

Rapport sur la rémunération des élus

Suivant certaines préoccupations exprimées récemment par des membres de la communauté en regard de la rémunération des élus, Pekuakamiulnuatsh Takuhikan a donné à la secrétaire exécutive en décembre dernier le mandat d'identifier et 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 convenu que la secrétaire exécutive serait la seule personne autorisée à travailler et à être en contact avec la firme pendant la durée du mandat. Le Conseil de bande s'est également engagé à rendre public le rapport de même que les décisions qui en découleraient.

Le rapport a été réalisé par la firme Alia Conseil de Saguenay, une firme reconnue pour son expertise en matière de développement organisationnel. Il a été déposé le 25 février 2013 et présenté aux membres du Conseil de bande. Voici une synthèse des éléments significatifs de ce rapport ainsi que certaines explications complémentaires en lien avec les préoccupations qui avaient été exprimées.

Le mandat donné à la firme était le suivant :

- 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.

Historique

Les consultants d'Alia Conseil constatent que :

- Le modèle de fonctionnement du Conseil de bande est passé d'un modèle de gérance à un modèle de gouvernance, ceci en raison des dossiers et des enjeux. La rémunération des élus a évolué dans le même sens que l'évolution des responsabilités des élus.
- La rémunération des élus est demeurée stable de 2002 à 2009 pour augmenter significativement par la suite.
- La situation de rattrapage réalisée de 2010 à 2012 est survenue à un moment où l'ensemble de la rémunération de la classe politique fait l'actualité et au moment où il est question de mesures d'atténuation dans l'organisation.
- Au-delà des chiffres, les gens n'ont pas tous en mémoire les éléments historiques permettant de bien comprendre l'évolution des choses.

Alia Conseil souligne que la politique de rémunération des élus doit être adaptée à la structure organisationnelle et être un levier pour l'atteinte des objectifs.

Politique de rémunération

Parmi les recommandations concernant les assises de la politique, la firme suggère d'intégrer certains aspects importants à même la politique, comme la mission de l'organisation et la première responsabilité de ses leaders qui est 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.

Elle recommande aussi de préciser les objectifs poursuivis par la politique de rémunération, comme :

- Attirer des ressources humaines compétentes et ayant le profil recherché;
- Offrir une rémunération juste et équitable à l'interne;
- Favoriser l'exclusivité de ses ressources;
- Favoriser l'imputabilité (obligation de rendre compte) 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.

La firme stipule aussi que devrait être précisée la base sur laquelle est fixée la rémunération :

- Selon la capacité financière de l'organisation :
 - Rémunération tenant compte de l'équité interne avec les employés et de comparables avec l'externe;
 - Équité interne assurée à partir de la politique salariale des employés;
 - Équité externe assurée au besoin par une enquête avec des marchés pouvant servir de balise.

Puisque l'équité interne, la reddition de comptes et l'imputabilité constituent des principes visés par la politique, la firme mentionne qu'il serait souhaitable de préciser les responsabilités afférentes à chacune des fonctions, soit chef, vice-chef aux affaires extérieures, vice-chef aux relations communautaires et conseiller, à même la politique de rémunération.

Processus de prise de décision

Le rapport recommande de préciser et départager les responsabilités quant à l'élaboration, la mise à jour et l'administration de la politique de rémunération. On rappelle que :

- Le Conseil de bande est l'autorité suprême et que son rôle est d'adopter la politique de rémunération des élus et d'en assurer son application;
- Le directeur général agit comme personne neutre, garante du respect de la politique.

Considérant les enjeux éthiques et sociaux, on recommande la mise sur pied d'un comité consultatif composé principalement de ressources externes à l'organisation, afin de mieux encadrer les responsabilités du Conseil de bande et faire des recommandations quant à

l'évaluation et la mise à jour de la politique.

Également, plutôt que de statuer, tel que le prévoit la politique actuelle, au début du mandat sur la question de la rémunération, il est recommandé que les ajustements d'honoraires des élus, lorsque applicables, soient identiques aux ajustements de l'échelle salariale des directeurs de service du Conseil de bande et qu'ils s'effectuent au même moment.

Structure et détermination de la rémunération

Quant à la détermination de la rémunération des élus, Alia Conseil recommande d'éviter de comparer les fonctions de conseiller et de directeur de service, puisqu'il s'agit de deux fonctions différentes; une est administrative et est attribuée en fonction des exigences de l'emploi (formation, expérience) et l'autre est politique, donc la personne est élue par la population pour orienter et prendre les décisions concernant le développement de la nation. La firme recommande de retenir plutôt la fonction de chef à titre d'emploi de référence aux fins de comparaison autant à l'interne qu'à l'externe. Il est proposé d'introduire une échelle avec trois classes représentant la hiérarchie des fonctions du Conseil de bande – puisque auparavant un vice-chef recevait la même rémunération qu'un conseiller.

Dans cette échelle, Alia Conseil recommande de fixer la rémunération du chef (emploi de référence) à au moins 10 % du maximum de l'échelle des emplois de l'organisation. Deux scénarios sont présentés et ceux-ci prévoient une différence de salaire de 25 % ou de 30 % avec le conseiller. Pour la firme, les deux scénarios sont techniquement acceptables. Le scénario à 25 % a le mérite d'avoir déjà servi de référence tout en se rapprochant le plus de l'écart observé entre les classes d'emploi des employés du Conseil de bande.

En considérant cette option d'écart de 25 % entre le salaire du chef et du conseiller, l'échelle salariale suivante est recommandée :

Fonction	Honoraires annuels Juin 2012	Nouveaux honoraires annuels	Échelle
Chef	99 575 \$	98 522 \$	100 %
Vice-chef	Identiques au conseiller	86 207 \$	87,5 %
Conseiller	79 660 \$	73 891 \$	75 %

Il n'existe pas de comparable externe identique entre les fonctions politiques autochtones et celles au Québec ou au pays. Au pays, les champs de compétences et les pouvoirs sont répartis à différents niveaux : politique municipale, politique provinciale et politique fédérale. Dans le monde autochtone, les élus doivent assumer l'ensemble de ces champs de compétences. Alia Conseil a tout de même fait l'exercice d'identifier quelques comparables afin d'évaluer l'équité externe.

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

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

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

Alia Conseil conclut en soulignant qu'« *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* ».

Décision du Conseil

Dans le contexte actuel où le présent mandat a été donné à la secrétaire exécutive avant la signature du registre électoral et où la remise du rapport est survenue après le registre et que de nouvelles élections auront bientôt lieu, le Conseil devait tout de même prendre une décision concernant la rémunération. En effet, au moment de prendre une décision sur la rémunération en 2010, les élus s'étaient engagés à trouver de nouvelles sources de financement qui permettraient l'autofinancement de la gouvernance. Avec une année de moins au mandat, les résultats seront moindres que ceux escomptés à cet égard. De plus, les élus souhaitaient revoir le code électoral et débattre de la permanence politique; ce scénario n'est plus possible dans le contexte où des élections auront lieu en mai 2013 et que le présent Conseil ne veut pas engager le prochain Conseil.

Ainsi, suite à la réception du rapport d'Alia Conseil le 25 février dernier, les élus de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan ont majoritairement pris la décision d'approuver l'intégralité du rapport. Cependant, il a été déterminé de laisser aux prochains élus la mise en application des modifications proposées, puisque certains changements et réflexions concernant la rémunération des élus peuvent avoir des incidences sur des sujets comme le règlement sur les élections, la permanence des élus ou le financement de la gouvernance (pour éviter les impacts sur les budgets des programmes et services). Ainsi, seule la nouvelle échelle salariale est appliquée aux élus actuels, et ce, en date du 25 février 2013, selon le scénario du 25 %.

Il est à noter que le rapport final d'Alia Conseil et la politique actuelle de rémunération des élus peuvent être consultés dans leur intégralité dans le site Web **www.mashteuiatsh.ca**.