

LEADER EN
DÉVELOPPEMENT
ORGANISATIONNEL



CONSEIL STRATÉGIQUE EN GESTION
DES ORGANISATIONS

DÉVELOPPEMENT DES LEADERS

FIDÉLISATION ET ENGAGEMENT DU PERSONNEL

GESTION ET MISE EN PLACE DU CHANGEMENT

CONCEPTION ET GESTION DE FORMATION

EMPLOYABILITÉ, RECLASSEMENT ET INTÉGRATION
DE LA MAIN-D'ŒUVRE

RAPPORT FINAL

Pekuakamiulnuatsh Takuhikan

ANALYSE DE LA POLITIQUE
DE RÉMUNÉRATION DES ÉLUS

Mars 2013

TABLE DES MATIÈRES

Contexte et mandat	3
Historique de la rémunération des élus de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan	5
Analyse de la politique de rémunération des élus	9
Conclusion	19



CONTEXTE ET MANDAT

En 2010, le Conseil de bande Pekuakamiulnuatsh Takuhikan procède à une majoration significative de la rémunération des élus. Afin d'en réduire les impacts financiers, ce dernier décide également d'étaler cette majoration sur 3 ans.

En réaction à cette décision, plusieurs membres de la population expriment des préoccupations à l'égard de cette politique de rémunération des élus et du processus décisionnel qui l'accompagne. Des questionnements sont également soulevés parmi les employés du Conseil de bande sur la pertinence de procéder à ce genre d'augmentation en période où il est demandé à chaque service de réduire ses coûts.

Il faut comprendre également que par les temps qui courent, il est beaucoup question de la rémunération des chefs de bande dans l'actualité, autant au niveau régional, provincial que national. On observe que la population est très critique face à la rémunération des élus, particulièrement en ce qui concerne les salaires, les régimes de pension et les dépenses diverses. Le message dominant qui y est souvent véhiculé, est que la rémunération de certains chefs est beaucoup trop élevée. Cette situation crée un préjugé défavorable à des augmentations salariales chez des élus.

En réponse à ces questionnements et ces préoccupations, le Conseil de bande donne à la secrétaire exécutive le mandat de confier à une firme indépendante l'évaluation de la politique actuelle de rémunération. Afin de préserver l'objectivité de la démarche, il a été également convenu qu'elle serait la seule personne autorisée à travailler avec la firme durant la durée du mandat. Les consultants dédiés au mandat ne pourraient être en contact avec les membres du Conseil de bande.

C'est dans ce contexte que Alia Conseil a été identifié pour analyser la politique de gestion de la rémunération des élus et de faire des recommandations permettant de la rendre éthiquement acceptable. De façon plus spécifique, la démarche devait permettre d'atteindre les cinq objectifs suivants :

- dresser un historique de la rémunération des élus;
- procéder à une évaluation de la politique actuelle de rémunération des élus;
- analyser le processus de décision de la rémunération actuelle des élus;
- faire une évaluation comparative de la rémunération actuelle des élus en tenant compte des rôles et responsabilités de chacun;
- produire un rapport d'analyse qui inclut des recommandations en regard de la rémunération et du processus de décision.

CONTEXTE ET MANDAT (SUITE)

La démarche utilisée pour réaliser le mandat s'est articulée autour des six étapes suivantes :

1. validation et planification de l'intervention avec le mandat;
2. recherche et consultation de la documentation pertinente;
3. historique de la rémunération des élus;
4. analyse de la politique actuelle et du processus de décision;
5. analyse de la rémunération des élus;
6. rédaction et présentation du rapport final.

Le document qui suit constitue le rapport final exposant les principales conclusions de notre analyse.

HISTORIQUE DE LA RÉMUNÉRATION DES ÉLUS DE PEKUAKAMIULNUATSH TAKUHIKAN

Conformément au mandat reçu, nous traçons dans ce qui suit, un historique de la rémunération des élus de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan. L'objectif de l'exercice n'est pas d'élaborer un document de référence exhaustif quant à l'évolution de la rémunération des élus au fil des ans, mais bien de faire ressortir, de façon succincte, les éléments utiles à l'analyse qui nous est demandée. Nous présentons ces éléments sous forme de constats.

Pour réaliser l'exercice, nous avons consulté les comptes rendus officiels du Conseil de bande et étudié l'ensemble de la documentation organisationnelle pertinente. Les données de rémunération utilisées sont tirées des résolutions du Conseil de bande et non pas des états financiers.

Août 1989	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction d'une prime mensuelle de présence des élus aux réunions du Conseil de bande. Pour quatre réunions mensuelles, la prime octroyée est de 200 \$/mois. • Il est prévu de réviser ladite prime annuellement.
Juillet 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction de la notion de frais de représentation. • Clarification de la notion du maintien du salaire d'un employé qui agit comme conseiller.
Mai 1996	<ul style="list-style-type: none"> • Un conseiller assume pour la première fois un mandat à temps complet pour une période temporaire. • Cette décision est en lien avec un enjeu touchant la permanence politique.
Mars 1998	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction d'un contrat individuel entre le chef et le Conseil de bande, en regard de sa rémunération. • Le salaire annuel du chef est fixé à 78 000 \$, effectif à compter de septembre 1997, incluant des frais de fonction et de représentation. • De plus le chef a droit aux conditions des employés du Conseil de bande incluant 6 semaines de vacances annuelles. • Le mandat du présent Conseil de bande se termine en août 2000.
Janvier 1999	Des besoins additionnels de ressources se précisent en raison d'enjeux organisationnels touchant l'autonomie gouvernementale, la négociation territoriale et la permanence politique.
Septembre 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Quatre conseillers sont désignés pour une période de 3 mois sur une base de 24 heures/semaine. • La rémunération prévue est évaluée sur une base annuelle à 46 800 \$ avec les avantages sociaux des employés du Conseil de bande.

HISTORIQUE DE LA RÉMUNÉRATION DES ÉLUS DE PEKUAKAMIULNUATSH TAKUHIKAN (SUITE)

<p>Décembre 2002</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil de bande procède à l'adoption d'une mise à jour de la politique de rémunération des élus. • Voici certaines caractéristiques de cette politique. <ul style="list-style-type: none"> ○ Rémunération annuelle fixée en début de mandat du Conseil de bande. ○ Rémunération du chef inclut frais de fonction et de représentation. ○ L'horaire est de 35 heures sans paiement pour les heures supplémentaires. ○ Les vacances annuelles sont de 6 semaines pour le chef et de 4 semaines pour les conseillers. ○ Une indemnité de fin de fonction est prévue pour les membres du Conseil de bande, équivalant à 100 \$ pour chaque mois où le membre du Conseil de bande occupe sa fonction. ○ Assurance collective (janvier 2002). ○ En général, un conseiller assume une prestation de travail à plein temps. • La politique de rémunération définit trois types de catégorie de conseiller et pour chacun de ceux-ci, la rémunération se détaille comme suit. <ul style="list-style-type: none"> ○ Chef : salaire annuel de 80 925 \$. ○ Conseiller (conseiller fournissant une prestation de travail à temps partiel) : salaire annuel de 18 460 \$. ○ Conseiller désigné (conseiller fournissant une prestation de travail à temps plein : salaire annuel de 46 796,10 \$. ○ Conseiller délégué (conseiller à qui le chef a attribué une ou plusieurs responsabilités politiques) : salaire annuel de 5 278 \$.
<p>Mai 2003</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des élections ont lieu le 26 mai, et le nombre de conseillers passe de huit à six. • La rémunération des membres du Conseil de bande est fixée pour la durée du mandat. • La rémunération demeure la même que celle de 2002.
<p>Juin 2003</p>	<p>La désignation d'un cinquième conseiller à temps complet.</p>
<p>Février 2004</p>	<p>La désignation du sixième conseiller à temps complet.</p>

HISTORIQUE DE LA RÉMUNÉRATION DES ÉLUS DE PEKUAKAMIULNUATSH TAKUHIKAN (SUITE)

Juin 2006	<ul style="list-style-type: none"> Résolution pour fixer la rémunération des élus à la suite des élections de mai 2006. La rémunération demeure la même que celle de 2002. 															
Juin 2009	<ul style="list-style-type: none"> Décision du Conseil de bande d'ajuster la rémunération des élus sur la base de 40 heures/semaine rétroactivement à janvier 2009. <ul style="list-style-type: none"> Chef : 91 183 \$. Conseiller désigné : 52 728 \$. Conseiller délégué : 5 948 \$. Possibilité pour les membres du Conseil de bande de contribuer au régime de retraite des employés du Conseil de bande (RBA). 															
Mars 2011	<p>Ajustement de la rémunération forfaitaire annuelle des membres du Conseil de bande pour la période de juillet 2009 à mai 2010 et pour la période débutant en mai 2010.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Rémunération Juillet 2009</th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Rémunération Mai 2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Chef</td> <td style="text-align: right;">92 456,00 \$</td> <td style="text-align: right;">94 036,80 \$</td> </tr> <tr> <td>Conseiller désigné</td> <td style="text-align: right;">53 456,00 \$</td> <td style="text-align: right;">54 371,20 \$</td> </tr> <tr> <td>Conseiller élu</td> <td style="text-align: right;">18 718,44 \$</td> <td style="text-align: right;">19 036,65 \$</td> </tr> <tr> <td>Conseiller délégué</td> <td style="text-align: right;">5 948,02 \$</td> <td style="text-align: right;">6 049,16 \$</td> </tr> </tbody> </table>		Rémunération Juillet 2009	Rémunération Mai 2010	Chef	92 456,00 \$	94 036,80 \$	Conseiller désigné	53 456,00 \$	54 371,20 \$	Conseiller élu	18 718,44 \$	19 036,65 \$	Conseiller délégué	5 948,02 \$	6 049,16 \$
	Rémunération Juillet 2009	Rémunération Mai 2010														
Chef	92 456,00 \$	94 036,80 \$														
Conseiller désigné	53 456,00 \$	54 371,20 \$														
Conseiller élu	18 718,44 \$	19 036,65 \$														
Conseiller délégué	5 948,02 \$	6 049,16 \$														
Juin 2011	<ul style="list-style-type: none"> Projet de refonte de la politique du Conseil de bande. Ajustement de la rémunération des élus à la suite des élections de mai 2010 sur une période de 3 ans selon le tableau suivant. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 12.5%; text-align: center;">Rémunération Mai 2010</th> <th style="width: 12.5%; text-align: center;">Rémunération Juin 2010</th> <th style="width: 12.5%; text-align: center;">Rémunération Juin 2011</th> <th style="width: 12.5%; text-align: center;">Rémunération Juin 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Chef</td> <td style="text-align: right;">94 036,80 \$</td> <td style="text-align: right;">95 882,86 \$</td> <td style="text-align: right;">97 728,92 \$</td> <td style="text-align: right;">99 574,98 \$</td> </tr> <tr> <td>Conseiller désigné + prime conseiller délégué</td> <td style="text-align: right;">60 420,36 \$</td> <td style="text-align: right;">66 829,04 \$</td> <td style="text-align: right;">73 244,00 \$</td> <td style="text-align: right;">79 660,00 \$</td> </tr> </tbody> </table>		Rémunération Mai 2010	Rémunération Juin 2010	Rémunération Juin 2011	Rémunération Juin 2012	Chef	94 036,80 \$	95 882,86 \$	97 728,92 \$	99 574,98 \$	Conseiller désigné + prime conseiller délégué	60 420,36 \$	66 829,04 \$	73 244,00 \$	79 660,00 \$
	Rémunération Mai 2010	Rémunération Juin 2010	Rémunération Juin 2011	Rémunération Juin 2012												
Chef	94 036,80 \$	95 882,86 \$	97 728,92 \$	99 574,98 \$												
Conseiller désigné + prime conseiller délégué	60 420,36 \$	66 829,04 \$	73 244,00 \$	79 660,00 \$												

HISTORIQUE DE LA RÉMUNÉRATION DES ÉLUS DE PEKUAKAMIULNUATSH TAKUHIKAN (SUITE)

L'historique de la rémunération des élus de 1990 à 2010 nous démontre que la politique actuelle était, à l'origine, un document de référence qui a été modifié au fil du temps pour tenir compte de nouvelles situations. L'arrivée des conseillers à temps complet, les conseillers délégués, le régime de pension et le régime d'invalidité sont des exemples illustrant cette évolution.

Les éléments de contexte et l'historique nous permettent également de mettre en lumière les faits suivants.

- Le modèle de fonctionnement est passé en raison des dossiers et des enjeux d'un modèle de gérance à un modèle de gouvernance.
- La rémunération des élus est demeurée stable de 2002 à 2009 pour augmenter significativement par la suite :
 - Chef : augmentation de 12,7 % en 2009 (horaire 40 heures), de 3,1 % en 2009/2010 et de 5,9 % en 2010/2012.
 - Conseiller : augmentation de 12,7 % en 2009 (horaire 40 heures), de 3,1 % en 2009/2010 et de 31,8 % en 2010/2012.
- Cette situation de rattrapage est survenue à un moment où l'ensemble de la rémunération de la classe politique fait l'actualité.
- Au-delà des chiffres, les gens n'ont pas tous en mémoire les éléments historiques permettant de bien comprendre l'évolution des choses.

ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ÉLUS

Le cadre d'analyse

Notre analyse de la politique repose sur un cadre bien précis. Nous avons d'abord divisé notre analyse en trois volets.

- A. Les assises de la politique.
- B. Le processus décisionnel de la rémunération.
- C. La fixation de la rémunération des élus.

Pour chaque thème, nous entendons proposer sous forme de recommandation des éléments permettant de bonifier la politique et ce, toujours dans l'optique d'obtenir un document de référence complet.

De plus, dans un souci d'objectivité, notre questionnement a suivi la logique suivante.

- Est-ce que la politique en soi est suffisamment explicite pour fin d'application?
- Est-ce que la politique est simple et facile à comprendre?
- Est-ce que la politique laisse place à l'interprétation?

En janvier 2012, le Conseil de bande se dote de façon plus formelle d'une nouvelle structure de type gouvernemental. Cette nouvelle structure, qui se veut transitoire vers une structure d'autonomie gouvernementale, repose entre autres sur un exécutif, un comité affaires extérieures et un comité affaires communautaires.

La politique de gestion de la rémunération doit être adaptée à la structure organisationnelle, refléter les valeurs de l'organisation et être un levier important pour l'atteinte des objectifs.

Les recommandations proposées tiennent compte de ces éléments de contexte.

ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ÉLUS (SUITE)

A. Les assises de la politique

Recommandation 1

Au préambule de la politique qui explique bien, selon nous, le contexte dans lequel elle s'inscrit, il serait aidant d'enchaîner en rappelant la mission de l'organisation et la première responsabilité de ses leaders, soit d'en assurer la réalisation. Il s'agit ici de pouvoir porter un jugement de valeur sur la rémunération des élus avec la bonne perspective.

La mission

- Affirmer et préserver les droits ancestraux, y compris le titre ilnu des Pekuakamiulnuatsh, de promouvoir les intérêts et les aspirations de son peuple et d'exercer son droit inhérent à l'autonomie gouvernementale.
- Offrir des services de qualité répondant aux besoins des Pekuakamiulnuatsh afin d'améliorer, de maintenir et de développer le mieux-être dans la perspective d'une autonomie individuelle et collective.
- Maintenir un climat de solidarité, assurer l'ordre et agir en gouvernement responsable.

Recommandation 2

Sans s'y limiter, il est important pour une bonne compréhension de préciser les objectifs que l'organisation poursuit par sa politique. Voici des exemples d'objectifs qui, de notre avis, peuvent être intégrés à la politique.

Exemples d'objectifs pouvant apparaître dans la politique

- Attirer des ressources humaines compétentes et ayant le profil recherché pour assurer la mission de l'organisation.
- Offrir une rémunération juste et équitable à l'interne.
- Favoriser l'exclusivité de ses ressources.
- Favoriser l'imputabilité face aux attentes et aux résultats.
- Favoriser une constante motivation.
- Maintenir un climat organisationnel favorable.
- Structurer la gestion de la rémunération et contrôler les coûts.
- Favoriser la transparence.

A. Les assises de la politique (suite)

Recommandation 3

Toujours au niveau des assises, nous avons remarqué qu'il n'y a pas d'éléments qui permettent de préciser sur quelle base sera fixée la rémunération des élus. Dans cette optique, nous suggérons les éléments suivants.

Approche

Selon la capacité financière de l'organisation :

- la rémunération tient compte de l'équité interne avec les employés (personnel cadre) du Conseil de bande et de comparables avec l'externe;
- l'équité interne est assurée à partir de la politique salariale des employés du Conseil de bande;
- l'équité externe est assurée au besoin par une enquête avec des marchés pouvant servir de balise. Au niveau politique, nous avons retenu des fonctions d'élus municipaux et provinciaux. Au niveau organisationnel, nous avons retenu des emplois dans la fonction publique;
- dans l'optique où l'équité interne entrerait en contradiction avec les données du marché, c'est l'équité interne qui primerait.

Champ d'application

- La nouvelle structure politique du Conseil de bande prévoit pour les élus un comité politique affaires extérieures et un comité politique relations communautaires.
- Selon cette structure, la politique s'adresse à la fonction de chef, de vice-chef et de conseiller. La rémunération du conseiller dans la structure proposée est sur une base annuelle.

A. Les assises de la politique (suite)

Recommandation 4

Pour la politique visant entre autres l'équité interne, la reddition de comptes et l'imputabilité, nous préciserons pour chaque fonction touchée, les responsabilités significatives en termes de rémunération et les éléments justifiant la rémunération de chacun.

<p>Le chef</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assure la réalisation de la mission et la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'organisation. • Agit comme porte-parole et représentant principal de l'organisation et des membres de la communauté auprès de toute instance extérieure. • Assure la mise en place et le bon fonctionnement de la structure politique de l'organisation. • Procède au partage des responsabilités parmi les élus. • Assume l'encadrement hiérarchique du directeur général et du secrétaire exécutif. • Préside les rencontres statutaires et spéciales avec la communauté. • Assure une présence auprès de toute instance locale requérant une représentation politique.
<p>Le vice-chef affaires extérieures</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Remplace le chef au besoin. • Préside le comité pour lequel il a été nommé. • Préside au besoin des comités ad hoc et des comités consultatifs. • Assure la représentation politique auprès des instances gouvernementales. • Assure la communication formelle entre Pekuakamiulnuatsh Takuhikan, la direction générale et le secrétaire exécutif. • Assure les réalisations des dossiers sous sa délégation. • Rend compte au Conseil de bande et à la nation des activités sous sa délégation.

Recommandation 4 (suite)

<p>Le vice-chef relations communautaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Remplace le chef au besoin. • Préside le comité pour lequel il a été nommé. • Préside au besoin des comités ad hoc et des comités consultatifs. • Assure l'accès à l'appareil gouvernemental des membres de la communauté tant sur le plan politique qu'administratif. • Assure la présentation des dossiers et affaires courantes en lien avec les relations communautaires. • Rend compte au Conseil de bande et à la communauté des activités sous sa délégation.
<p>Le conseiller</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participe aux travaux du comité politique dont il fait partie. • Représente le Conseil de bande auprès des directions administratives sous sa délégation. • Représente le Conseil de bande ou la communauté. • Informe et fait le lien avec le Conseil de bande sur toute information provenant des services, comités ou organismes apparentés sous sa délégation, reçoit les préoccupations de l'organisation, des membres et de la clientèle le cas échéant. • Agit comme représentant politique des secteurs d'activité dont il assume la responsabilité devant le Conseil de bande, la communauté et toute autre instance.

ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION (SUITE)

B. Le processus décisionnel de la rémunération

Recommandation 5

Il nous apparaît très important de préciser et de départager les responsabilités quant à l'élaboration, la mise à jour et l'administration de la présente politique de rémunération. Il en va de la transparence, de la crédibilité et de la probité de la démarche.

De plus, nous suggérons la mise sur pied d'un comité consultatif afin de mieux encadrer les responsabilités du Conseil de bande. Les enjeux éthiques et sociaux justifient selon nous un tel comité.

Le Conseil de bande	Le Conseil de bande est l'autorité suprême. Son rôle est d'adopter la politique de rémunération des élus et d'en assurer son application.
Le chef	<ul style="list-style-type: none"> • Veille à l'application de l'ensemble des politiques de gestion du Conseil de bande, y incluant la présente politique. • Assure les responsabilités reliées à sa fonction et contribue pleinement à l'atteinte des objectifs de l'organisation.
Le vice-chef	Assure les responsabilités reliées à sa fonction et contribue pleinement à l'atteinte des objectifs de l'organisation.
Le conseiller	Assure les responsabilités reliées à sa fonction et contribue pleinement à l'atteinte des objectifs de l'organisation.
Le directeur général	<ul style="list-style-type: none"> • Applique la politique et participe au besoin à sa mise à jour, en faisant les recommandations appropriées au Conseil de bande. • Agit comme personne neutre, garante du respect de la politique. Il peut se faire aider au besoin par le comité consultatif.
Le comité consultatif	<ul style="list-style-type: none"> • Ce comité est composé principalement de ressources externes à l'organisation. • Il voit à l'évaluation et à la mise à jour de la politique en faisant les recommandations appropriées au Conseil de bande.

B. Le processus décisionnel de la rémunération (suite)

Recommandation 6

La politique actuelle prévoit que le plus tôt possible après chaque élection, les élus réunis en assemblée décident de leur rémunération.

L'ajustement des honoraires des élus tous les quatre ans explique, à notre avis, la situation de rattrapage des honoraires du conseiller délégué. La situation a été en plus amplifiée par le fait que les honoraires, suite aux élections de 2006, n'ont pas été augmentés.

Les ajustements d'honoraires

- Dans le but d'assurer l'équité interne et la transparence, les ajustements d'honoraires des élus, lorsque applicables, seront identiques aux ajustements de l'échelle salariale des directeurs de service du Conseil de bande.
- Ces ajustements seront effectifs au même moment que ceux des directeurs de service.

C. La fixation de la rémunération des élus

Recommandation 7

Concernant l'établissement des honoraires, les seules précisions retrouvées au niveau de la politique sont qu'à moins d'avis contraire, la rémunération du chef ne devrait pas dépasser 25 % des honoraires du conseiller.

Dans les faits, la fonction de conseiller a servi en 2010 d'emploi de référence. Le comparable interne a été l'échelon 6 de la classe des directeurs de service (classe 12) dans l'échelle salariale. À ce montant s'est ajoutée la prime historiquement versée au conseiller délégué.

Les honoraires du chef ont été obtenus en majorant les honoraires du conseiller de 25 %.

Cela a représenté pour le conseiller une augmentation d'honoraires de 32 %. Même réparties sur 3 ans, nous obtenons des augmentations annuelles significatives (10,7 %).

Au niveau économique, l'indice des prix à la consommation (IPC) moyen des six dernières années au Canada a été de 1,65 %.

En ce qui concerne les honoraires du chef, cela représente une augmentation de 5,6 %, donc un ajustement beaucoup moindre.

Cette façon de faire amène aussi le jeu des comparaisons entre la fonction de conseiller et celle de directeur de service. Ces deux emplois étant de nature très différente, cela peut laisser place aux jugements de valeur et même amener le débat au niveau des titulaires de ces fonctions. L'ajout de la prime de conseiller délégué ne fait qu'ajouter à la confusion.

Cette approche rend difficile l'appréciation objective de la décision des élus relativement à leur rémunération.

Recommandation 7 (suite)

Lorsqu'il est question d'évaluation des emplois et de structure salariale, certains paramètres sont très importants :

1. un outil objectif pour assurer un bon rangement à l'interne des emplois;
2. un marché de référence représentatif de notre réalité;
3. des emplois de référence nous permettant de faire assez facilement des comparaisons avec l'externe.

Nous préconisons d'introduire dans la politique une échelle représentant la nouvelle hiérarchie des fonctions du Conseil de bande. Il est bon de préciser que ce ne sont pas les individus que nous évaluons, mais bien la fonction occupée.

La structure

La structure de rangement des fonctions comprend trois classes selon un différentiel entre chaque classe.

Pour faciliter l'appréciation et permettre une décision finale éclairée quant à la rémunération des élus, nous présentons deux scénarios. Le premier prévoit un différentiel de salaire entre le chef et le conseiller de 25 % et le deuxième un différentiel de 30 %.

Pour nous, les deux scénarios sont techniquement acceptables. Le scénario 25 % a le mérite d'avoir déjà servi de références tout en se rapprochant le plus de l'écart observé entre les classes d'emploi de l'échelle des employés du Conseil de bande; 12,5 % versus 10 % pour le Conseil de bande.

Il est aussi important que le niveau de rémunération soit compétitif et attrayant pour des employés du Conseil de bande désirant se présenter à une fonction d'élu.

Classe	Fonctions	Option 1 à 25%	Option 2 à 30%
1	Chef	100 %	100 %
2	Vice-chef	87,5 %	85 %
3	Conseiller délégué	75 %	70 %

- L'emploi de référence retenu aux fins de comparaison autant à l'interne qu'à l'externe est celui de chef.
- Les critères pour fixer la rémunération de la fonction du chef sont de deux ordres, soit la hiérarchie interne existante et certains comparables externes.
- En regard de l'interne, le chef étant le premier répondant de l'organisation, il apparaît raisonnable de fixer sa rémunération à au moins 10 % du maximum de l'échelle des emplois du Conseil de bande, 10 % étant l'écart observé entre les classes 11 et 12 de l'échelle des employés du Conseil de bande. Les comparables externes se retrouvent aux niveaux politique et gouvernemental et sont utilisés au besoin.
- L'équité interne aura toujours préséance sur les comparables externes et les ajustements sont toujours en fonction de la situation financière du Conseil de bande.

C. La fixation de la rémunération des élus (suite)
Recommandation 8

Selon les données de départ de 2010, un écart de 25 % nous donne l'échelle salariale suivante.

Fonctions	Honoraires annuels Juin 2012	Honoraires annuels proposés	Échelle	Écart
Chef	99 575 \$	98 522 \$ ¹	100 %	1 053 \$/1,1 %
Vice-chef		86 207 \$	87,5 %	
Conseiller	79 660 \$	73 891 \$	75 %	5 769 \$/7,8 %

Avec un écart de 30 %, nous obtenons l'échelle salariale suivante.

Fonctions	Honoraires annuels Juin 2012	Honoraires annuels proposés	Échelle	Écart
Chef	99 575 \$	98 522 \$ ²	100 %	1 053 \$/1,1 %
Vice-chef		83 744 \$	85 %	
Conseiller	79 660 \$	68 965 \$	70 %	10 965 \$/15,5 %

Certains comparables nous permettent de valider les données obtenues selon la structure proposée.

Il s'agit ici de s'assurer que la fourchette se situe à l'intérieur de paramètres acceptables. En termes de rémunération, il revient à l'organisation de décider dans quel quartile elle entend positionner sa rémunération.

Pour le chef, selon les comparables externes ci-dessous, la rémunération se comparerait à la moyenne des salaires d'un directeur de la fonction publique, d'un député au niveau provincial et serait supérieure aux salaires des maires des villes environnantes.

Pour le vice-chef, la rémunération se comparerait avantagement à l'interne au salaire d'un responsable de secteur classe 11. À l'externe, elle se situerait dans la partie supérieure du salaire des maires des villes environnantes.

Pour le conseiller, la rémunération se comparerait à l'interne au salaire d'un chef d'équipe ou d'un professionnel classe 10. À l'externe, elle se situerait dans la partie inférieure du salaire des maires des villes environnantes.

¹ Échelle 3 juillet 2011, maximum de la classe : $12 \times 1,1/89\,565 \$ \times 1,1 = 98\,522 \$$

² Idem.

Recommandation 8 (suite)

Emplois de référence	Salaires annuels	Références/commentaires
Conseil Personnel cadre interne	89 565 \$	Échelle du Conseil de bande classe 12 (directeur)
	81 203 \$	Échelle du Conseil de bande classe 11 (responsable)
	73 590 \$	Échelle du Conseil de bande classe 10 (chef d'équipe)
Directeur fonction publique provinciale	96 766 \$	Institut de la statistique du Québec/enquête 2011
Directeur fonction publique fédérale	93 189 \$	Institut de la statistique du Québec/enquête 2011
Directeur fonction publique municipale	99 964 \$	Institut de la statistique du Québec/enquête 2011
Députés provinciaux	102 569 \$	Indemnité de base et allocation de dépenses
Maire Dolbeau-Mistassini	74 000 \$ ³	
Maire Roberval	79 000 \$ ⁴	
Maire Saint-Félicien	85 000 \$ ⁵	Révisé en 2012
Maire Alma	87 000 \$ ⁶	



À titre indicatif, un ministre au provincial reçoit une indemnité additionnelle à son salaire de député de 65 000 \$ par année.

³ Le salaire inclut une allocation de dépenses de 15 000 \$ par année.

⁴ Idem.

⁵ Idem.

⁶ Idem.

CONCLUSION

Le présent exercice nous a permis de mettre en lumière les raisons qui sont à l'origine des questionnements autant des élus que des membres de la communauté. Nous sommes d'avis que le recadrage et les modifications suggérées à la politique devraient faire disparaître les zones grises et faciliter la gestion de la rémunération des élus dans le futur.

Dans cette perspective, le suivi des recommandations que nous proposons peuvent s'effectuer en trois étapes :

1. compléter la mise à jour de la politique de rémunération des élus en tenant compte des modifications proposées. Cette mise à jour devrait permettre une meilleure compréhension autant pour les élus, pour le personnel, que pour les membres de la communauté;
2. procéder aux ajustements de la rémunération des élus. Deux options peuvent être envisagées :
 - a) procéder globalement à une date donnée;
 - b) geler temporairement les augmentations à venir (cercle rouge);
3. présenter la politique aux membres de la communauté en clarifiant :
 - le contexte;
 - le processus décisionnel de la rémunération des élus;
 - la formule de fixation de la rémunération des élus;
 - l'imputabilité et le processus de reddition des comptes.

Il demeure essentiel que la politique soit juste et équitable. Elle doit permettre d'attirer et de retenir des ressources de qualité à la hauteur des attentes.

Relativement au volet avantages sociaux, nous avons, en cours d'analyse, constaté que la référence pour les élus était les avantages sociaux des employés du Conseil de bande, ce qui est en soi une bonne référence dans les circonstances.

Nous terminerons en rappelant le premier principe en matière de rémunération et probablement le plus important : **la rémunération, c'est de la communication.**