le plafond de points de poste nécessaire à l'avenir, le Conseil synodal a entrepris une révision de l'attribution des points. Il est parti du principe que la gestion par le biais de points de poste devait couvrir chaque emploi fixe dont il pouvait également décider de l'organisation. Cela signifie que tous les postes qui ces dernières années étaient encore compris dans le tableau, mais qui ne sont plus du domaine d'influence du Conseil synodal du fait de délocalisation, devraient en être rayés (postes auprès de l'EPT ou de la KOPTA). D'autre part, il existe des postes à temps partiel qui jusqu'alors et pour des raisons variées, n'étaient pas intégrés (création sur la base d'un mandat, grand pourcentage de financement externe) qui aujourd'hui devraient être entièrement repris dans le tableau. De plus, il apparaît peu pertinent d'intégrer la présidence du Conseil synodal dans la gestion de postes puisqu'il s'agit là d'un poste exécutif défini par un règlement et attribué par le Synode dans le cadre d'une élection.

La révision de l'attribution des points prévoit par conséquent pour le 1<sup>er</sup> janvier 2014 des besoins en personnel se montant à 5'857,3 points de poste (au 1<sup>er</sup> janvier 2013, avant la révision : 5'994). Les dernières mutations de postes ayant été réalisées dans la Maison de l'Eglise, 24,5 points de poste peuvent à nouveau être gagnés. Au vu des nouvelles tâches prévues ces prochaines années, il apparaît clairement qu'une certaine marge de manœuvre est nécessaire. Le Conseil synodal propose donc de fixer les besoins en emplois fixes à 6'000 points. Il reste ainsi une marge de manœuvre de 167,2 points. Aujourd'hui, il semble que les besoins pour les postes liés à des projets se montent à 200 points au maximum, ce qui correspond environ à deux postes à plein temps de collaborateur spécialisé. Le Conseil synodal part du principe que la plupart des postes liés à des projets de durée déterminée, sont des postes à temps partiel. Pour 2014, un poste à 20% a été annoncé. Sur la base du tableau ci-dessous, le Conseil synodal propose au Synode d'approuver un plafond des postes de 6'200 dont 200 points sont réservés pour les projets limités dans le temps.

## Récapitulatif – gestion des postes au 1.1.2014

Récapitulatif	% poste effectif	Besoins : emplois fixes	% poste effectif	Besoins : postes liés aux projets	Besoins : postes au général
Chancellerie	820	892.5			892.5
Services centraux	1070	950.6			950.6
Diaconie	855	906.5			906.5
Paroisse et formation	1001	1046.9			1046.9
Catéchèse	725	765.1			765.1
OeME-Migration	535	613.9			613.9
Théologie	600	681.8	20	25.2	707.0
<b>Total prévu</b>	<b>5655</b>	<b>5857.3</b>	<b>20</b>	<b>25.2</b>	<b>5882.5</b>
Points de poste approuvés		6000.0		200.0	6200.0
<b>Points de poste libres</b>		<b>142.7</b>		<b>174.8</b>	<b>317.5</b>
Réalisation processus Maison de l'Eglise	35	24.5			24.5
<b>Points de poste libres au 1.1.2014</b>		<b>167.2</b>		<b>174.8</b>	<b>342.0</b>

Puisque le nouveau tableau des postes se base sur une révision complète et que l'approbation de postes dans le courant de l'année doit s'appliquer de manière très restrictive (approbation selon les possibilités et seulement dans les limites du budget), il apparaît juste au Conseil synodal de ne mettre au budget que les besoins planifiés selon le récapitulatif ci-dessus. Des besoins supplémentaires peuvent éventuellement être compris dans le plan financier pour les prochaines années. Concernant l'impact financier du tableau des postes, il faut se référer aux explications données dans le budget et le plan financier.

Le Conseil synodal