

RAPPORT DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL

sur la politique des Ressources Humaines 2011-2015

et

RAPPORTS DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL sur les postulats :

- **Philippe Leuba** visant à obtenir un rapport sur les rémunérations effectives moyennes des différentes fonctions existantes dans l'administration vaudoise, sur leur niveau en comparaison avec celles allouées dans les autres administrations cantonales et avec celles octroyées dans le secteur privé (04_POS_128)
- **Mireille Aubert et consorts** pour un congé adoption (07_POS_020)
- **Groupe libéral** demandant une feuille de route pour la législature sur le flux du personnel de l'Etat (07_POS_033)
- **Sandrine Bavaud et consorts** pour une véritable politique du personnel (08_POS_101)

et

REPONSES DU CONSEIL D'ETAT aux interpellations :

- **Stéphanie Apothéloz** : Quelles réponses aux revendications de la journée de l'égalité des salaires entre femmes et hommes (Equal Pay Day) du 10 mars 2009 ? (09_INT_204)
- **Pierre-Yves Rapaz** : Quelle est la croissance et la charge des Equivalents Temps Plein "ETP" à l'Etat de Vaud, au cours de ces dernières années, en comparaison intercantonale ? (09_INT_305)

INTRODUCTION - RESUME DU RAPPORT

Si la politique des ressources humaines de l'Etat de Vaud a connu des évolutions, la démarche de modernisation a véritablement commencé en 1999 avec l'élaboration de la loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (ci-après : LPers), son adoption et son entrée en vigueur en 2003. Elle s'est poursuivie avec la mise en œuvre en 2008 de la nouvelle politique salariale.

Au travers du présent rapport, le Conseil d'Etat vise à présenter à la fois un bilan de la politique des ressources humaines conduite au cours de ces dernières années (chapitre 1), les axes stratégiques qu'il entend développer à moyen terme (chapitre 2), ainsi qu'à répondre aux interventions parlementaires déposées en la matière (chapitres 3 à 8).

Un changement culturel

Pendant longtemps, tant dans les entreprises privées que dans les organisations publiques, il était plutôt

question d'administration du personnel que de gestion des ressources humaines. L'activité comprenait avant tout l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données collectives et individuelles du personnel, afin de garantir le versement des salaires et l'application des dispositions légales et réglementaires.

Comme la plupart des autres entités publiques, l'Administration cantonale vaudoise (ACV) a fonctionné dans cette vision administrative. Les questions de développement des ressources humaines étaient peu prises en compte, et le personnel était appréhendé avant tout sous l'angle financier et en particulier de celui de la maîtrise des charges.

Si la dimension humaine a gagné en importance, la gestion des activités administratives reste néanmoins essentielle et fait toujours partie du cœur de l'activité des ressources humaines. Tant l'exactitude et la précision dans le versement des salaires que la maîtrise des postes sont des thèmes incontournables puisque c'est sur la qualité de ces prestations que se fonde la crédibilité d'un service du personnel compétent et se construit le développement d'autres processus de gestion des ressources humaines.^[1]

[1] Emery Y. et Gonin F., *Gérer les ressources humaines*, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2009.

A l'instar de l'ensemble des organisations publiques, l'ACV vit un changement culturel en profondeur dans ses rapports avec les collaborateurs.^[2] La gestion des ressources humaines n'est plus un "mal nécessaire", mais se profile comme un véritable axe stratégique de développement indispensable pour fournir des prestations de qualité aux citoyens.

[2] L'utilisation du masculin s'applique autant aux hommes qu'aux femmes.

Dans un environnement marqué par l'incertitude et la complexification des tâches, l'identité professionnelle des employés du service public s'est modifiée.

Là où la garantie de l'emploi induisait la fidélité à l'employeur et l'acceptation de la délégation du pouvoir décisionnel aux supérieurs hiérarchiques, de nouvelles aspirations ont vu le jour. Désormais, les attentes du collaborateur sont orientées vers la mobilité, la polyvalence et l'acquisition de nouvelles compétences.

Pour répondre aux défis de la dernière décennie et aux attentes des collaborateurs, des chantiers nombreux et importants ont été ouverts et réalisés.

Si la dimension *ressources humaines* est maintenant admise dans la gestion de l'ACV, elle n'est pas encore uniformément appliquée. Les bases législatives et statutaires ainsi que la nouvelle politique salariale doivent maintenant déployer pleinement leurs effets. Un grand travail d'explication, d'information et de soutien reste à effectuer. Désormais, les efforts doivent être concentrés sur la consolidation de l'existant et le développement de la qualité du management au sein de l'Etat.

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines se comprend dans un sens beaucoup plus large d'optimisation de son apport aux activités de l'organisation et vise à disposer de collaborateurs motivés, compétents et performants dans leur fonction.

Cette vision est relativement nouvelle, notamment dans le service public. La fonction *ressources humaines* telle qu'on la connaît aujourd'hui n'a rien à voir avec ce qu'elle était à ses débuts, et peut-être rien à voir non plus avec ce qu'elle sera dans quelques années. Prévoir et organiser les développements futurs font donc partie des devoirs de tout employeur.

Une politique des ressources humaines

C'est dans ce contexte de changement que l'Etat de Vaud a ressenti le besoin de redéfinir et de développer sa politique des ressources humaines. Disposer d'une politique RH moderne et connue de tous apparaît comme une nécessité avant tout interne, due à la taille de l'organisation et à la diversité des services. Le plus grand employeur du canton compte tant de collaborateurs avec des statuts différents qu'il est difficile de connaître leur nombre à l'unité près. Cette multiplicité d'acteurs est

également représentative de la variété des objectifs liés aux différentes missions de l'Etat. En l'absence d'une ligne de conduite claire, le risque est grand de voir différentes pratiques d'organisation et de management se mettre en place et devenir potentiellement contradictoires.

La politique du personnel au sens large indique les valeurs, les grandes orientations et les projets marquant le développement des activités de GRH. Elle contribue ainsi à donner un cap et à façonner l'identité institutionnelle.^[3]

[3] Emery Y. et Gonin F., p. 500-501.

Dans le cadre de l'ACV, cette politique se traduit tout d'abord dans la base légale, notamment l'article 5 LPers qui en conditionne l'activité. Elle est ensuite relayée par le programme de législature, qui en donne les grandes orientations, puis par les axes stratégiques choisis par le Conseil d'Etat, qui soutiennent l'ensemble du dispositif.

Malgré des développements importants, une véritable politique des ressources humaines ne sera effective qu'au moment de son appropriation par les chefs de service et les cadres, véritables porteurs de ces outils, ainsi que les collaborateurs.

Le développement de la politique des ressources humaines, ainsi que son évolution au quotidien nécessitent indubitablement d'améliorer et de renforcer la communication et l'information au sein de l'Etat. Le Conseil d'Etat s'y emploiera.

Objectifs et structure du rapport

Partant d'un bilan des réalisations passées, ce rapport présente la vision stratégique de la politique des ressources humaines que le Conseil d'Etat entend développer pour les années 2011-2015. Il répond également à un certain nombre d'interventions parlementaires relevant du domaine RH. Il est construit de la manière suivante:

– Premier chapitre : analyse de la situation actuelle

Le premier chapitre consiste en un état des lieux des actions réalisées à ce jour. Les différentes thématiques abordées sont traitées selon une même structure en trois points, à savoir :

a. Description

Présentation succincte de ce qui a été accompli, basée en particulier sur le dispositif normatif ou décisionnel.

b. Bilan

Appréciation s'appuyant sur la perception des différents acteurs de la fonction RH, illustrée de données chiffrées lorsqu'elles existent et qu'elles sont exploitables. Il ne s'agit pas à proprement parler d'une évaluation, qui viserait à mesurer et à analyser les impacts globaux du programme que le Conseil d'Etat s'était fixé en matière RH. Il s'agit plutôt d'une appréciation à un moment donné qui s'inscrit dans la continuité du rapport intitulé "Vision et objectifs 2005-2008 – Fonction RH – Etat de Vaud", datant de 2005.

c. Besoins

Points d'amélioration que le Conseil d'Etat souhaite privilégier pour le développement de sa politique des ressources humaines, résumés dans le tableau figurant à la page suivante.

Voir tableau 1 - Annexe

– Deuxième chapitre : axes stratégiques

En considérant ce bilan, le Conseil d'Etat a décidé de réorienter et d'améliorer la mise en œuvre des actions dans le domaine des ressources humaines. Dans ce but, il a défini trois axes stratégiques qui guideront l'action de la fonction RH durant ces cinq prochaines années. Ces trois axes, traités dans le deuxième chapitre, sont:

- l'attractivité de l'Etat employeur ;
- une fonction d'encadrement compétente et reconnue ;
- le développement du potentiel des collaborateurs.

Afin d'améliorer et d'intégrer l'évaluation au processus, ces axes stratégiques sont accompagnés d'objectifs, d'actions y relatives et d'indicateurs permettant de mesurer leur degré de réalisation.

– Chapitres 3 à 8 : réponses aux interventions parlementaires

Ces chapitres contiennent respectivement les rapports et réponses du Conseil d'Etat aux six interventions parlementaires suivantes:

- Postulat Philippe Leuba visant à obtenir un rapport sur les rémunérations effectives moyennes des différentes fonctions existantes dans l'administration vaudoise, sur leur niveau en comparaison avec celles allouées dans les autres administrations cantonales et avec celles octroyées dans le secteur privé (04/POS/128) ;
- Postulat Mireille Aubert et consorts pour un congé adoption (07/POS/020) ;
- Postulat du groupe libéral demandant une feuille de route pour la législature sur le flux du personnel de l'Etat (07/POS/033) ;
- Postulat Sandrine Bavaud et consorts pour une véritable politique du personnel (08/POS/101) ;
- Interpellation Stéphanie Apothéloz : Quelles réponses aux revendications de la journée de l'égalité des salaires entre femmes et hommes (Equal Pay Day) du 10 mars 2009 ? (09/INT/204) ;
- Interpellation Pierre-Yves Rapaz : Quelle est la croissance et la charge des Equivalents Temps Plein "ETP" à l'Etat de Vaud, au cours de ces dernières années, en comparaison intercantonale ? (09/INT/305).

Si les réponses du Conseil d'Etat à ces interventions parlementaires sont traitées de manière spécifique dans ces chapitres, il est nécessaire de se référer à l'entier de ce rapport pour disposer d'une vision d'ensemble cohérente.

Destinataires

Par ce rapport, le Conseil d'Etat s'adresse à l'ensemble des instances et des acteurs chargés de la conception, de la mise en œuvre et du contrôle de la gestion des ressources humaines au sein de l'ACV : le Grand Conseil et ses commissions parlementaires, les départements, les services et leur hiérarchie, l'Université et l'Ordre judiciaire compris.

Le Conseil d'Etat s'adresse bien sûr également aux collaboratrices et aux collaborateurs en tant que destinataires de sa politique RH. En effet, sans le personnel, il est impossible de relever les défis auxquels fait face le gouvernement et de réaliser avec qualité et efficience les missions et les prestations de l'ACV.

1 CHAPITRE 1

Bilan de la politique des ressources humaines de l'Etat de Vaud

1.1. La politique RH au sens de la LPers

La LPers, votée par le Parlement en 2001, légitimée par le vote populaire en 2002, est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2003.

La politique des ressources humaines de l'ACV prend sa source dans l'article 5 de la LPers. Le terme de politique y est utilisé au sens de gestion des collaborateurs. Ainsi, en sa qualité d'employeur,

le Conseil d'Etat dispose du droit d'arrêter les options qui président à la politique du personnel ^[4].

[4] Exposé des motifs et projet de loi sur le personnel de l'Etat de Vaud, novembre 2000, p. 29.

"Le Conseil d'Etat définit la politique du personnel.

Celle-ci a notamment pour but de créer des conditions de travail adéquates pour favoriser l'engagement de collaborateurs compétents, promouvoir une formation continue, développer un environnement de travail propice à la motivation et à la mobilité professionnelle dans l'optique d'assurer des prestations efficaces et de qualité.

Le Conseil d'Etat prend les mesures nécessaires à la protection de la santé et de la personnalité des collaborateurs, en particulier par des dispositions de lutte contre le harcèlement et le mobbing. Il définit les mesures propres à garantir l'égalité de traitement et l'égalité des chances entre femmes et hommes."

Les objectifs définis par le Conseil d'Etat sont mis en œuvre par le Service du personnel (SPEV) en sa qualité de service général dont les missions et attributions sont contenues dans l'article 8 LPers.

"En sa qualité de service général, le Service du personnel (ci-après : SPEV):

a) édicte les instructions techniques nécessaires à l'application de la présente loi et de ses règlements et s'assure de l'application des normes, notamment aux plans de l'équité et de l'égalité de traitement. Il peut intervenir directement auprès du Conseil d'Etat, des départements et des services

b) met en œuvre la politique des ressources humaines, notamment sous l'angle de la formation des apprentis, du recrutement, de la mobilité professionnelle, de l'organisation des postes, de la politique salariale, de l'évaluation des fonctions, de la gestion de la relève et du développement

c) recueille toutes les données relatives au personnel notamment afin de permettre aux départements et aux services de mettre en œuvre et de respecter la politique fixée par le Conseil d'Etat. Il fournit les outils de gestion prévisionnelle du personnel. Il s'assure que toutes les personnes appelées à diriger du personnel sont au bénéfice d'une formation adéquate

d) observe les conditions de travail et aide les collaborateurs qui rencontrent des difficultés professionnelles momentanées par la mise à disposition d'une structure d'encadrement.

Le SPEV peut s'appuyer sur des répondants au niveau des départements ou des services."

Au-delà de ces deux articles 5 et 8, d'autres articles plus spécifiques de la loi sont en lien direct avec la politique du Conseil d'Etat. Ils se rapportent à l'attractivité de l'Etat employeur. Il s'agit notamment de l'article 35 concernant les congés, des articles 23 à 30 se rapportant à la politique salariale ou encore de l'article 49 s'agissant de l'aménagement du temps de travail.

Les paragraphes qui suivent reprennent les thématiques abordées à l'article 5 de la LPers, à savoir les conditions de travail adéquates (paragraphe 1.1.1), la formation continue et l'environnement de travail (paragraphe 1.1.2), la protection de la santé et de la personnalité (paragraphe 1.1.3) et l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes (paragraphe 1.1.4).

1.1.1. "Créer des conditions de travail adéquates pour favoriser l'engagement de collaborateurs compétents" (art. 5 LPers)

La LPers a permis d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs et de mieux concilier la vie professionnelle et privée.

Ce paragraphe présente les réalisations et les conditions de travail qu'offre l'ACV et qui contribuent à renforcer l'attractivité de l'Etat en sa qualité d'employeur. Ont été retenus à ce titre : l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (paragraphe 1.1.1.1), la nouvelle politique salariale (paragraphe 1.1.1.2), la Caisse de pensions de l'Etat de Vaud (paragraphe 1.1.1.3) et le processus d'engagement (paragraphe 1.1.1.4).

1.1.1.1. Equilibre entre la vie professionnelle et la vie privée

L'articulation entre vie professionnelle et vie privée est une préoccupation de plus en plus importante pour les collaborateurs. Une organisation de vie bien équilibrée est un investissement rentable tant pour l'employeur que l'employé. La palette des mesures à disposition est vaste. Le paragraphe ci-dessous présente les choix retenus à l'ACV dans le domaine des congés et de l'aménagement du temps de travail.

a. Description

La conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée a été améliorée par l'introduction de congés facilitant la vie des parents:

- un congé d'allaitement d'un mois ;
- un congé paternité de 5 jours ;
- un congé pour enfant malade de 5 jours par année ;
- un congé d'adoption de 2 mois.

Les collaborateurs qui le souhaitent peuvent bénéficier également d'un congé parental. Ce dernier est non rémunéré mais le retour sur la place de travail est garanti.

La durée hebdomadaire du temps de travail a été réduite d'une heure (de 42h30 à 41h30) et une cinquième semaine de vacances a été introduite. La possibilité d'instaurer des systèmes d'aménagement du temps de travail fait également partie des améliorations, que ce soit sous forme d'annualisation du temps de travail ou de compte épargne-temps. Autre amélioration, plus individuelle, le télétravail est proposé dans certains cas particuliers.

b. Bilan

Concernant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, l'ACV se situe parmi les administrations les plus attractives pour les collaborateurs. Pour autant, si dans certains secteurs l'Etat employeur a exploité toutes ses possibilités, dans d'autres, il y a encore beaucoup à faire.

Selon une enquête portant sur 8 Administrations (cf. tableau 2), la durée hebdomadaire du temps de travail à l'ACV se situe dans la moyenne des cantons latins (41h19). La majorité des administrations applique l'horaire variable avec une plage bloquée.

Au sein de l'ACV, dix services seulement pratiquent l'annualisation du temps travail. Celle-ci est validée par un vote des collaborateurs. Il est à noter que dans les services qui ont adopté ce système, aucun retour en arrière n'a été signalé.

Tableau 2 : Comparaison entre les cantons latins – vacances et congés d'allaitement, de paternité et d'adoption (valeurs 2010)

Voir tableau 2 - Annexe

Concernant les avantages, le tableau ci-dessus permet de dégager les constats suivants:

- quatre autres administrations sur huit accordent des jours de vacances au-dessus de 20 jours ;
- deux autres administrations sur huit octroient un congé pour allaitement rémunéré. Sa durée varie de 20 à 30 jours ;
- six autres administrations octroient un congé d'adoption. Sa durée peut varier de 8 à 20 semaines.

c. Besoins

Le faible nombre de services ayant adopté l'aménagement du temps de travail dénote probablement une méconnaissance des opportunités existantes ou une appréhension à les mettre en oeuvre. Une meilleure communication sur les possibilités et avantages offerts par ce système, tant pour l'employeur que pour l'employé, ainsi qu'un accompagnement dans la mise en oeuvre sont encore nécessaires. Une évolution de la culture de management, qui perçoit plutôt les inconvénients que les avantages de l'aménagement du temps de travail, permettra de dépasser ces résistances.

Une approche globale et intégrée de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée n'est pas réalisée à ce jour.

1.1.1.2. Nouvelle politique salariale

La nouvelle politique salariale, entrée en vigueur le 1^{er} décembre 2008, poursuit en particulier les objectifs de transparence, de simplification et d'équité.

a. Description

Le système d'évaluation des fonctions de l'Etat de Vaud datait de 1969. Au fil du temps, il a évolué au point d'être finalement perçu comme de plus en plus compliqué à utiliser, peu lisible, lourd à gérer et de moins en moins adapté aux situations rencontrées.

Une étude réalisée en 2001 a démontré que sur les plus de 1'200 fonctions référencées, environ 760 contenaient au moins un titulaire, soit 63% environ. Sur ces 760 fonctions encore actives, 75% totalisaient deux titulaires et plus et 25% n'enregistraient qu'un seul titulaire.

Les libellés des fonctions n'étaient pas suffisamment transparents sur les métiers auxquels ils faisaient référence. A titre d'exemple, la fonction d'"adjoint" pouvait s'appliquer autant à une activité de "responsable RH" qu'à celle de "délégué départemental à la communication" ou même de "gestionnaire financier", soit autant de métiers différents.

A ce système de classification des fonctions était appliquée une échelle des salaires qui, avec un nombre élevé de classes, présentait des écarts en francs peu significatifs d'une classe à l'autre. Cela avait pour conséquence de donner un faible crédit à une différenciation voulue en termes de fonction ou de responsabilité.

Enfin, par l'hétérogénéité des classes de salaires associées aux fonctions (de 1 à 6 classes possibles par fonction), l'équité interne et la transparence du système étaient mises à mal, avec des espérances de progression salariale très différentes d'une fonction à l'autre, allant de 20 à 78%.

Pour corriger cette situation, le Conseil d'Etat a décidé de lancer le projet DECFO (Description des emplois et classification des fonctions) avec l'objectif de :

- simplifier le système ;
- diminuer le nombre de fonctions ;
- rétablir l'équité et la transparence.

Le lecteur qui souhaiterait en savoir plus sur les aspects méthodologiques, et en particulier sur la méthode d'évaluation des fonctions, la grille des fonctions, la réalisation de la "basculé" et le système de rémunération peut consulter le site de l'Etat de Vaud qui met à disposition l'essentiel des documents sur le sujet, dont le rapport "Du système de classification des fonctions au système de rémunération".

b. Bilan

La mise en œuvre de la nouvelle politique salariale a répondu à l'objectif premier de simplification. Le nombre de fonctions a été divisé par trois et le nombre de niveaux de fonction par plus de cinq.

L'échelle des salaires et le modèle de progression mis en place démontrent que les objectifs de transparence et d'équité ont également été remplis. Il n'y a plus de système différencié selon les fonctions à un niveau de fonction correspond une seule classe de salaire, avec une grille des fonctions à 18 niveaux et une échelle salariale à 18 classes^[5]. La même amplitude s'applique d'une classe à l'autre.

[5] Règlement du 28 novembre 2008 relatif au système de rétribution des collaborateurs de l'Etat de Vaud, article 2.

Tableau 3 : Classification des fonctions

Voir tableau 3 - Annexe

Chaque classe est définie par un salaire minimum et un salaire maximum.

Tableau 4 : Rémunération

Voir tableau 4 - Annexe

Le système de rémunération reste basé sur une progression quasi automatique, sans lien avec la performance du collaborateur, ce qui confère à l'Etat de Vaud d'être une exception au regard des modèles mis en place dans les entreprises privées et de nombreuses administrations publiques où la rémunération est liée à la qualité de la prestation fournie. Une progression plus dynamique reste possible dans la mesure où l'article 26 de la LPers prévoit que : "En cas de prestations particulièrement élevées, l'autorité d'engagement peut octroyer des augmentations de salaire plus importantes." Sur l'ensemble des collaborateurs qui occupent une fonction pouvant bénéficier d'une double ou d'une triple augmentation annuelle, 7% en ont bénéficié au 1^{er} janvier 2010, ce qui démontre une utilisation très modérée de cet instrument.

Il est difficile d'établir un bilan de l'attractivité de la nouvelle politique salariale vis-à-vis de l'extérieur, faute d'instruments de *benchmarking* permettant une comparaison pertinente et fiable avec d'autres organisations publiques ou privées. Quant à l'attractivité interne du nouveau système par rapport à l'ancien, elle ne pourra être entièrement mesurée qu'à la fin de la période des rattrapages, soit fin 2013. Le constat peut être néanmoins fait que le nouveau système s'avère favorable pour une grande partie des collaborateurs.

Sur l'ensemble des dossiers basculés, 62% – soit plus de 17'000 dossiers – ont touché un rattrapage, autrement dit une augmentation de salaire au 31.12.2008, indépendamment de l'augmentation annuelle. De plus, la part de dossiers bloqués dans leur progression salariale diminue de 23%. Par ailleurs, le salaire des femmes connaît, en moyenne, une augmentation supérieure à celui des hommes. Pour les salaires les moins élevés, ils augmentent, en moyenne, de manière plus importante que les salaires les plus élevés, non seulement en valeur absolue, mais à plus forte raison en proportion.

D'autres informations sur le sujet sont disponibles dans le rapport "Analyse chiffrée suite à l'introduction de la nouvelle politique salariale", joint en annexe.

c. Besoins

Afin de suivre l'évolution de la nouvelle politique salariale et d'analyser son attractivité, il est nécessaire de développer et de mettre en place des enquêtes de comparaison avec d'autres organisations publiques et privées.

1.1.1.3. Caisse de pensions de l'Etat de Vaud (CPEV)

La Caisse de pensions de l'Etat de Vaud est une des plus importantes institutions de prévoyance publiques de Suisse romande en termes de nombre d'assurés, comme l'illustre le tableau 6. Des prestations de haut niveau sont un élément d'attractivité important.

a. Description

Comme la plupart des institutions de droit public du 2^e pilier, la CPEV applique un système de financement mixte. Elle bénéficie en outre de la garantie du canton. A quelques exceptions près (cf.loi sur la prévoyance professionnelle de certaines catégories de personnel), elle assure l'ensemble des collaborateurs de l'Etat.

En primauté des prestations, la CPEV a fixé son but de rente à 60% du salaire assuré. En substance, il s'agit d'un système dans lequel la rente est fixée sur la base d'un pourcentage du ou des derniers salaires assurés. Le tableau ci-dessous fournit des indications sur la plupart des caisses de pensions publiques quant aux différents systèmes en vigueur, aux garanties des collectivités publiques, aux bases actuarielles appliquées ainsi qu'au taux technique.

Tableau 5 : Généralités en 2008

Voir tableau 5 - Annexe

Le tableau ci-dessous indique l'effectif de la plupart des caisses publiques de Suisse romande. Il fournit également des indications sur le nombre d'actifs et de pensionnés, le rapport entre les deux et la rente maximale, respectivement l'âge de retraite et le nombre d'années de cotisation.

Tableau 6 : Effectif des caisses

Voir tableau 6 - Annexe

b. Bilan

Juger des prestations d'une caisse de pensions est un exercice très complexe, au regard de la diversité des situations. On peut néanmoins affirmer que le niveau des prestations se mesure au niveau du financement prévu. En règle générale, plus le financement est élevé, plus les prestations le sont également.

Ainsi, la CPEV délivre des prestations élevées, financées par une cotisation globale de 24% du salaire assuré.

Il est possible de juger de la santé financière de la caisse par son degré de couverture. En effet, le droit fédéral impose à chaque caisse, qu'elle soit de droit public ou privé, l'application des mêmes normes comptables. De cette manière, on peut comparer la situation financière d'une caisse au travers du degré de couverture. S'agissant de la CPEV, elle n'est pas couverte à 100%. Autrement dit, son financement et sa fortune n'arrivent pas à couvrir l'ensemble de ses engagements. L'objectif fixé par le Grand Conseil est d'atteindre durablement les 75% du degré de couverture. Cette volonté cantonale risque d'être modifiée par les travaux entrepris par le Parlement fédéral relatifs à un projet prévoyant un objectif minimum de 80%.

Tableau 7 : Vue synoptique des mesures d'assainissement des caisses de pensions publiques romandes analysées et de quelques autres exemples suisses allemands

Voir tableau 7 - Annexe

c. Besoins

Le vieillissement de la population constitue une évolution inéluctable dont il est nécessaire de tenir compte dans la mesure où la proportion entre les actifs (les assurés) et les passifs (les pensionnés) ira en s'aggravant. Ce phénomène n'est pas propre à la CPEV mais concerne l'ensemble des assurances sociales. C'est dire que ce domaine connaîtra des changements en profondeur qu'il conviendra de traiter de sorte à trouver un bon équilibre entre un financement raisonnable et des prestations qui restent élevées et attractives.

1.1.1.4. Processus d'engagement

Le succès d'un recrutement repose sur des dossiers de candidature intéressants et le choix d'un collaborateur qui corresponde au profil du poste mis au concours. Pour atteindre cet objectif, l'ACV doit présenter une bonne image en tant qu'employeur, en particulier durant le processus de recrutement, et valoriser les conditions d'emploi offertes. La phase d'intégration du nouveau collaborateur fait partie intégrante de ce processus. Au final, un processus d'engagement de qualité permet de disposer de collaborateurs qui représentent une plus-value pour l'organisation. Cela permet de développer son image, car engager est également une opération de communication externe.

a. Description

Au sein de l'ACV, le processus d'engagement est constitué de quatre étapes principales qui sont : l'analyse du besoin, la publication des postes vacants, le recrutement et l'intégration du collaborateur.

L'analyse du besoin incombe à l'autorité d'engagement (ci-après : le service) qui examine les tâches et prestations, ainsi que le contenu des postes en regard des missions du service. C'est un moyen de vérifier que son organisation reste optimale, vise à l'efficacité de ses prestations et utilise de manière

efficace les ressources allouées.

La publication des postes vacants s'effectue au moyen de la Bourse de l'emploi (BDE). Tous les postes vacants y sont publiés, à l'exception de ceux repourvus par voie d'appel ou de transfert interne.

Le recrutement à proprement parler est géré de manière autonome par les services. Les responsables RH des départements et services sont formés aux techniques de recrutement et apportent un appui aux cadres en fonction des demandes et des besoins formulés.

Depuis 2007, le Conseil d'Etat s'appuie sur le SPEV pour le recrutement des fonctions dirigeantes et exposées dont il est l'autorité d'engagement. Afin de tester le niveau de compétences des candidats aux fonctions dirigeantes, des évaluations de compétences managériales sont effectuées au moyen de mises en situation et de tests psychométriques. Elles donnent lieu à un compte rendu écrit sur lequel le Conseil d'Etat peut s'appuyer pour faire son choix. Pour ces mêmes prestations spécialisées, le SPEV est également sollicité par les services pour conduire des procédures d'engagement de cadres de haut niveau dont l'autorité d'engagement est le chef de service.

L'intégration du collaborateur est constituée de deux étapes complémentaires :

- l'intégration institutionnelle, lors de la *Journée d'accueil des nouveaux collaborateurs*, qui a pour but de renforcer leur identification au nouvel employeur, de développer un sentiment d'appartenance et de présenter les avantages de travailler pour le service public ;
- l'accueil à la place de travail qui est de la responsabilité des services. Cet accueil présente pour l'heure une grande hétérogénéité entre les services, voire même au sein d'un même service.

b. Bilan

Actuellement, l'analyse des besoins au niveau des services manque de systématique et n'est bien souvent réalisée que lors de changements majeurs, tels qu'une modification du périmètre d'activité, une révision des processus de travail ou lors de la survenance d'événements ayant un impact sur la quantité de ressources allouées. Elle devrait également être effectuée en amont de chaque mise au concours pour s'assurer de la pertinence du cahier des charges en vigueur.

Le processus de publication des postes vacants est globalement satisfaisant, dans le sens où la très grande majorité des postes au concours sont mis à disposition du public. Le point critique récurrent a trait à la BDE à laquelle il est reproché un manque d'attractivité, de convivialité et de navigation intuitive.

Du point de vue du recrutement lui-même, bien que les responsables RH des départements et des services disposent des compétences et de la formation adéquates, comme cela a été indiqué plus haut, ils ne sont pas toujours associés aux recrutements effectués par les cadres, ce qui peut entraîner des procédures d'engagement très diversifiées.

En ce qui concerne le recrutement des fonctions de cadres, le SPEV a conduit 43 recrutements en 2009 selon une procédure formalisée et connue des services. Le Conseil d'Etat apprécie cette prestation et les retours informels démontrent qu'elle répond également au besoin de soutien des autorités d'engagement.

Une étude ^[6] effectuée en 2008 avant l'introduction de la nouvelle politique salariale fait le constat suivant à propos du processus de recrutement en place à l'Etat : "Malgré un processus qui reprend un grand nombre de *best practices* et qui présente un indice de satisfaction assez élevé chez les responsables RH et chez les managers de la ligne, on peut s'étonner que le résultat soit globalement moins bon [autour de 5 sur 7] que dans la moyenne des autres entreprises, pour l'adéquation de la personne au poste et à l'organisation [...]" La raison invoquée est que "les meilleures pratiques en matière de processus de recrutement ne peuvent en aucun cas pallier une faible attractivité des postes ou des rémunérations". L'introduction de la nouvelle politique salariale démontrera si, du point de vue de la rémunération, l'attractivité d'un emploi au sein de l'ACV a augmenté.

[6] Davoine E. (dir.), Le processus de recrutement. Une évaluation dans dix entreprises suisses. Annexe : présentation de l'évaluation Etat de Vaud, Université de Fribourg

Suisse, Fribourg, 2008, p. 33.

Le taux de participation aux journées d'accueil atteint les 35%, ce qui est largement insuffisant et dénote un manque d'information quant à leur existence et leur utilité. Pourtant, selon les évaluations effectuées "à chaud" au sortir de ces journées, 98% des participants estiment avoir été accueillis positivement et 60% s'identifient désormais mieux à leur nouvel employeur.

Il n'existe pas de visibilité quant aux procédures d'accueil dans les services et par conséquent d'éléments qui permettraient de constater que l'intégration à la place de travail répond ou non aux besoins des collaborateurs.

c. Besoins

Pour que les autorités d'engagement puissent faire preuve d'anticipation dans la conduite de leur entité, elles doivent disposer d'outils de gestion prévisionnelle. Il s'agit de pouvoir mieux anticiper les emplois, ainsi que les effectifs et les compétences nécessaires à la réalisation des activités des différents services. Dans ce but, les outils des cartographies tant des postes-clés que des métiers seront très utiles. (cf. paragraphe 1.1.2.3 sur la mobilité professionnelle).

Il est également important de s'assurer du respect et de la conformité des processus d'engagement au sein des services. Afin d'augmenter l'attractivité auprès des candidats potentiels, les offres de l'ACV doivent être bien présentées et donner envie de postuler. Pour ce faire, l'outil de recrutement BDE gagnera à être revu, tant sur le fond que sur la forme.

L'intégration institutionnelle mérite d'être plus largement connue, suivie et attractive. De ce fait, un programme commun d'intégration, d'information et de formation, qui intègre également les spécificités du service et du poste, nécessite d'être élaboré et accompagné dans sa mise en œuvre.

Une bonne gestion des recrutements doit s'appuyer sur des indicateurs d'efficacité des engagements afin de mesurer la capacité de l'Etat à engager les candidats pertinents.

Comme l'a constaté le rapport de 2008 ^[7], il importe que l'Etat de Vaud soit reconnu comme un employeur attractif. Pour cela, il doit travailler sur l'image et s'assurer de la compétitivité des conditions de travail. Afin de disposer d'éléments comparatifs, il est nécessaire d'intensifier la comparaison avec d'autres organisations publiques ou privées.

[7] Davoine E. (dir.), p. 33.

1.1.2. "Promouvoir une formation continue, développer un environnement propice à la motivation et à la mobilité professionnelle dans l'optique d'assurer des prestations efficaces et de qualité" (art. 5 LPers)

Les attentes des collaborateurs se sont renforcées vis-à-vis de leur employeur : ils revendiquent un travail qui ait du sens et aspirent à se développer professionnellement, à acquérir de nouvelles compétences et à les valoriser sur le marché du travail, que ce soit à l'Etat ou ailleurs. Ces attentes sont au cœur de la motivation au travail la capacité de l'employeur à y répondre est donc décisive. Dans ce contexte, les compétences et les capacités managériales de l'encadrement à tous les niveaux sont essentielles, c'est la raison pour laquelle elles font l'objet des deux premiers paragraphes traités, à savoir les compétences managériales (1.1.2.1) et le rôle du management (1.1.2.2). Ensuite sont abordées plus spécifiquement la mobilité professionnelle (1.1.2.3), la gestion des absences de longue durée (1.1.3.1) et la gestion des conflits et la lutte contre le harcèlement (1.1.3.2).

1.1.2.1. Compétences managériales

Un management de qualité repose sur la maîtrise de compétences managériales. Celles-ci doivent être évaluées lors de l'engagement, puis régulièrement appréciées, notamment lors des entretiens annuels. Les cadres doivent disposer d'une formation continue qui leur permette d'assurer un encadrement de

qualité et de gérer et motiver les collaborateurs dont ils ont la responsabilité.

a. Description

A ce jour, cinq compétences dites "managériales" sont systématiquement évaluées lors du recrutement des cadres. Ces mêmes compétences font partie intégrante des entretiens d'appréciation des cadres:

- Energie, ténacité et résistance aux tensions ;
- Capacité d'analyse et de synthèse ;
- Leadership ;
- Délégation et contrôle ;
- Ecoute et communication, travail en équipe.

La démarche "Développement des compétences cadres" (DCC) œuvre à instaurer une gestion prévisionnelle et intégrative des compétences managériales et de pallier ainsi les départs prévisibles des cadres occupant un poste-clé.

Elle est composée de trois phases : la sélection et préparation, le bilan de carrière et enfin le suivi et l'exploitation des résultats.

Lors du bilan de carrière, les compétences managériales des cadres sont évaluées afin de déboucher sur des propositions de développement de compétences. Le processus se déroule en trois étapes:

- une auto-évaluation, réflexion personnelle qui permet d'identifier ses compétences, ses points forts et ses points d'effort ces compétences sont ensuite mises en relation avec les cinq compétences managériales présentées ci-dessus ;
- une évaluation au moyen d'un questionnaire de personnalité et d'une appréciation par simulation-développement ;
- un entretien lors duquel le candidat présente et défend, devant son chef de service, ses axes de développement identifiés au cours de la démarche.

A la suite de cette présentation, les possibilités et la faisabilité des projets au sein des services sont discutées et des actions sont mises en place, à l'interne ou à l'externe du service, voire du département. Ces actions peuvent déboucher sur des programmes de formation ou sur des mesures formatives à la place de travail.

b. Bilan

A l'heure actuelle, il n'est pas possible de procéder à un bilan objectif sur les compétences du management à l'Etat alors même que les outils permettant d'évaluer les compétences managériales existent :

- les entretiens d'appréciation contiennent les critères d'évaluation des compétences managériales, mais ils ne sont pas exploités de manière complète et systématique ;
- les *assessments* ne sont proposés que dans le cadre de la démarche "Développement des compétences cadres" et dans une seule optique de mobilité.

La démarche DCC a été largement appréciée par les quelques 250 cadres qui y ont participé, que ce soit pour développer leurs compétences managériales ou dans une optique de mobilité ou de promotion. Selon une étude effectuée fin 2007 par la HEIG-VD, plus de 70% des cadres étaient satisfaits, voire très satisfaits de la démarche, et 69% des chefs de service ont été sensibilisés à la problématique de la relève dans leur service. 38% des participants ont bénéficié d'une promotion, dont un tiers de femmes, 8% d'une mobilité interne horizontale alors que 10% ont quitté l'ACV.

c. Besoins

Une réflexion de fond sur les compétences-clés du management doit être réalisée, notamment par la mise en place d'un référentiel des compétences.

L'utilisation et la diffusion des outils de gestion et d'organisation des ressources humaines (entretien d'appréciation, cahier des charges) doivent être améliorées. L'évaluation des compétences managériales doit être généralisée pour l'ensemble de l'encadrement.

La question de la formation des cadres est traitée dans le paragraphe (1.1.2.2) concernant la formation, les autres outils étant développés ci-dessous.

La démarche DCC doit contribuer à améliorer les compétences managériales dans le but de développer un encadrement de qualité. Dès lors, tout collaborateur occupant une fonction managériale devra avoir suivi cette démarche dans une perspective d'évaluation et de développement de ses compétences.

Cette démarche doit également répondre au besoin de mobilité, et alimenter sur le long terme la motivation des cadres concernés. Dans ce but, les critères de sélection des cadres participants doivent être mieux définis et l'accompagnement de la mobilité amélioré.

1.1.2.2. Rôle du management

Sélectionnés pour leurs compétences managériales, les cadres sont responsables de clarifier l'organisation du travail et la répartition des responsabilités et des activités, fixer les objectifs, évaluer le travail, développer les compétences des collaborateurs et enfin favoriser l'évolution et la mobilité. Pour assumer ces rôles, ils disposent de différents outils RH, présentés ci-dessous. S'il est difficile d'apprécier directement la façon dont ces rôles sont exercés, on peut en revanche apprécier dans quelle mesure les outils dont les managers disposent pour le faire sont utilisés de manière pertinente : le cahier des charges, l'entretien d'appréciation et la formation continue sont donc présentés ci-dessous.

Le cahier des charges

Le cahier des charges constitue un outil indispensable à la gestion des ressources humaines et intervient à plusieurs étapes du cycle de vie du collaborateur : recrutement, formation, évolution de carrière, etc. Il sert plus particulièrement de base à l'entretien d'appréciation.

a. Description

Le cahier des charges permet de connaître de manière précise et concise la position occupée, les attentes professionnelles et les responsabilités inhérentes au poste. Il décrit l'ensemble des activités exercées et s'inscrit dans une logique de poste.

En regard des prestations du service, l'autorité d'engagement définit les missions et activités des postes qui vont permettre de mener à bien les prestations de son service. Ainsi, il s'agit avant tout de décrire de manière factuelle les activités du poste afin d'identifier son contenu.

Le cahier des charges proposé depuis 2010 est défini par plusieurs rubriques, à savoir:

- actualisation ;
- identification du poste ;
- mission générale du poste ;
- conduite ;
- mode de remplacement prévu en cas d'absence du titulaire ;
- missions et activités ;
- éventuelles responsabilités particulières attribuées au titulaire ;
- exigences requises ;
- astreintes particulières ;
- signatures.

b. Bilan

L'ancien cahier des charges faisait l'objet de critiques récurrentes tant sur le document lui-même que

sur son statut ou son utilisation. Certaines rubriques étaient perçues comme redondantes, inadaptées voire à créer. Il était jugé comme peu convivial dans sa présentation et sa conception. L'existence de deux formulaires, l'un pour les collaborateurs, l'autre pour les cadres, était considérée comme inopportune. Au final, ce document était mal rempli et peu à jour pour autant qu'il existât.

Le nouveau formulaire en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2010 permet de définir de manière claire les responsabilités et les rôles attendus. Son introduction est progressive et il est trop tôt pour effectuer un bilan.

c. Besoins

La mise en place du nouveau cahier des charges doit être accompagnée d'une information et d'une formation des chefs de service, responsables des ressources humaines et correspondants en ressources humaines, ainsi que de la ligne hiérarchique.

Pour procéder à des engagements de qualité, il est nécessaire de disposer non seulement de descriptions de poste, mais également de profils de compétences. Pour ce faire, la mise en place d'un référentiel de compétences est une étape indispensable.

Appréciation des collaborateurs

Une appréciation effectuée de manière professionnelle conduit à l'amélioration de la motivation et de la performance des collaborateurs.

a. Description

En application de la LPers (art. 36), le travail du collaborateur fait l'objet d'un entretien d'appréciation qui se déroule en principe une fois dans l'année. Deux formulaires existent à ce jour, l'un pour les collaborateurs, l'autre pour les cadres. La principale différence entre les deux se situe au niveau de l'identification des compétences managériales. Le déroulement de l'entretien reste le même, à savoir un échange entre le collaborateur et son supérieur direct sur:

- le contenu du cahier des charges et son éventuelle mise à jour ;
- l'environnement de travail, en partant de l'avis du collaborateur ;
- un bilan de la période écoulée, en rapport avec les objectifs fixés précédemment ;
- une évaluation des compétences et des aptitudes requises dans le poste actuel ;
- les perspectives d'évolution, à traiter tous les quatre ans.

En fin d'entretien, de nouveaux objectifs sont fixés et planifiés, ainsi que les besoins en formation.

b. Bilan

Même si les entretiens d'appréciation sont réalisés dans tous les départements et services, ils le sont à des degrés et des rythmes différents et de manière plutôt hétérogène. Le pourcentage des entretiens effectués reste relativement bas. A titre d'exemple, en 2009, 54%^[8] des entretiens d'appréciation ont été conduits à l'ACV, hors personnel enseignant et UNIL. Les raisons principales pouvant être évoquées sont la réorganisation des services (fusion, restructuration) et la surcharge du responsable d'équipe.

[8] Ce pourcentage est à relativiser dans le sens où les entretiens d'appréciation des médecins sont réalisés tous les deux ans.

Pour certaines catégories de collaborateurs ou certaines fonctions de base, le formulaire d'appréciation est perçu comme inadapté aux situations des métiers. Enfin, la culture de l'évaluation n'est pas uniformément développée et acceptée d'un milieu professionnel à l'autre. Pourtant, rien n'est plus démotivant, pour un collaborateur que de ne rien savoir sur la qualité de ses prestations et n'avoir jamais de retour de sa hiérarchie sur son travail.

Bien qu'il s'agisse d'un outil essentiel de l'encadrement, l'entretien n'est ni suffisamment utilisé, ni intégré dans une approche globale de gestion du personnel.

c. Besoins

Au vu de son importance en termes de motivation des collaborateurs, développer la pratique de l'appréciation apparaît nécessaire. Cependant, il convient de mener une réflexion sur l'amélioration de l'outil, de manière à le mettre en lien avec les autres processus RH. Cela requiert également de développer l'information sur son utilité, en vue d'une plus grande utilisation, et d'une articulation cohérente avec le développement des compétences, la reconnaissance des prestations par les managers et l'évolution professionnelle.

Formation continue des collaborateurs

La LPers consacre trois articles (37 à 39) à la thématique de la formation continue, complétés par le règlement sur la formation continue du 9 décembre 2002. Si l'on ajoute les budgets alloués dans le domaine évoqués ci-après, cela démontre l'importance que revêt la formation continue dans la politique des ressources humaines de l'Etat.

a. Description

La LPers confère un droit à trois jours de formation à des fins de perfectionnement professionnel ou non professionnel dès lors que la formation revêt un lien avec l'activité exercée. Selon les besoins, des formations plus longues sont également accordées.

La formation est organisée en deux catégories:

1. La formation purement orientée "métier", entièrement gérée par les services.
2. Les formations transversales, assurées essentiellement par le Centre d'éducation permanente (CEP). Ce dernier est chargé par le Conseil d'Etat de concevoir et de mettre en œuvre des formations "catalogue" (cours standard) et "sur mesure" (à la demande).

Cet organisme établit chaque année un récapitulatif des prestations et de leurs coûts qu'il transmet aux services, avec copie aux responsables RH départementaux et au SPEV.^[9]

[9] CEP, Rapport annuel de gestion, 2009.

La formation est également un thème important dans l'entretien d'appréciation. Elle doit contribuer à combler les écarts sur le plan des exigences du poste actuel ou à se préparer à un changement futur par la mise à jour des connaissances, l'acquisition de nouvelles compétences ou le renforcement de compétences acquises.

L'entretien d'appréciation prévoit l'établissement d'un plan de formation dont la réalisation pourra être appréciée lors de l'entretien de l'année suivante (appréciation du transfert des connaissances sur la place de travail).

Des formations en management spécifiques pour les cadres sont mises sur pied au CEP ou encore à l'IDHEAP.

b. Bilan

Grâce à la centralisation partielle du budget formation au SPEV les ressources ont été mutualisées. Cela a permis, en particulier à des services de petite taille, de bénéficier de formations parfois onéreuses.

Les tableaux ci-dessous montrent que le budget alloué à la formation n'est pas utilisé dans sa totalité.

Tableau 8 : Evolution du budget formation, hors CEP

Voir tableau 8 - Annexe

Tableau 9 : Evolution du budget formation du CEP

Voir tableau 9 - Annexe

La part des formations "catalogue" du CEP s'élève à 68% et celle des cours "sur mesure" est de 32 %. Ces derniers ont enregistré une progression de 4% en 2009.

Quant au taux de satisfaction, le CEP ne disposant pas de données spécifiques concernant les collaborateurs de l'Etat, il constate que de manière globale, 74% des participants sont *satisfaits* à très *satisfaits* en formation "sur mesure" et 82% en formation "catalogue".

Concernant le développement des compétences, les informations quant aux besoins en formation des services et des collaborateurs ne sont pas recensées puis consolidées de manière globale. L'adéquation des formations aux besoins n'est pas mesurée, de même que le transfert des acquis sur la place de travail. Malgré le dispositif prévu par les outils, la réalité du terrain démontre qu'il n'y a pas toujours de lien entre l'entretien d'appréciation et la formation suivie.

Toutefois, les formations spécifiques pour les cadres enregistrent un taux de désistement relativement important (21%). Ce constat laisse entendre que ces formations ne répondent pas ou mal aux besoins de la ligne hiérarchique, soit dans le fond (choix des thèmes) soit dans la forme, compte tenu de leurs responsabilités et de leur emploi du temps.

c. Besoins

Il est nécessaire de connaître de manière plus précise et complète les besoins en formation du management et des collaborateurs. Une amélioration de la politique et des programmes de la formation doit être entreprise, en parallèle avec l'amélioration du suivi des entretiens d'appréciation, de manière à ce que la formation réponde à l'objectif de soutien à la motivation et de développement des compétences, en lien avec les activités du domaine.

Il est attendu du cadre qu'il anticipe davantage, et de manière plus systématique, les besoins en formation des collaborateurs, en regard de l'évolution des activités de son entité.

1.1.2.3. Mobilité professionnelle

La diversité des métiers, des activités et des fonctions exercées est un atout particulier à l'ACV. Celle-ci est souvent appréhendée comme un ensemble de postes à pourvoir, sans lien apparent, alors qu'il s'agit de champs d'évolution professionnelle au sein desquels il est possible de naviguer.

a. Description

L'article 8 du règlement général d'application de la LPers stipule que le SPEV met à la disposition des collaborateurs un système d'information (bourse de l'emploi), un soutien et des conseils, ainsi qu'un bilan de compétences (outil de diagnostic).

Les services ont à leur disposition un ensemble de fiches descriptives des emplois-types recensés à l'ACV réunies dans le Répertoire des emplois-types (REM). Dans le cadre de l'entretien d'appréciation, il est prévu que tous les quatre ans soit abordée la question de l'évolution professionnelle du collaborateur.

b. Bilan

Aujourd'hui, la mobilité professionnelle est presque exclusivement du ressort du collaborateur. La plupart du temps, elle ne dépasse pas le rang de problématique annexe et elle n'est pas traitée lors de l'entretien d'appréciation.

Au sein de l'ACV, le développement professionnel est uniquement perçu sous l'angle de la promotion hiérarchique et confiné, la plupart du temps, au même domaine d'activité. La "vision organigramme" prévaut largement, au détriment d'une "vision cartographie des métiers".

Pour un service, la mobilité professionnelle est souvent perçue comme une perte des meilleurs éléments, et non comme une activité d'encadrement et un moyen de rendre le service attractif par l'augmentation ou la consolidation du niveau de compétence collectivement offert. Cette approche nécessite d'être partagée par tous pour qu'une dynamique transversale se crée et s'ancre dans la culture de l'organisation. Autrement, le risque est de voir un petit noyau de services jouer les fournisseurs internes de collaborateurs bien formés et à haut potentiel de développement.

c. Besoins

Si l'ACV souhaite conserver le savoir-faire, les connaissances internes et promouvoir les talents, une véritable politique de mobilité doit encore être mise en place. C'est une démarche qui concerne tant l'employeur que l'employé et qui doit s'appuyer sur des outils, un réseau et une culture commune interne.

Pour qu'une dynamique de mobilité se crée, il est nécessaire de décrire et de mettre en place des parcours d'évolution professionnelle potentiels. Dans ce but, deux outils ont été élaborés, qui doivent encore être intégrés dans une perspective de management:

- le répertoire des emplois-types
- les cartographies métiers.

Ces outils nécessitent une information et un accompagnement durant leur mise en œuvre pour appuyer le développement de la mobilité au sein de l'ACV. L'exploitation du Répertoire des métiers et la mise en place de cartographies des emplois-types devraient aboutir à l'identification de parcours professionnels potentiels et permettre tant aux collaborateurs qu'aux responsables hiérarchiques d'agir de manière proactive.

Répertoire des emplois-types (REM) et cartographies des métiers

a. Description

La description des emplois-types et la constitution du REM ont pour objectifs de:

- prendre en compte toute la richesse des pratiques professionnelles ;
- valoriser les spécificités de l'ACV ;
- adopter un langage commun à l'interne et vis-à-vis des partenaires extérieurs ;
- intégrer la notion d'emploi-type dans la nouvelle structure des fonctions.

Tous les emplois-types recensés au sein de l'ACV ont été décrits dans des fiches emploi-type qui rendent compte de la mission, des activités essentielles, des compétences, du parcours professionnel, du contexte, des tendances et des facteurs d'évolution.

Le REM est disponible à la fois sur Intranet et Internet ^[10].

[10]

<http://intranet.etat-de-vaud.ch/fr/personnel/repertoire-des-emplois-types-rem/>

<http://www.vd.ch/fr/themes/etat-droit-finances/personnel-de-letat/repertoire-des-emplois-types-rem/>

Les cartographies métiers sont des représentations graphiques qui permettent notamment d'identifier des parcours professionnels possibles. Elles sont le moyen de mettre au jour des besoins en formation et des voies d'évolution envisageables au sein d'un même métier ou entre différents secteurs d'activité.

b. Bilan

Aujourd'hui, le REM se présente sous la forme d'un catalogue des métiers.

Le développement des cartographies est encore à l'état de projet, un bilan n'est donc pour l'instant pas possible.

c. Besoins

Ce catalogue des métiers étant constitué, il est indispensable d'en faire un référentiel dynamique et utile dans la gestion des ressources humaines. Pour cela, il devra être régulièrement mis à jour et alimenté en continu des évolutions observées en relation avec les métiers.

Le REM doit devenir un outil de référence dans l'identification des métiers de l'ACV et des besoins en compétences. Des utilisations ciblées des descriptions des emplois-types, sous forme de cartographies, permettront de soutenir la mobilité professionnelle.

1.1.3. "Mesures nécessaires à la protection de la santé et de la personnalité des collaborateurs"

(art. 5 LPers)

Dans ce paragraphe sont traités les aspects relatifs à la protection de la santé et de la personnalité des collaborateurs. Le dispositif de gestion des absences de longue durée (paragraphe 1.1.3.1) a pour but de favoriser le retour en activité des personnes atteintes dans leur santé, de même que le dispositif de gestion de conflits (paragraphe 1.1.3.2) tend à maintenir un climat de travail sain.

1.1.3.1. Gestion des absences de longue durée (Case management)

Un dispositif de gestion des absences maladie et accident, principalement de longue durée ou lors d'absences répétées, a été mis en place en 2007 dans l'ensemble de l'ACV. Il s'adresse à tous les collaborateurs de l'Etat, lors de la survenance d'une problématique de santé, afin de favoriser un retour durable en activité et d'éviter ainsi une mise à l'invalidité.

a. Description

Le case management repose principalement sur l'intégration des principes de détection et d'intervention précoces introduits par la 5^e révision de l'assurance invalidité, ainsi que le maintien en emploi des collaborateurs en incapacité de travail. Désormais, toutes les absences dépassant 30 jours sont annoncées tant au Médecin cantonal adjoint pour une prise en charge médicale, qu'aux spécialistes RH du case management du SPEV pour une prise en charge administrative de la personne dans ses démarches et lui proposer ainsi un accompagnement adapté.

L'approche réseau est novatrice dans cette prise en charge, de par l'intervention des différents partenaires internes de l'ACV : Médecin cantonal adjoint, autorité d'engagement, responsable RH et SPEV. Les partenaires externes sont la Caisse de pensions de l'Etat de Vaud (CPEV), l'Office assurance-invalidité (OAI) et les assureurs accidents.

b. Bilan

L'ACV a pris une longueur d'avance dans ce domaine, ce dispositif n'existant que rarement dans d'autres organisations publiques.

Cette prise en charge doit toutefois s'appuyer sur une gestion de l'absentéisme proactive afin de limiter au maximum les arrêts de travail, de détecter rapidement les situations d'absences de longue durée et de mettre en œuvre des mesures d'accompagnement en vue du maintien au poste de travail ou de réadaptation professionnelle. Auparavant, une partie seulement des collaborateurs en absence de longue durée était suivie par le SPEV et bénéficiait des mesures de réinsertion professionnelle. L'intervention était la plus souvent tardive, à l'approche de la fin du droit au salaire, et était mise en place à la demande du Médecin cantonal adjoint.

Les résultats obtenus depuis l'entrée en vigueur de ce dispositif commun de prise en charge sont intéressants : sur les 95 situations clôturées (données 2009-2010), 64 collaborateurs, soit 67% des situations clôturées, ont trouvé une solution au sein de l'Etat employeur et 17 collaborateurs, soit moins de 18% des situations clôturées, ont quitté l'Etat. Quant aux situations restantes soit 15% (14 collaborateurs), ces personnes ont été mises au bénéfice des prestations de l'invalidité.

Les collaborateurs qui font appel aux prestations de case management doivent souvent faire face à des préjugés négatifs concernant leur capacité de travail, ce qui ne facilite pas leur réinsertion. En outre, les chances de retrouver son ancien emploi diminuent en fonction de la durée de l'absence.

Les transferts internes sont non seulement dépendants de la vacance d'un poste mais sont avant tout entravés par une organisation structurelle cloisonnée et rigide.

c. Besoins

Une gestion des absences de longue durée doit tendre vers un retour durable en activité des collaborateurs atteints dans leur santé, mais dont l'incapacité n'est ni définitive ni totale. Une approche plus transversale, passant par un décroisement de la structure et des activités, s'avère nécessaire.

1.1.3.2. Gestion des conflits et lutte contre le harcèlement

L'ACV a été l'une des premières à se doter d'un dispositif normatif qui traite du harcèlement, de sa prévention, de sa détection et de son traitement (cf. règlement relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement du 9 décembre 2002). Le 2 juillet 2010, le Conseil d'Etat a modifié le règlement. Les modifications sont essentiellement d'ordre formel. Elles poursuivent également le but d'alléger la procédure.

a. Description

La prévention du harcèlement a été confiée à un groupe d'intervention (groupe Impact), structure indépendante et autonome, composée de personnes spécialement formées. Le groupe traite les demandes adressées par les collaborateurs, soit par des démarches informelles, soit par des procédures d'investigation pour lesquelles il livre des conclusions. Il a également pour mission de mener une politique d'information et de prévention du harcèlement sur le lieu de travail.

b. Bilan

Le tableau ci-dessous répertorie les prestations du groupe Impact et le nombre de dossiers ouverts et clos depuis 2001.

Tableau 10 : Groupe Impact – Dossiers ouverts et clos – 2001 à 2009

Voir tableau 10 - Annexe

D'autres données ainsi qu'une analyse de la situation sont disponibles dans le rapport de la commission de gestion de 2009.^[11]

[11] Rapport de la commission chargée de contrôler la gestion du Conseil d'Etat du Canton de Vaud, année 2009, pp. 121-122.

S'agissant des dispositifs de gestion de conflit et de lutte contre le harcèlement au travail, une comparaison intercantonale donne les indications suivantes:

- Bénéficient d'une structure spécifique de gestion de conflits les cantons de Jura, Genève, Neuchâtel, Berne et la Ville de Lausanne:
 - Jura, Genève, Neuchâtel, Berne et la Ville de Lausanne ont constitué un groupe de confiance composé de personnes chargées de la gestion des conflits.
 - Seul Genève peut mener des investigations, les autres cantons et la Ville de Lausanne limitant leur action à la médiation. En cas de plainte pour harcèlement, les employés doivent faire valoir leurs droits par les canaux existants. A Lausanne, c'est le groupe de confiance (cellule Arc) qui adresse une demande d'ouverture d'enquête à la Municipalité, laquelle en confie la conduite à des personnes externes.
- Les situations de conflit et de harcèlement sont renvoyées à d'autres structures internes non spécifiques ou à des intervenants externes dans les cantons de : Valais, Soleure, Fribourg, Argovie, Appenzell Rhodes-Intérieures, Appenzell Rhodes-Extérieures, Glaris, Grisons, Bâle-Campagne, Bâle-Ville, Zurich, Lucerne, Saint-Gall:
 - la procédure formelle : enquête administrative respectant la procédure administrative, le droit d'être entendu, débouchant sur l'établissement d'un rapport final avec catalogue de sanctions
 - la procédure informelle : prévention par une formation des cadres sur la problématique du harcèlement psychologique et sexuel. Personnes-ressources : personnes de confiance *ad hoc*, service du personnel et bureau de l'égalité. Ces personnes tentent de résoudre le problème, le cas échéant en attribuant un mandat externe.

c. Besoins

Sous réserve d'ajustement de nature plutôt formelle, le Conseil d'Etat considère que le dispositif en place donne satisfaction et répond aux objectifs fixés.

1.1.4. "Mesures propres à garantir l'égalité de traitement et l'égalité des chances entre femmes et hommes" (art. 5 LPers)

Dans ce paragraphe sont traités les aspects relatifs à l'égalité de traitement et l'égalité des chances entre femmes et hommes.

a. Description

En 2004, le Conseil d'Etat a défini, pour son administration, un Plan pour l'égalité dont l'application est régulièrement suivie. Le Plan pour l'égalité s'accompagne d'un règlement pour l'égalité dans l'administration (Régäl).

Sans revenir sur l'ensemble des inégalités entre les femmes et les hommes dans le champ professionnel, rappelons que l'inégalité salariale s'explique par un grand nombre de facteurs : choix de filières de formation historiquement moins bien rémunérées (santé et social vstechnique), moins d'années d'expérience (interruptions dues à la maternité), temps partiel (absence de solutions de garde), stéréotypes sur le travail des femmes (plafond et parois de verre), etc.

Par ailleurs, on ne saurait occulter le fait que les femmes peinent parfois à poser leur candidature à des postes à responsabilité, souvent pour des questions liées au genre (manque de modèles, culture du "n° 2", etc.). Ainsi, le Conseil d'Etat, à l'occasion des recrutements pour les postes de chefs de service, fait régulièrement l'expérience que les postulations féminines y sont rares, parfois même inexistantes.

b. Bilan

C'est par leur exemplarité que les collectivités publiques pourront valablement "peser" sur les entreprises privées pour les amener à respecter, encore mieux que ce n'est le cas aujourd'hui, l'égalité salariale. On peut d'ailleurs constater une nette augmentation des femmes aux postes de cadres, à l'exception, il est vrai, des postes de cadres supérieurs de l'administration, qui restent massivement masculins.

L'introduction de la nouvelle politique salariale n'a pas été sans effets sur l'égalité hommes/femmes. L'analyse chiffrée qui figure en annexe propose un chapitre entier dédié à cette question, dont il est cependant utile de résumer ici quelques points.

Les femmes qui ont bénéficié d'une revalorisation salariale (42%) sont presque deux fois plus nombreuses que celles qui n'ont pas eu de rattrapage (22%). Pour les hommes, en revanche, la part des bénéficiaires d'un rattrapage (20%) est à peine plus élevée que celle des non-bénéficiaires (16%).

Sur les 80 millions prévus, bien plus de la moitié seront dévolus aux femmes. En effet, 59% (environ 47 millions) serviront à rattraper les femmes et 41% (environ 33 millions) les hommes. Il faut également rappeler qu'en moyenne, le niveau de classification des femmes est inférieur de deux classes à celui des hommes, et que le rattrapage est proportionnel à la classe salariale. Les montants de rattrapage des femmes devraient par conséquent être moins importants. De plus, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à exercer une activité à temps partiel, et le montant du rattrapage est calculé au prorata du taux d'activité. Compte tenu de ces deux éléments, les 59% du rattrapage global dévolus aux femmes peuvent être considérés comme conséquents.

Tableau 11 : Montants moyen et médian des salaires 2008 ^[12]

[12] Salaires annuels (13e compris) pour une activité à 100%.

Voir tableau 11 - Annexe

En moyenne, la rémunération des hommes est plus élevée que celle des femmes mais l'augmentation due à la bascule est elle plus conséquente pour les femmes que pour les hommes. Le salaire moyen des hommes passe de CHF 98'536 à CHF 99'721, soit une augmentation de CHF 1'185. Le salaire moyen des femmes passe quant à lui de CHF 86'194 à CHF 87'710, soit une augmentation de CHF 1'516.

Il en va de même pour les quartiles dont l'augmentation est supérieure pour les femmes que pour les

hommes. De plus, on constate que l'augmentation du premier quartile est supérieure à celle du deuxième quartile (autrement dit la médiane), qui est elle-même supérieure à l'augmentation du troisième quartile. En d'autres termes, ce sont les salaires les moins importants qui connaissent l'augmentation la plus conséquente non seulement en valeur absolue, mais à plus forte raison en proportion, puisqu'elle se rapporte à un salaire plus bas.

La différence la plus remarquable concerne le quart des femmes avec la rémunération la moins importante. Avant bascule, ce quart touchait entre CHF 45'500 et CHF 69'862. Après bascule, les salaires sont compris entre CHF 46'800 et CHF 72'792, soit une augmentation de CHF 1'300 du salaire minimum et de CHF 2'930 du montant du premier quartile.

Au final, le Conseil d'Etat se réjouit de constater une réduction modeste mais réelle de l'écart entre le salaire des hommes et des femmes au sein de l'ACV. Il entend poursuivre dans cette voie, notamment en contrôlant la répartition de la masse salariale selon le genre.

c. Besoins

Le Conseil d'Etat s'engage formellement à effectuer un auto-contrôle de l'égalité salariale hommes/femmes au sein de l'ACV. Il se basera sur un instrument, intitulé LOGIB (Lohnleichheitsinstrument Bund), développé par le Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale (BASS) sur mandat du Bureau fédéral de l'égalité (BFEG). Cet outil est basé sur une méthode d'analyse des salaires validée par le Tribunal Fédéral (arrêt 4P.205/2003 du 22 décembre 2003).

Il convient cependant de préciser qu'une telle analyse ne pourra se faire que sur un système salarial stabilisé. Plusieurs recours ayant trait à la composante salariale et évoquant le principe de l'égalité sont en effet actuellement pendants auprès des autorités judiciaires compétentes. L'expertise du BEFH a été requise dans plusieurs affaires. Afin d'éviter tout risque de contradiction dans les résultats, il est souhaitable de procéder dans l'ordre des choses. Dès lors, il convient d'attendre que les recours portant sur une dimension salariale de nature collective soient traités pour lancer tous travaux de contrôle et d'analyse des salaires au regard de l'égalité entre les femmes et les hommes. S'agissant du début des travaux, une fois les affaires jugées, il sera possible de procéder à l'analyse.

L'ensemble de l'opération durera entre deux ans et deux ans et demi comme semble le démontrer l'expérience bernoise en la matière.

1.2. Mise en œuvre de la politique des ressources humaines au sens de l'art. 8 de la LPers

Ce paragraphe est basé sur une partie de l'article 8 de la LPers. Il se concentre sur la formation des jeunes (paragraphe 1.2.1.), l'organisation RH (paragraphe 1.2.2) et le système d'information RH (paragraphe 1.2.3), en leur qualité d'outils de soutien à la mise en œuvre de la politique des ressources humaines de l'Etat de Vaud.

1.2.1. Formation des jeunes

L'Etat employeur se doit d'agir avec exemplarité dans le soutien de la formation des jeunes et le développement des places d'apprentissage.

a. Description

Pour répondre à cet objectif, la Commission de coordination des apprentis a été mise en place en 2002. Ses travaux permettent, sous réserve de décisions départementales, d'harmoniser les modalités de gestion et les règles applicables aux apprentissages au sein de l'Etat de Vaud, ainsi que de développer les places d'apprentissage.

Une procédure de recrutement centralisée des apprentis de commerce a également été mise sur pied.

Elle est assurée par le SPEV et se déroule de la manière suivante:

- diffusion d'une annonce centralisée pour l'ensemble de l'Etat. Toutes les candidatures sont prises en

- compte, sans tri préalable quant au niveau de formation, afin qu'une chance soit donnée à chacun ;
- tous les candidats passent des tests d'évaluation ;
 - restitution des tests et remise d'un code informatique permettant de visualiser toutes les places d'apprentissage disponibles au sein des services ;
 - postulations directement déposées auprès du SPEV. Celui-ci tient à jour une "Bourse des candidats" qui détaille le profil et les aspirations de la personne ;
 - les entretiens d'engagement sont effectués directement par les services intéressés.

Afin de renforcer l'identification des apprentis à leur employeur, une demi-journée d'accueil est également organisée, en présence du Président du Grand Conseil et du Président du Conseil d'Etat.

b. Bilan

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du nombre d'apprentis à l'Etat entre 2006 et 2009. L'évolution positive montre une augmentation faible mais constante. L'augmentation beaucoup plus forte, que l'on peut observer en 2009, est due à l'intégration des apprentis du COFOP (Centre d'orientation et de formation professionnelles) dans cette statistique.

L'évolution des chiffres par département doit être appréciée avec réserve, les statistiques n'étant pas réadaptées en fonction des réorganisations et des transferts de services entre départements.

Pour les apprentis de commerce, qui sont les plus nombreux à l'Etat, le taux de réussite aux examens finaux est de 85%. Par ailleurs, 80% des apprentis qui se destinent à une carrière professionnelle immédiate ont trouvé un emploi à l'issue de leur formation, dont 73% au sein même de l'ACV, ce qui démontre qu'elle dispense une formation professionnelle de base de qualité et reconnue.

Tableau 12 : Evolution du nombre d'apprentis par département

Voir tableau 12 - Annexe

c. Besoins

Il est important d'augmenter encore le nombre de places d'apprentissage, tout en maintenant la qualité de la formation et en prenant en compte les besoins des autres filières de formation (filières techniques et artisanales) d'une part et, d'autre part, en veillant au recrutement de jeunes issus des différentes orientations de la scolarité obligatoire. Cette préoccupation rejoint celle exprimée par M. le député Dériaz dans le cadre du postulat qu'il a déposé sur cet objet. Le développement de ces places d'apprentissage devra s'accompagner de la mise en œuvre d'une procédure de recrutement structurée et cohérente pour l'ensemble des métiers représentés au sein de l'administration cantonale.

1.2.2. Organisation RH

La LPers a entraîné un transfert de compétences du Conseil d'Etat et du chef de département au chef de service. En qualité d'autorité d'engagement au sens de la LPers, le chef de service exerce une responsabilité d'employeur. Il est ainsi "chef du personnel" de son service et garantit de fait les actes RH courants : engagements, promotions, formations, planification, licenciements. L'aspect managérial de cette activité est traité dans le paragraphe qui concerne les compétences managériales.

Le présent paragraphe traite des trois niveaux de la fonction RH présents au sein de l'ACV, en leur qualité de soutien des autorités d'engagement.

a. Description

La gestion des ressources humaines de l'ACV repose sur trois niveaux de responsabilité complémentaires:

1. dans les services, un correspondant RH ;
2. dans les unités ressources humaines (URH), un responsable RH ;
3. un service transversal, le SPEV.

Le correspondant Ressources humaines (CoRH)

Le CoRH assiste le chef de service pour la gestion administrative des événements liés aux ressources humaines. Il établit le dossier administratif des nouveaux collaborateurs, consolide et transmet les informations nécessaires à l'application du dispositif légal et prépare les dossiers concernant les demandes de modification de l'organisation structurelle du service, de promotions ou d'octroi d'indemnités particulières. Il assure les relations avec le SPEV en matière de gestion administrative des RH.

Le responsable Ressources humaines (RRH)

A l'heure actuelle, l'interface entre les autorités d'engagement et le SPEV est assurée par des unités ressources humaines (URH) au nombre total de 14. Ces URH sont dotées d'un responsable RH départemental et variablement d'un ou plusieurs collaborateurs. Quatre de ces RRH sont directement rattachés au SPEV, à savoir ceux du DSAS, du DEC, du DINF et du DFIRE. Deux cas particuliers doivent néanmoins être signalés, en ce qui concerne le CHUV et l'UNIL, où les responsables RH font partie de la Direction.

Il est à noter que des services ou directions sont également dotés d'un responsable RH, pour des raisons de spécificités de métiers ou de structure.

Le responsable RH, par sa proximité, offre appui et conseil au chef de département et aux chefs de service, ainsi qu'à la hiérarchie en général, notamment pour la gestion des processus RH (engagement, licenciement, gestion de conflits, réorganisation et accompagnement du changement). Il facilite également le traitement et le suivi des dossiers entre le SPEV et les services.

Il contrôle la mise en œuvre de la politique RH, suit la gestion des effectifs et consolide les tableaux de bord. De plus, il participe aux recrutements, coordonne l'activité des CoRH, traite de la relève des cadres en lien avec le SPEV et soutient les collaborateurs en situation de suppression de poste ou de problématique de santé.

Le service du personnel (SPEV)

En qualité de service transversal, le SPEV met en œuvre la politique du personnel du Conseil d'Etat et appuie ce dernier dans ses relations avec les associations du personnel.

Il est responsable de la rémunération et des assurances sociales en général, ainsi que de la gestion des postes et des effectifs. Il réalise des prestations RH spécialisées : recrutements, relève des cadres, conseils juridiques, plans d'accompagnement au changement, contrôle et appui RH, etc.

Il coordonne l'activité des RRH, des CoRH, assure la conception et conduit la mise en place de supports et d'outils de gestion des RH.

Il centralise les budgets dévolus à la formation et au personnel temporaire, ainsi que celui destiné à la réinsertion professionnelle pour l'ensemble de l'Etat de Vaud.

b. Bilan

Ce réseau a été mis en place afin de bénéficier d'interlocuteurs compétents, assumant chacun un rôle spécifique.

L'activité du correspondant RH, étant de type additionnel, est assurée à des niveaux de responsabilité et de pourcentages d'activité très différents, ce qui rend malaisée l'identification des rôles et des activités assumées.

En ce qui concerne les responsables RH, en plus des 14 RRH de département ou de grande direction, l'ACV compte un grand nombre de responsables RH de service. Leurs activités sont parfois complémentaires ou identiques à celles des 14 RRH départementaux, mais également à celles des correspondants RH.

Les rôles des RRH et des CoRH sont donc peu clairs et les interlocuteurs du SPEV sont multiples. La

coordination des activités et des informations s'avère de ce fait complexe et pose des difficultés récurrentes.

A l'heure actuelle, si l'attribution des missions et des activités au sein du SPEV est clairement définie, il n'en va pas de même en ce qui concerne les différents intervenants de la fonction RH.

c. Besoins

En conclusion, l'organisation RH dans les services doit être revue, en partant d'un état des lieux qui s'attachera à déterminer la nature des tâches du domaine RH en s'appuyant sur les processus RH. Le SPEV apportera son soutien aux services dans cette démarche pour:

- redéfinir les fonctions et rôles aux différents niveaux de responsabilité ;
- déterminer les besoins de formation.

Une fois ce travail accompli, il sera possible de définir une organisation RH efficiente et efficace, notamment pour répondre aux axes stratégiques développés dans le présent rapport.

1.2.3. Système d'information des ressources humaines (SIRH)

L'objectif général d'un système d'information RH est de disposer de données relatives à la gestion des ressources humaines de manière efficiente, fiable, interactive et conviviale.

a. Description

Le système de gestion administrative de l'ACV datait de 1980 et nécessitait une modernisation. Par décret du 12 février 2002, le Grand Conseil a accordé un crédit de CHF 6'800'000.- pour financer la première phase du "renouvellement du système d'information des ressources humaines du Service du personnel" (EMPD 344). Il visait à disposer des données relatives aux éléments suivants :

- organisation et infrastructure:
 - organisation, postes et conseil en organisation,
 - maintenance des données d'infrastructure,
 - administration des droits d'accès ;
- gestion des données administratives:
 - engagements, départs,
 - gestion des temps de travail et personnalisation des conditions de travail,
 - statuts et réglementation ;
- modules "Ressources Humaines", première partie:
 - développement des compétences,
 - fonction sociale.

Les efforts de modernisation ont tout d'abord été portés sur la mise en place des modules "Ressources Humaines". En raison de difficultés avec le logiciel de paie (Zadig) et du retard constatés dans le projet, une analyse des risques liés notamment à l'absence de maintenance par le fournisseur de l'application Zadig pour les données administratives des collaborateurs de l'ACV et du CHUV a été effectuée. Il a donc été décidé de remplacer Zadig par le nouvel outil pour la gestion administrative des données (PeopleSoft).

Les objectifs et la planification générale, définis dans l'EMPD 344, ont dû être adaptés suite aux difficultés rencontrées et aux résultats de l'analyse précitée.

b. Bilan

La sécurité, y compris les droits d'accès, ainsi que la pérennité des données administratives des collaborateurs, tant en ce qui concerne les données personnelles que celles liées aux conditions d'engagement et à la rémunération, ont été assurées. Des dispositions ont été prises avec le fournisseur

de l'application Zadig qui a donné des garanties quant à la maintenance de son application de calcul des salaires jusqu'à fin 2011 au minimum.

Les risques majeurs identifiés au cours de l'analyse ont été maîtrisés tout en apportant une amélioration des outils à disposition et en préservant les possibilités d'évolution des applications.

A ce jour, le système d'information des ressources humaines permet d'assurer les processus administratifs les plus sensibles en formant le socle sans lequel il n'est pas possible de fonctionner (gestion administrative des collaborateurs, paie, sécurité). En revanche, au vu de la réorientation des objectifs initialement prévus, les modules offrant un support pour les prestations plus orientées dans le domaine de la gestion des ressources humaines n'ont pas été mis en place.

Par ailleurs, une partie de ces applications informatiques, notamment le moteur de paie Zadig, est basée sur des technologies obsolètes ou en passe de l'être.

c. Besoins

Compte tenu de ce bilan, il est nécessaire :

- d'étendre les prestations RH bénéficiant d'un support informatique ;
- d'assurer l'évolution technique des solutions utilisées.

Pour ce faire, il s'agit de définir un schéma directeur et de réaliser le programme de projets qui en découle afin de permettre un développement harmonieux du système d'information.

L'objectif final est de disposer d'un SIRH convivial tant pour la fonction RH que les cadres pour la gestion de leur personnel, et contenant des données homogènes, renseignées et cataloguées. Ces données permettront de construire des indicateurs pertinents, capables de faire ressortir les progrès accomplis, la création de valeur ajoutée et de gagner en efficacité.

Il devra fournir les données relatives aux indicateurs et ainsi permettre d'apprécier la mise en œuvre des axes stratégiques du présent rapport.

1.3. Synthèse des besoins

Au vu des bilans qui précèdent, les principaux besoins sont récapitulés ainsi:

Voir tableau 13 - Annexe

2 CHAPITRE 2

Axes stratégiques de la politique des ressources humaines de l'Etat de Vaud

Le bilan présenté dans le chapitre précédent permet de mettre en évidence les réalisations majeures qui ont été conduites lors de cette décennie, suite à l'entrée en vigueur de la LPers et de la mise en œuvre de la nouvelle politique salariale. Ces changements constituent les fondements d'une gestion du personnel moderne et dynamique, en lien avec les besoins du Conseil d'Etat, des autorités d'engagement et des responsables de la ligne, ainsi que des collaborateurs.

Ces réformes majeures effectuées, il n'y aura plus de changements aussi importants à moyen terme. Il s'agit maintenant de consolider ces réalisations afin d'exploiter leur plein potentiel. Les besoins identifiés résumés ci-avant mobiliseront de manière forte les cadres et la fonction RH ces prochaines années afin d'évoluer vers une gestion dynamique, prospective et cohérente des ressources humaines. Cela étant, le Conseil d'Etat entend développer pour les années 2011 à 2015 la politique RH autour des trois axes stratégiques suivants:

- l'attractivité de l'Etat employeur (paragraphe 2.1) ;
- une fonction d'encadrement compétente et reconnue (paragraphe 2.2) ;
- le développement du potentiel des collaborateurs (paragraphe 2.3).

Chacun de ces axes est présenté sous forme de tableau en deux parties. La première mentionne

l'objectif principal poursuivi auquel sont associés des indicateurs stratégiques. Ces derniers serviront à mesurer le degré d'atteinte de l'objectif.

La seconde partie du tableau indique la manière dont l'axe stratégique concerné se concrétise en termes d'actions à mener. Elles sont associées à des indicateurs opérationnels visant à évaluer leur niveau de réalisation.

Il est à noter que les indicateurs stratégiques et opérationnels relèvent de deux catégories, soit:

- des indicateurs *objectifs* qui se basent sur des données factuelles ;
- des indicateurs *de perception* qui s'appuient sur l'opinion des personnes concernées obtenue au moyen d'enquêtes.

Pour illustrer l'adéquation des axes stratégiques par rapport aux besoins identifiés dans le bilan, le tableau de synthèse des besoins figurant au point 1.3 est repris au paragraphe 2.4. Par un jeu de couleurs associées aux trois axes stratégiques, il est possible de vérifier que ces axes répondent bien aux besoins.

La planification détaillée de ces actions demeure réservée, selon un plan d'action qui reste à établir en fonction des ressources attribuées.

2.1. L'attractivité de l'Etat employeur

L'ACV dispose de nombreux atouts liés à la nature de ses tâches (emplois dans des domaines très variés, voire pointus, participation à des projets d'envergure et au service du public) et aux conditions de travail offertes (stabilité de l'emploi, égalité des chances et équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, par exemple).

Partie prenante de la concurrence sur le marché de l'emploi, l'ACV doit faire connaître ses avantages et développer son image pour se rendre attractive, non seulement vis-à-vis des candidats se présentant à des postes comparables à ceux du secteur privé, mais également pour les métiers spécifiques au domaine public (enseignement ou sécurité publique, par exemple). Cette attractivité représente un enjeu important pour répondre de manière optimale à des situations annoncées de pénurie de collaborateurs dans certaines catégories de métiers.

Promouvoir ses métiers, augmenter la capacité de l'ACV à aborder les défis du futur, mais également affirmer son identité, valoriser sa culture, ses réalisations, ainsi que les prestations fournies sont des actions importantes à mettre en œuvre pour réaliser cet axe stratégique.

Voir tableau 14 - Annexe

2.2. Une fonction d'encadrement compétente et reconnue

La qualité des prestations dépend pour une bonne part de l'activité fournie par le collaborateur. Trouver le candidat correspondant au profil recherché, le garder, favoriser son développement, son autonomie, son sens de la responsabilité, ainsi que reconnaître ses prestations et ses capacités sont autant d'actes de gestion du personnel qui tendent vers une plus grande motivation, gage d'un travail de qualité. La fonction managériale constitue un axe central de cette motivation.

Un manager doit disposer de compétences étendues et parfois pointues. Ce n'est pas seulement un collaborateur reconnu dans son métier de base et promu à des fonctions d'encadrement, mais également un catalyseur du potentiel humain. Le management repose sur des compétences et des connaissances qui sont nécessaires et qui ne s'acquièrent pas naturellement. Autant elles sont faciles à décrire, autant elles sont difficiles à mettre en pratique.

Il convient tout d'abord de s'assurer que l'encadrement en place dispose des compétences requises. A défaut, il importe de lui donner la possibilité de les acquérir au moyen de formations adéquates. Il s'agit ensuite de veiller à ce que les compétences acquises puissent être mises en pratique au quotidien. Rien ne sert de développer des concepts de politique RH et des outils, si les cadres en charge de la

gestion quotidienne du personnel ne disposent pas de la formation nécessaire pour assurer cette responsabilité.

Voir tableau 15 - Annexe

2.3. Le développement du potentiel des collaborateurs

Pour relever les enjeux de demain, il est crucial d'identifier et de développer les compétences des collaborateurs et de considérer cette action comme un investissement à moyen terme. Une formation adaptée aux besoins du personnel et de l'organisation permet de pallier aux lacunes et peut servir de tremplin pour la prise de responsabilités nouvelles. Réalisée dans une perspective de décloisonnement, elle peut aussi favoriser la mobilité transversale et offrir ainsi des possibilités de carrière plus larges au sein de l'Etat.

Pour répondre à cet objectif, un processus global de développement des compétences doit être mis en place, permettant ainsi d'identifier et de valoriser des filières d'évolution professionnelle.

La motivation des collaborateurs doit être une préoccupation constante du management en place, en s'appuyant sur les besoins en formation régulièrement évalués lors des entretiens d'appréciation annuels.

Voir tableau 16 - Annexe

2.4. Tableau synoptique[E1] des correspondances entre besoins et axes stratégiques

Voir tableau 17 - Annexe

Il est à noter que les besoins identifiés en matière d'organisation RH et de système d'information des ressources humaines rappelés plus haut dans le tableau sont sous-jacents à la réalisation des trois axes stratégiques, en leur qualité de support de la mise en œuvre de la politique des ressources humaines. Ces besoins sont transversaux et ne peuvent donc pas être associés à un seul axe stratégique.

Il en est de même en ce qui concerne la formation des jeunes, qui prépare l'avenir de l'ACV et relève de la responsabilité sociale de tout employeur. Les personnes en formation sont de futurs collaborateurs compétents, et le besoin de disposer de places d'apprentissage en suffisance est également un besoin transversal.

3 CHAPITRE 3

3.1 Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le postulat Philippe Leuba visant à obtenir un rapport sur les rémunérations effectives moyennes des différentes fonctions existantes dans l'administration vaudoise, sur leur niveau en comparaison avec celles allouées dans les autres administrations cantonales et avec celles octroyées dans le secteur privé (04/POS/128)

Rappel

Conformément aux articles 45 et ss de la loi sur le Grand Conseil, je dépose le présent postulat visant à obtenir un rapport sur les rémunérations effectives moyennes des différentes fonctions existantes dans l'administration vaudoise, sur leur niveau en comparaison avec celles allouées dans les autres administrations cantonales et avec celles octroyées dans le secteur privé.

Chexbres, le 1^{er} décembre 2004.

Développement

L'art. 107 al. 2 de la Constitution vaudoise exige que le Grand Conseil se prononce annuellement sur la gestion de l'Etat. Près d'un franc sur trois dépensé par le Canton l'est au titre de la rémunération de la fonction publique (salaires, cotisations sociales, etc.).

Cela étant, il n'est guère sérieux d'imaginer que le Parlement puisse remplir le mandat constitutionnel

susmentionné sans être au bénéfice d'une connaissance précise des rémunérations moyennes effectives des différentes fonctions composant l'administration sur laquelle il doit exercer la haute surveillance. A cet égard, et si l'on entend qu'il remplisse ledit mandat correctement, il est indispensable de lui donner les moyens de comparer la politique de rémunération de l'Etat de Vaud avec celles pratiquées dans les autres administrations cantonales et dans le secteur privé. Pour avoir un sens, cette comparaison doit prendre en compte les avantages sociaux (régime et financement de la caisse de retraite, vacances et congés, indemnités diverses, etc.).

En regard de l'impératif constitutionnel, l'on décèle mal quelles pourraient être les raisons fondant un refus de communiquer au Parlement les informations décrites au paragraphe précédant. Les esprits les moins scrupuleux rejettent la présente demande invoquant la complexité d'une telle étude et le fait que le Parlement serait incapable de l'analyser de manière objective. Or, aucun de ces prétextes n'est recevable.

En effet, en 2002, la Conférence des chefs du personnel des cantons latins a chargé l'entreprise Corporate Consulting & Technology de réaliser une telle étude. 138 fonctions ont ainsi été analysées et comparées.

Ce rapport permet de savoir précisément combien le contribuable vaudois dépense effectivement pour un juriste, un gardien de prison, une secrétaire. Il révèle également si cette dépense correspond au prix du marché ou à celui enregistré dans les autres administrations cantonales. L'étude demandée existe donc.

Quant au second motif, il conduit à la suppression du Grand Conseil...

Concrètement et à titre d'exemple, l'on constate que trois projets intercantonaux se sont heurtés ou se heurtent à des difficultés résultant des politiques salariales différentes pratiquées dans les administrations publiques cantonales : le rapprochement universitaire VD-GE, l'Hôpital du Chablais, le Gymnase de la Broye. Or, le Parlement, saisi de ces projets, n'a reçu que peu ou pas d'informations sur leurs conséquences en matière de politique salariale au sens large. L'exploitation du Gymnase de la Broye n'impliquera rien moins que le non assujettissement partiel des employés de cet établissement au statut de la fonction publique et à la loi sur la Caisse de pension !

Nul ne conteste le droit à notre Canton de pratiquer une politique de rémunération spécifique différente de celle appliquée dans le secteur privé et dans les autres administrations. Lorsque le Parlement le décide, il doit le faire en toute connaissance de cause.

Par le présent postulat, le soussigné demande qu'un rapport soit fourni au Grand Conseil présentant le mandat donné à l'entreprise Corporate Consulting & Technology, les conclusions détaillées de l'étude menée par cette dernière et les éventuelles modifications législatives ou réglementaires qui devraient en résulter selon le Conseil d'Etat.

Je demande le renvoi de ce postulat à une commission parlementaire.

Lausanne, le 7 décembre 2004.

Réponse du Conseil d'Etat

En préambule, le Conseil d'Etat rappelle la nécessité de disposer d'éléments de comparaison s'agissant des conditions de travail au sens large. Tout employeur, public ou privé, qui dispose de ses propres règles relatives aux conditions de travail, cherche à savoir comment il se positionne par rapport à d'autres employeurs, en particulier ceux avec lesquels il est en concurrence.

L'Etat de Vaud participe depuis de nombreuses années à des études ou enquêtes comparatives. On signalera celle réalisée par l'Office fédéral de la statistique et celle organisée par l'Idheap. En plus, des enquêtes régulières, l'Etat de Vaud répond à des enquêtes organisées de manière ponctuelle. C'est ainsi qu'il y a quelques années, l'Etat de Vaud a collaboré à l'enquête réalisée par la Confédération.

Pour ce qui concerne la rémunération, une comparaison est naturellement, si ce n'est nécessaire, du moins utile. Des travaux de ce type se sont généralisés à l'ensemble de la Suisse. C'est ainsi qu'en Suisse alémanique, tous les cantons organisent une comparaison des salaires avec le concours de la société Perinova. Comme le mentionne le postulat, les cantons latins ont décidé de confier un mandat à la société Corporate Consulting & Technology (CCT). Le mandat porte sur :

- Offrir aux Administrations publiques la possibilité de situer leur politique de rémunération dans un environnement global.
- Mettre à disposition des Administrations publiques des informations relatives aux salaires des collaborateurs comparables tant en ce qui concerne les autres Administrations qu'en ce qui concerne le secteur privé.
- Donner aux responsables des services des ressources humaines des administrations publiques un outil pour répondre aux questions mises en évidence pour les responsables politiques et définir le cadre d'une politique de rémunération.

Les travaux de comparaison sont aujourd'hui effectués sur une centaine de fonctions/métiers. Cette comparaison, pour intéressante qu'elle soit, présente de nombreuses limites, à savoir en particulier:

- a. Le libellé des fonctions utilisées par les cantons ne reflète pas nécessairement une activité identique ou proche. Il importe ainsi de vérifier constamment si les comparaisons, par le choix des fonctions/métiers, sont pertinentes.
- b. L'organisation est différente d'un canton à l'autre ce qui peut représenter des différences significatives, mais très difficiles à maîtriser.
- c. Si la rémunération constitue la contrepartie la plus importante par rapport au travail fourni par l'employé, ce qui compte autant, si ce n'est plus, c'est en définitive le pouvoir d'achat. Or, tout le monde sait que toucher le même montant suivant le canton dans lequel on habite ne représente pas le même pouvoir d'achat.

A ces éléments-là, s'ajoute la nécessité d'appréhender la rémunération dans une dimension plus large. En effet, les éléments tels que la durée du temps de travail, les compléments au salaire (indemnité en particulier), les perspectives d'évolution et la Caisse de pensions prennent également une importance considérable. Ces éléments, connus, ne sont pas intégrés dans la comparaison.

Pour toutes ces raisons, le Conseil d'Etat considère que les éléments de comparaison ne sauraient être fournis tels quels, hors contexte. Ces comparaisons ont leurs limites, qu'il faut accepter. Lorsqu'elles sont utilisées, elles ne le sont qu'à titre de référence.

Conclusion

Le Conseil d'Etat considère que les données relatives aux éléments salariaux constituent des informations de pilotage. Les fournir telles quelles n'apporte pas une plus-value significative et risque de biaiser une comparaison crédible. Dès lors, le Conseil d'Etat renonce à fournir des informations plus précises.

4 CHAPITRE 4

4.1 Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le postulat Mireille Aubert et consorts pour un congé adoption (07/POS/020)

Rappel

Motion pour un congé adoption

Pour que les enfants de tous les parents soient traités avec égalité

L'article 35 de la Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (LPers) énumère les divers congés accordés aux collaboratrices et collaborateurs devenant parents. Une inégalité injustifiable existe entre le congé adoption de 2 mois alors que le congé de maternité est de 4 à 5 mois.

Pourquoi distinguer deux catégories de parents, les adoptants et les autres ?

Avec cette demie mesure, on semble considérer que les enfants adoptés sont un peu moins égaux que les autres à l'arrivée dans leur famille alors qu'ils sont, pour la plupart, originaires d'autres pays.

Ces enfants et leurs parents auraient-ils besoin de deux fois moins de temps pour créer des liens ?

Parce que tous les enfants doivent naître égaux en droit, je demande une modification de l'article 35 de la loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (LPers) afin que l'adoption d'un enfant donne droit à un congé de même durée que le congé maternité.

Congés divers Art. 35.– *Le service accorde aux collaborateurs:*

a) un congé de maternité et d'adoption de quatre mois:

*e) (un congé d'adoption de deux mois) **supprimé***

Donner aux couples adoptants les mêmes droits qu'aux autres parents ne devraient pas coûter très cher puisqu'en 2005 46 enfants ont été adoptés dans le canton de Vaud et 67 en 2006.

Je souhaite que ma motion soit renvoyée directement au Conseil d'Etat.

Bussigny, le 13 mars 2007.

Madame la députée Mireille Aubert a également déposé une autre motion intitulée "pour une loi instituant une assurance en cas d'adoption".

Suite au rapport de la commission thématique de la politique familiale exposé lors de la séance du Grand Conseil le 6 novembre 2007 et avec l'accord de la motionnaire, les deux motions ont été transformées en postulat et renvoyées au Conseil d'Etat.

Réponse du Conseil d'Etat

Sous l'empire de la loi du 9 juin 1947 sur le Statut général des fonctions publiques cantonales (ci-après : le Statut), il n'existait pas de véritable congé adoption. Toutefois, l'usage de l'article 85 du statut permettait d'accorder des congés prolongés, rétribués ou non, pour accepter une mission d'intérêt général, pour améliorer la formation professionnelle ou pour "d'autres raisons sérieuses". La pratique du Service du personnel a été de préavis favorablement des demandes de congés prolongés, soit pour les mères adoptives, d'accorder trois à six semaines (selon les circonstances de l'adoption) et pour les pères adoptifs, deux semaines. Le congé adoption existait dans les faits mais ne disposait pas d'une base légale.

La LPers, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2003, a donc entériné la pratique qui s'était développée sous l'empire du Statut et, en introduisant la lit e) de l'article 35, a institué un véritable droit pour le collaborateur. La LPers a en outre étendu la durée du congé à deux mois pour tous les collaborateurs de l'Etat, que ce soit pour les mères adoptives ou les pères adoptifs.

Au terme du congé adoption de deux mois octroyé par la LPers, le/la collaborateur-trice peut encore solliciter, auprès de la Caisse d'allocations familiales, pour 38 jours supplémentaires, l'allocation perte de gains adoption, laquelle couvrira son salaire à hauteur de 80 % jusqu'à concurrence de CHF 196.- par jour, soit CHF 5880.- par mois. Il/elle pourra, pour cette même durée, demander un congé prolongé au sens de l'article 84 du règlement général d'application de la LPers, congé qui sera vraisemblablement accordé.

Conclusion

En proposant le projet de loi d'application de la loi fédérale sur les allocations familiales et sur des prestations cantonales en faveur de la famille, en particulier les dispositions instituant une allocation perte de gains lors de l'adoption ou de l'accueil d'un enfant de moins de 12 ans, le Conseil d'Etat a répondu favorablement à la proposition faite par M^{me} Mireille Aubert dans sa motion "pour une loi instituant une assurance en cas d'adoption". Dite loi étant entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2009, le/la collaborateur-trice employé-e à l'Etat de Vaud peut désormais bénéficier de 38 jours d'allocations d'adoption, en sus du salaire versé durant deux mois en application de l'article 35 litt. e) LPers. Quant au principe du congé, l'article 84 du règlement d'application de la LPers permet d'accorder un congé prolongé pour la durée des 38 jours. Par conséquent, l'actuel article 35 litt. e) LPers, complété par les dispositions de la LVLAfam relatives à l'allocation d'adoption, offre des garanties qui peuvent être jugées suffisantes au parent adoptant.

Bien que, le Conseil d'Etat ne soit pas totalement convaincu par le parallélisme qui est fait entre le congé de maternité et le congé d'adoption, qui entraîne déjà une inégalité de traitement entre les pères biologiques qui bénéficient d'un congé paternité de cinq jours et les pères adoptifs qui se voient octroyer un congé déjà bien supérieur. Le Conseil d'Etat est favorable pour une entrée en matière consistant à augmenter la durée du congé d'adoption. Cela nécessite une modification de la LPers, qui sera négociée avec les partenaires sociaux.

5 CHAPITRE 5

5.1 Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le postulat du groupe libéral demandant une feuille de route pour la législature sur le flux du personnel de l'Etat (07/POS/033)

Rappel

Postulat du Groupe libéral " demandant une feuille de route pour la législature sur le flux du personnel de l'Etat "

Développement

La transparence et la clarté sont des éléments indispensables pour prendre des décisions. Pour y parvenir, il est nécessaire de disposer de tableaux de bord annuels.

Aujourd'hui, le Grand Conseil doit décider de la création de postes, sans avoir ni une vision d'ensemble, ni un relevé de l'évolution du personnel dans les départements en fonction d'objectifs. Il a dû ainsi régulariser des postes créés au cours des années. Il s'agit de ne plus avoir à renouveler ce genre d'exercice.

Toute la classe politique a besoin de ces chiffres, non seulement pour évaluer les conséquences de ses décisions sur l'évolution du personnel, mais aussi pour faire une analyse fine des postes dans l'Administration. Il s'agit d'un outil de travail indispensable.

C'est pourquoi le groupe libéral demande que les documents qui présentent les comptes et le budget comprennent systématiquement un tableau de bord comportant:

- 1. Un tableau annuel des départs et des arrivées des collaborateurs, service par service, portant sur les cinq dernières années.*
- 2. Un tableau de bord annuel des transferts de postes de département à département, portant sur les cinq dernières années.*
- 3. Une analyse des réallocations projections du nombre de postes, en fonction des critères suivants:*
 - évolution liée à la démographie ;*
 - évolution liée à l'abandon de tâches et à l'accomplissement de nouvelles tâches ;*

- évolution liée à la simplification des processus en raison d'investissements (p ex. cyberadministration).

Cette analyse devra inclure les relations canton/communes et les relations canton/Confédération.

Lausanne, le 19 décembre 2007.

Réponse du Conseil d'Etat

Préambule

Dans le cadre du présent postulat, il est demandé au Conseil d'Etat que les documents qui présentent les comptes et le budget comprennent systématiquement un tableau de bord. Ce dernier indiquerait les départs et les arrivées des collaborateurs, les transferts de poste de département à département ainsi qu'une analyse des réallocations, projections du nombre de postes.

Ces tableaux doivent permettre à l'autorité politique de procéder à une analyse fine des postes de l'Administration et de déterminer l'évolution du personnel dans les départements en fonction d'objectifs avec pour finalité d'évaluer les conséquences des décisions prises.

La masse salariale représente plus de 30% du budget de l'Administration cantonale vaudoise. C'est dire à quel point il est nécessaire d'y porter une attention particulière. Si, sur le fond, tous s'accordent sur le besoin de disposer d'informations, il reste à définir si l'information à disposition permet d'atteindre les objectifs fixés, à savoir une évaluation des conséquences des décisions prises.

Il est possible de distinguer plusieurs types d'indicateurs:

- les indicateurs d'aide à la décision sont des indicateurs stratégiques permettant d'anticiper les changements en mesurant les tendances à venir ;
- les indicateurs de processus permettent d'assurer l'amélioration continue des processus en apportant des informations de gestion opérationnelle ;
- les indicateurs de statistiques, soit les indicateurs dits "post-mortem" selon les spécialistes, offrent le bilan d'une période écoulée.

Selon la demande formulée, il apparaît que l'attente porte sur le premier type d'indicateurs.

D'autres questions plus techniques se posent sur la production des indicateurs. La première est celle du périmètre à prendre en considération. En effet, faut-il compter l'ensemble des personnes ayant été payées ? Ciblé sur certains types de personnel (administratif, enseignant, auxiliaire, en formation, etc.) ? Le cas échéant, faut-il inclure tous les auxiliaires y compris les personnes payées à la tâche ou encore celles intervenant en tant qu'experts de façon ponctuelle ? Ces questions d'apparence anodines sont relativement complexes à résoudre, car la prise en compte de la globalité peut neutraliser l'information recherchée, à savoir les événements engendrant une augmentation pérenne des effectifs et de la masse salariale.

Autre difficulté à résoudre : faut-il assurer le suivi des postes ou des personnes ? En effet, de nombreux mouvements de personnes sur des postes ne sont pas forcément significatifs d'augmentation d'effectifs. Pour illustrer ce point, les services peuvent choisir d'engager des personnes avec un contrat à durée déterminée sur des postes fixes. Il en résulte des mouvements de personnes sur le poste qui n'engendrent aucune augmentation des effectifs.

Enfin, s'agissant d'information d'aide à la décision, il s'avère important de vérifier que les données disponibles permettent de répondre adéquatement aux objectifs à atteindre. Dans le développement de la présente réponse, il est proposé d'analyser la demande de tableaux de bord en regard des objectifs annoncés afin de vérifier que ces derniers répondent au besoin.

1. Un tableau annuel des départs et des arrivées des collaborateurs, service par service, portant sur les cinq dernières années.

Les chiffres présentés ci-dessous ont été obtenus sur la base des informations contenues dans l'outil de gestion de la paie, unique source d'information à disposition à ce jour. Ces informations sont saisies dans l'objectif d'assurer le paiement adéquat du salaire des collaborateurs, objectif qui est parfaitement atteint. En revanche, cet outil n'a pas pour but de produire des données comme celles qui sont demandées. D'autres instruments sont nécessaires. Si néanmoins ces données se trouvent dans l'outil de paie, il est nécessaire de les retravailler pour répondre aux objectifs fixés. C'est ainsi qu'on se heurtera à une difficulté d'interprétation de ces chiffres et la possible inadéquation des résultats obtenus par rapport à l'information recherchée.

Les tableaux ci-dessous montrent les entrées et les sorties, service par service, pour les années 2005 à 2009. Tous les collaborateurs ont été pris en considération à l'exception du personnel en formation (apprentis, stagiaires), des auxiliaires, des enseignants et du personnel des entités subventionnées en raison des difficultés techniques d'interprétation des informations à disposition.

1.1 Mouvements des entrées et des sorties

Voir tableau 18 - Annexe

Le tableau ci-dessus prend en compte comme entrées ou sorties non seulement les motifs liés aux engagements et aux sorties (démissions, décès, fin de contrats, etc.) mais aussi les prolongations de contrats, l'engagement de remplaçants, les changements de structure de l'organisation (p ex. remaniements suite à l'entrée en fonction d'un nouveau Conseil d'Etat, les transferts d'entités, les transferts d'activités), les transferts de personnes avec ou sans promotions.

En conséquence, il n'est par exemple pas possible de différencier un renouvellement de contrat, d'une sortie accompagnée d'une nouvelle entrée.

Un tri a donc été opéré afin d'apporter une information plus pertinente. Les informations suivantes ont été retirées:

- les changements d'affectations ;
- les prolongations de contrats ;
- les corrections de saisies ;
- les changements organisationnels ;
- les mesures administratives ;
- etc.

Ce tri nous amène au tableau ci-après.

1.2 Mouvements des entrées et des sorties

Voir tableau 19 - Annexe

De ces chiffres, il est possible de faire ressortir certains éléments marquants:

SIPAL : 375 entrées en 2007 : ces entrées sont principalement liées à la régularisation des nettoyeurs suite à la décision du Conseil d'Etat ;

SDE : en lien avec l'augmentation du chômage, il est possible d'observer une augmentation sensible des entrées en 2009 (87) ;

DSI : 110 entrées en 2009 : ces entrées sont liées à l'internalisation des collaborateurs en charge de l'exploitation informatique (Bedag Informatique SA) ;

SR : 52 sorties au total qui reflètent en partie le transfert d'activité en lien avec la RPT ;

SSCM : les 25 sorties au total reflètent également en partie la reprise des arsenaux par la Confédération dans le cadre de la RPT (-11 ETP en 2007) ;

SeCRI : 230.3 supprimés en 2007 suite au transfert de l'EERV ;

SFFN : 31.33 Régularisation d'auxiliaires en 2008.

En conclusion pour l'analyse de cette première question, il apparaît que les événements importants en matière de mouvement de postes annoncés au niveau budgétaire sont suivis dans la réalité du terrain par une augmentation ou une baisse des effectifs réels des services. Cependant, ces mouvements sont parfois difficiles à identifier sans information en amont sur les postes. Elle ne permet finalement que de confirmer la réalisation d'évolutions décidées.

Il apparaît que l'information produite au sujet du suivi des mouvements des collaborateurs relève du type statistique. L'information publiée à ce jour dans la brochure du budget est de nature plus prospective. Afin de faciliter l'aide à la décision, le Conseil d'Etat propose de publier un tableau de suivi de l'évolution des effectifs accordés par entité sur les 5 dernières années, selon le modèle ci-dessous.

1.3 Variations des postes (sans les transferts)

Voir tableau 20 - Annexe

Pour le détail de ces mouvements, le Conseil d'Etat rappelle que les informations sont publiées annuellement dans les brochures du budget.

2. Tableau de bord annuel des transferts de postes de département à département portant sur les cinq dernières années

Le tableau ci-dessous présente pour les années 2006 à 2010 les transferts de département à département. Globalement, les transferts entre départements sont peu nombreux. Seul événement marquant, la centralisation des unités informatiques départementales qui a vu naître la Direction des systèmes d'information (DSI). Cela a impliqué le transfert de 118 ETP au DINF en 2007.

Voir tableau 21 - Annexe

Sans indication complémentaire sur l'objectif à atteindre par la lecture de ce présent tableau, il apparaît difficile d'en tirer une indication apportant une aide à la décision de façon prospective. En effet, la seule information détectable apparaît à nouveau être la concrétisation d'une décision stratégique prise en amont.

Au vu de ce constat, le Conseil d'Etat propose de renoncer à la publication de cette information sous la forme de tableau de bord spécifique alors qu'elle est déjà communiquée dans la brochure du budget de façon systématique.

3. Analyse des réallocations, projections du nombre de postes, en fonction des critères suivants :

3.1. Evolution liée à la démographie

Il a été choisi de représenter la démographie sur la base de la population résidente permanente. Cette dernière comprend la population suisse établie et la population étrangère au bénéfice d'un permis d'une durée d'au moins un an. Ne sont pas compris : les personnes de nationalité suisse en séjour (avec résidence principale dans un autre canton), la population étrangère en court séjour (1 an), les requérants d'asile et les fonctionnaires internationaux.

Le tableau ci-dessous présente les chiffres disponibles à ce jour.

Voir tableau 22 - Annexe

3.1.1. Variation du personnel enseignant

Le tableau ci-dessous présente les variations du personnel enseignant.

Voir tableau 23 - Annexe

Le tableau ci-dessous présente le rapport entre le personnel enseignant en regard avec la démographie d'une part et avec le nombre d'élèves d'autre part:

Voir tableau 24 - Annexe

La proportion d'enseignants par rapport à la population est stable de 2006 à 2008 (variation entre 1.16% à 1.21%). Le taux d'augmentation de la population est plus élevé que le taux d'augmentation du nombre d'enseignants (en 2008 : +2.39% contre +1.16%).

Il est important de relever que les fluctuations ne sont pas uniquement liées à l'augmentation du nombre d'élèves, mais sont également influencées par d'autres paramètres tels que de nouvelles répartitions des tâches avec la Confédération (RPT en 2008) ou de projets spécifiques (p ex. maintien d'élèves atteint de handicaps au sein de l'école), de nouvelles contraintes légales ou d'accords internationaux (p ex. Bologne). Dès lors il semble être réducteur de se limiter à un ratio ETP/élèves.

Ainsi, le ratio "variation d'ETP d'enseignants / évolution du nombre d'élèves", qui indique le nombre d'ETP d'enseignants supplémentaires engagés pour chaque tranche de 100 élèves additionnels, semble constant sur 2008 et 2010, mais présente un fort pic se montant à 112.36% pour l'année 2009. Cette augmentation importante s'explique par des programmes particuliers. Parmi les 191.01 ETP d'enseignants créés en 2009:

- 94.39 ETP résultent du projet de réallocation en faveur d'établissements afin de répondre aux besoins spécifiques ;
- 20 ETP sont dus à la mise en place d'une structure maintien enfants dans l'école ;
- 54 ETP proviennent des praticiens formateurs à la HEP ;
- 5 ETP ont pour cause l'introduction des mastères.

Si l'on déduit ces 4 groupes d'ETP des 191.01, liés à des opérations spécifiques, le nouveau ratio se monte à 10.36%. Il est ainsi possible de constater qu'il y a une progression relativement stable.

En regard de ce qui précède, il ressort que le suivi des effectifs réalisés par le Conseil d'Etat est pertinent puisque le ratio reste relativement stable alors qu'il faut prendre en considération d'autres facteurs supplémentaires afin d'expliquer l'augmentation des effectifs du personnel enseignant. L'ensemble de ces informations étant publié, le Conseil d'Etat propose de conserver les pratiques actuelles de diffusion de l'information dans le domaine.

3.1.2. Variation de la population du personnel soignant

La population du personnel soignant a été calculée en prenant en considération les métiers de médecins, infirmiers, médico-techniques, psycho-sociaux, les métiers logistiques et administratifs. Il n'a pas été possible d'exclure les métiers logistiques et administratifs, car le détail n'est pas disponible.

Il en résulte le tableau suivant.

Voir tableau 25 - Annexe

La proportion du personnel soignant par rapport à la population est relativement stable (variation entre 0.95% à 1.03%). La légère augmentation constatée est cependant à relativiser en regard d'évolutions structurelles décidées en amont : le nombre d'ETP de la santé a progressé de 584.00 ETP en 2008. Cette évolution est due notamment au rattachement de l'Hôpital orthopédique au CHUV (+200 ETP) et à l'augmentation de cette activité.

En regard de ce qui précède, il ressort que le suivi des effectifs réalisés par le Conseil d'Etat est pertinent puisque le ratio reste relativement stable alors qu'il faut prendre en considération d'autres facteurs supplémentaires afin d'expliquer l'augmentation des effectifs du personnel soignant. L'ensemble de ces informations étant publié, le Conseil d'Etat propose de conserver les pratiques actuelles de diffusion de l'information dans le domaine.

3.2. Evolution liée à l'abandon de tâches et à l'accomplissement de nouvelles tâches

Le tableau ci-dessous présente les informations demandées sur les années 2006 à 2010.

Voir tableau 26 - Annexe

Dans le cadre de chacun de ces projets, le Conseil d'Etat a porté une attention particulière à l'estimation et à l'allocation des ressources allouées. A ce jour, il n'y a pas d'autres mouvements majeurs annoncés, il ne paraît donc pas possible de présenter de projection en la matière.

Afin de répondre à la demande, le Conseil d'Etat propose de publier ce tableau de bord mis à jour annuellement dans le cadre de l'EMPD budget des années à venir.

3.3. Evolution liée à la simplification des processus en raison d'investissement (p ex. cyberadministration)

Le Conseil d'Etat poursuit l'objectif de simplification administrative, mais il est encore trop tôt pour donner des éléments factuels sur ce point.

Conclusion

L'accès à l'information et l'établissement d'indicateurs d'aide à la décision est un axe de développement majeur pour la gestion des ressources humaines de l'Administration cantonale vaudoise. Le Conseil d'Etat y fait largement référence dans le rapport RH ci-dessus.

Cette attente étant également exprimée par les membres du Grand Conseil, le Conseil d'Etat propose de mener les travaux nécessaires de renforcement et de développement de son système d'information RH afin de disposer d'un support cohérent et pertinent pour la production d'indicateurs prospectifs. Il s'appuiera sur les attentes exprimées dans le présent postulat afin d'y répondre et s'engage dès lors à publier toute information à sa disposition dans le domaine de la gestion des effectifs.

6 CHAPITRE 6

6.1 Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le postulat Sandrine Bavaud et consorts pour une véritable politique du personnel (08/POS/101)

Rappel

Postulat Sandrine Bavaud au nom du groupe des Verts pour une véritable politique du personnel

Développement

La convention signée entre l'Etat et la FSF et l'acceptation de l'exposé des motifs et projet de décret concernant DECFO-SYSREM semble permettre une trêve relative et une certaine paix sociale appréciable. Le groupe des Verts ne partage toutefois pas ni le bilan autosatisfait de la mise en œuvre de la loi sur le personnel (LPers), ni certains présupposés de la réforme. Il s'inquiète de plus du climat de travail à l'Etat. On semble en effet confronté à une absence de pilotage et de vision en ressources humaines de la part de la direction du département et du Service du personnel (SPEV).

Aussi, le groupe des Verts, par le biais de ce postulat, demande-t-il un audit approfondi des prestations du Service du personnel de l'Etat de Vaud. Cet audit devra notamment permettre de connaître la stratégie que le Conseil d'Etat entend mettre en œuvre en matière de ressources humaines. Il devra également mettre en lumière les failles dans la politique de communication du SPEV, tant à l'égard des collaborateurs de l'Etat qu'à l'égard de ceux qui les conduisent, à savoir les chefs de service.

Concrètement, l'audit devrait notamment apporter des réponses aux questions suivantes:

1. Quel est le bilan qualitatif des "innovations" de la mise en œuvre de la LPers ?

Signalons en effet que l'exposé des motifs et projet de décret DECFO-SYSREM comprend une première page d'affirmations sans indicateur de mesures concernant des "innovations" prétendument mises en œuvre. Ces affirmations mériteraient pour le moins des compléments d'informations :

a. La "généralisation des entretiens d'appréciation" est une affirmation abusive, des pans entiers de

l'Etat ne la connaissant pas (i.e. l'enseignement) : où sont-ils pratiqués et avec quels effets ?

*b. Le "développement des moyens de **formation**" paraît improbable au vu du budget serré des services : quelle est l'évolution des pratiques en la matière depuis la nouvelle LPers ?*

*c. Le contrat de droit administratif ne semble rien changer ou améliorer, au vu des nombreux jugements du Tribunal de prud'hommes de l'administration cantonal (TRIPAC) cassés par le Tribunal cantonal (TC) : quel bilan peut-on tirer en matière de **gestion des contentieux**?*

*d. A défaut de pouvoir présenter un bilan probant d'une politique de mobilité ou de soutien des **personnes en difficulté**, le Conseil d'Etat se contente de vanter la "clarification des motifs de cessation des rapports de service" : que s'est-il fait pour aider ces collaborateurs et combien ont-ils bénéficié de tels dispositifs ?*

*e. De même, quelles sont les mesures de **ressourcement** du personnel mises en œuvre (cf. non-utilisation du quota de congés sabbatiques par les enseignants : déficit de communication, chicaneries administratives) ?*

*f. L'exposé des motifs et projet de décret ne donnant guère d'indices tangibles d'un soi-disant "**renforcement de l'attractivité** de l'Etat-employeur" : que peut-on dire en la matière ?*

2. Quels sont les présupposés de la politique salariale de l'Etat (via DECFO-SYSREM) ?

On a bien retenu de l'exposé des motifs et projet de décret DECFO-SYSREM la volonté de réduire le nombre de classes, mettre de l'ordre dans les fonctions, revaloriser quelques fonctions mal loties, revoir la progression salariale, faire coller une fonction à une classe... Cependant, l'exposé des motifs et projet de décret trahit un certain malaise:

*a. Le seul paramètre de l'analyse des systèmes de rémunération des autres cantons porte sur le **salaires au mérite**, que ne connaît pas notre canton et que le Conseil d'Etat paraît regretter : que propose-t-il dès lors pour motiver le personnel ?*

*b. En corollaire, le Conseil d'Etat constate (sans rappeler qu'il a suspendu le système des **primes**) que seul 1.5% des salarié-e-s bénéficient d'une ou de deux annuités supplémentaires lors de situations exceptionnelles pour des prestations dépassant le cahier des charges contractuel : est-ce une mesure d'austérité ? un problème de manque d'information des services ? un excès dû aux consignes restrictives du SPEV ?*

*c. La **fixation du salaire initial** de personnes expérimentées semble continuer à se faire en reconstituant leur carrière "comme si elle s'était effectuée à l'Etat", ce qui de facto exclut de valoriser d'autres expériences comme la maternité ou l'éducation des enfants, et discrimine particulièrement les femmes. Quelle est la stratégie de l'Etat, qui dit vouloir favoriser la mobilité, en matière de reconnaissance de parcours "atypiques", à l'évidence de plus en plus fréquents ?*

*d. Le système peine à reconnaître les **responsabilités informelles** souvent assumées avec l'expérience, dans certaines professions peu hiérarchisées et donc sans possibilité de promotion (hormis en changeant de métier), tels les conseillers en orientation ou les enseignants, enfermant les intéressé-e-s dans une classe de salaire pendant 37.5 ans : comment l'Etat pense-t-il maintenir compétent et motivé pendant 37.5 ans ce type de personnels ?*

*e. Le **partenariat social**, dont on sait que les négociations sont difficiles pour y aboutir, est-il bien rodé, alors que, par exemple, personne ne comprend selon quels critères et selon quelle pondération les fonctions ont été enclassées ? Ou alors que les Commissions du personnel (COPERS) peinent à fonctionner ?*

3. Quelle appréciation porter sur le climat de travail actuel ?

Au terme des négociations, on observe notamment : 1° Une masse de fonctions "perdantes" se sentant trompées. 2° Des fonctions "gagnantes" ayant l'impression que leurs améliorations sont financées par

les pertes de leurs collègues. 3° De nombreuses interrogations quant au déclassement arbitraire de certaines fonctions par le Conseil d'Etat (ex. secrétariat, psychologues...).

a. Dans ce contexte, ne doit-on pas admettre que la **recherche d'équité** affirmée par le Conseil d'Etat aboutit dans les faits à un sentiment général diffus de nouvelles iniquités, d'arbitraire et d'un sérieux manque de prévisibilité de l'employeur ? Vu la **démotivation** du personnel, les plaintes récurrentes sur une information déficiente et une incompréhension croissante, quels moyens sont envisagés pour retrouver une certaine sérénité ?

b. Plus globalement, le SPEV établit-il des **tableaux de bord RH** permettant d'apprécier le tournus du personnel (turn over) ? L'absentéisme ? Les conflits du travail ? Et que disent, cas échéant ces tableaux de bord, sachant par exemple que l'Etat peine fréquemment à recruter des cadres ou que le SPEV semble devoir fréquemment rechercher de nouveaux spécialistes, faute d'avoir pu retenir les siens ?

c. Enfin, comme on l'a vu dans le cadre de la motion C. Wyssa (âge de retraite), le problème des directives DRUIDE non publiées, ou concernant les chiffres aléatoires qui ont circulé à propos des conséquences de DECFO, on peut se demander quelle est la volonté de **transparence** et d'accès aux textes normatifs, voire s'il n'y a pas clairement une **stratégie de rétention de l'information**: quelle appréciation peut-on porter en matière de communication interne ?

Précisons que les Verts ne reviennent pas dans le présent postulat sur les aspects financiers de la mise en œuvre de la LPers et de la réforme de la rémunération, malgré la succession des consultants et autres réallocations accordées au SPEV sans toujours le bénéfice escompté. Ils ne prétendent pas non plus avoir dressé une liste exhaustive des questions, en l'absence de rapports de gestion présentés par le SPEV (contrairement à d'autres secteurs, comme le CHUV). Ils laissent ainsi au Conseil d'Etat une marge de manœuvre substantielle pour décider de la manière de conduire cet audit indépendant.

Développement en plénum et renvoi en commission souhaités.

Lausanne, le 25 octobre 2008.

Réponse du Conseil d'Etat

Préambule

Le postulat de M^{me} la Députée Sandrine Bavaud demande, globalement, au Conseil d'Etat d'indiquer la stratégie qu'il entend mettre en œuvre en matière de ressources humaines. Le présent document, dans sa totalité, constitue le rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur ledit postulat.

Le chapitre 1 dresse un état des lieux des actions réalisées à ce jour. Pour chaque thématique abordée et décrite, le Conseil d'Etat donne son appréciation et conclut par les besoins ou points d'amélioration qu'il souhaite privilégier pour le développement de sa politique des ressources humaines.

Dans la continuité de ce bilan, le Conseil d'Etat présente au chapitre 2, les trois axes stratégiques qui guideront l'action de la fonction RH au cours des années 2011-2015, à savoir:

- l'attractivité de l'Etat employeur ;
- une fonction d'encadrement compétente et reconnue ;
- le développement du potentiel des collaborateurs.

Ces axes stratégiques s'accompagnent d'objectifs, d'actions et d'indicateurs permettant de mesurer leur degré de réalisation.

Dans les chapitres 3 à 8, le Conseil d'Etat répond aux différentes interventions parlementaires.

Si le présent postulat trouve réponse au travers de la lecture de l'entier des chapitres 1 à 8 et des

annexes y afférentes, les questions posées nécessitent néanmoins quelques précisions spécifiques. Ces compléments d'information sont retranscrits dans les lignes ci-après.

1a. La "généralisation des entretiens d'appréciation" est une affirmation abusive, des pans entiers de l'Etat ne la connaissant pas (i.e. l'enseignement) : où sont-ils pratiqués et avec quels effets ?

En ce qui concerne la problématique des entretiens d'appréciation, celle-ci est abordée au chapitre 1, dans le paragraphe traitant du *Rôle du management*, sous le titre *Appréciation des collaborateurs* (p. 27).

Un bilan conduit en 2003 relevait que seuls 44% des entretiens d'appréciation étaient réalisés. Ce chiffre s'élève en 2009 à 54%. Ces données doivent être considérées avec la plus grande précaution dans la mesure où les entretiens d'appréciation effectués ne sont de loin pas systématiquement enregistrés par les services dans le système d'information RH, bien qu'ils aient la recommandation de le faire depuis 2005.

Cette solution informatique, d'une grande souplesse de traitement et d'une charge de travail minime pour les services, offre pourtant aux managers les moyens de disposer d'informations utiles pour le suivi des entretiens réalisés. Par ailleurs, le Service du personnel propose un tableau électronique permettant aux services de synthétiser les données les plus pertinentes de l'entretien d'appréciation. Cet outil est mis à disposition des chefs de service qui le souhaitent afin d'obtenir des éléments utiles à la gestion du service (fixation et suivi des objectifs convenus, validation des formations en fonction des compétences à développer selon les missions de service). Il est à noter que tout en restant conforme aux règles internes, ce dispositif de suivi respecte la loi sur la protection des données individuelles.

Ce défaut de retour d'information ne permet pas de dresser un bilan quant à la pratique et aux effets positifs ou négatifs de l'entretien d'appréciation au sein de l'ACV. Il ne reste pas moins que pour le Conseil d'Etat le maintien de la pratique de l'appréciation apparaît comme essentiel. A cela s'ajoute la nécessité de conduire une réflexion sur l'amélioration de l'outil de manière à le mettre en lien avec les autres processus RH. Cela requiert également de développer l'information sur son utilité afin d'étendre son utilisation.

Pour ce qui concerne l'enseignement, deux difficultés se présentent. La première a trait à l'organisation des établissements. La structure hiérarchique assez plate conduirait à confier au seul directeur la tâche de mener tous les entretiens d'appréciation à des enseignants. La charge de travail trop lourde et les entretiens ne pourraient être menés en une année comme le prévoit la LPers. La seconde difficulté a trait aux modalités de l'entretien d'appréciation, qui nécessitent un travail d'analyse en profondeur.

1b. Le "développement des moyens de formation" paraît improbable au vu du budget serré des services : quelle est l'évolution des pratiques en la matière depuis la nouvelle LPers ?

Cette question est également traitée au paragraphe concernant le *Rôle du management* dans le chapitre 1, sous le titre *Formation continue des collaborateurs*.

Il convient de rappeler que grâce à la centralisation partielle du budget formation au SPEV, les ressources sont mutualisées, ce qui permet en particulier à des services de petite taille de faire bénéficier à leurs collaborateurs de formations parfois onéreuses. Avec un modeste budget et une gestion décentralisée, c'est chose impossible.

L'autre point à relever est que le budget alloué à la formation augmente de manière régulière chaque année, et que la totalité disponible n'est pas consommée (cf. p. 28, sur l'évolution des budgets formation du CEP et hors CEP).

Pour le Conseil d'Etat, la question centrale tient moins aux moyens disponibles qu'à la nécessité de connaître de manière plus précise et complète les besoins du management et des collaborateurs. Une amélioration de la politique de la formation doit être entreprise.

1c. Le contrat de droit administratif ne semble rien changer ou améliorer, au vu des nombreux jugements du Tribunal de prud'hommes de l'administration cantonale (TRIPAC) cassés par le Tribunal cantonal (TC) : quel bilan peut-on tirer en matière de gestion des contentieux?

Le Tribunal de prud'hommes de l'Administration cantonale vaudoise est une juridiction unique et indépendante dont le siège se trouve à Lausanne. Cette juridiction, basée sur les mêmes principes (composition paritaire) qu'un Tribunal de prud'hommes ordinaire, connaît de toutes les contestations résultant de l'application des normes dans le domaine du personnel. Ce tribunal traite exclusivement des litiges de collaborateurs de l'Etat au sens large (ACV, CHUV, UNIL, voire d'autres organismes qui appliquent par analogie la LPers). Il s'agit tant d'affaires de nature individuelle que de contestations de principe avec une valeur litigieuse qui peut être extrêmement élevée.

Les jugements rendus peuvent faire l'objet d'un recours auprès de la Chambre des recours du Tribunal cantonal.

Cette autorité a débuté son activité en même temps que l'entrée en vigueur de la LPers, soit au 1^{er} janvier 2003. Le tableau ci-après indique le nombre d'affaires qu'elle a traitées depuis 2004.

Voir tableau 27 - Annexe

La majorité concerne les décisions prises dans le domaine des congés sabbatiques des enseignants.

Le Conseil d'Etat ne dispose pas de données quant au nombre de cas ayant fait l'objet d'un recours auprès du Tribunal cantonal.

1d. A défaut de pouvoir présenter un bilan probant d'une politique de mobilité ou de soutien des personnes en difficulté, le Conseil d'Etat se contente de vanter la "clarification des motifs de cessation des rapports de service" : que s'est-il fait pour aider ces collaborateurs et combien ont-ils bénéficié de tels dispositifs ?

Le Conseil d'Etat est conscient, qu'aujourd'hui, la mobilité professionnelle est presque exclusivement du ressort du collaborateur et que, s'il souhaite conserver le savoir-faire, les connaissances internes et promouvoir les talents, une véritable politique de mobilité doit encore être mise en place.

En revanche, l'ACV a pris une longueur d'avance dans le soutien aux personnes en difficulté par la mise en place du dispositif de case management.

1e. De même, quelles sont les mesures de ressourcement du personnel mises en œuvre (cf. non-utilisation du quota de congés sabbatiques par les enseignants : déficit de communication, chicaneries administratives) ?

Concernant les mesures de ressourcement du personnel enseignant, après une période de mise en route progressive de l'octroi de congés sabbatiques en faveur des enseignants qui en remplissent les conditions, Le Conseil d'Etat constate qu'en 2009, l'utilisation du fonds telle que prévue par la nouvelle politique salariale a été au-delà du montant alloué de CHF 1'570'000.-, le dépassement étant couvert par une partie des montants reportés depuis la création du fonds. Cela démontre que les difficultés initiales rencontrées, notamment celles portant sur le déficit de communication, semblent avoir été résolues.

1f. L'exposé des motifs et projet de décret ne donnant guère d'indices tangibles d'un soi-disant "renforcement de l'attractivité de l'Etat-employeur" : que peut-on dire en la matière ?

L'Etat est un acteur important sur le marché de l'emploi et doit à ce titre faire valoir ses avantages. C'est pourquoi le Conseil d'Etat entend faire de l'attractivité de l'Etat employeur l'un de ses axes stratégiques pour les années 2011-2015 (cf. Chapitre 2, paragraphe 2.1). Pour ce faire, le Conseil d'Etat mise sur le développement d'actions de marketing et la valorisation des conditions de travail, ainsi que la réaffirmation des valeurs du service public. Il est important de faire connaître les avantages de travailler au sein de l'ACV.

2a. Le seul paramètre de l'analyse des systèmes de rémunération des autres cantons porte sur le salaire au mérite, que ne connaît pas notre canton et que le Conseil d'Etat paraît regretter : que propose-t-il dès lors pour motiver le personnel ?

Il est vrai que le nouveau système proposé reste basé sur une progression quasi automatique, sans lien avec la performance du collaborateur, ce qui confère à l'Etat de Vaud d'être une exception au regard des modèles mis en place dans les entreprises privées et les administrations publiques. En effet, la plupart d'entre eux connaissent une politique de rémunération liée à la qualité de la prestation fournie. Une progression plus dynamique reste néanmoins possible dans la mesure où l'article 26 de la LPers prévoit que : "En cas de prestations particulièrement élevées, l'autorité d'engagement peut octroyer des augmentations de salaire plus importantes."

Un autre moyen de reconnaissance, si ce n'est de motivation, est l'octroi possible d'"une indemnité pour travaux spéciaux au collaborateur:

- a) qui accomplit des tâches particulières découlant notamment d'une modification de l'organisation du travail et qui ne figurent pas dans son cahier des charges
- b) qui assure le remplacement du titulaire d'une fonction supérieure pour une durée équivalente ou supérieure à un mois, lorsque ce remplacement ne figure pas dans son cahier des charges ou qu'il dépasse notablement les exigences de sa fonction." (Cf. règlement relatif au système de rétribution des collaborateurs de l'Etat de Vaud du 28 novembre 2008, art. 7c.)

2b. En corollaire, le Conseil d'Etat constate (sans rappeler qu'il a suspendu le système des primes) que seul 1.5% des salarié-e-s bénéficient d'une ou de deux annuités supplémentaires lors de situations exceptionnelles pour des prestations dépassant le cahier des charges contractuel : est-ce une mesure d'austérité ? un problème de manque d'information des services ? un excès dû aux consignes restrictives du SPEV ?

A titre indicatif, à l'ACV, on dénombre au total 257 doubles ou triples augmentations annuelles (AA) en 2009 contre deux fois plus en 2010, soit 542. Cette augmentation s'explique par le dé plafonnement de 26% des collaborateurs susceptibles ainsi de recevoir à nouveau une double augmentation. La décision de doubles ou triples augmentations annuelles appartient à l'autorité d'engagement, donc aux services.

2c. La fixation du salaire initial de personnes expérimentées semble continuer à se faire en reconstituant leur carrière "comme si elle s'était effectuée à l'Etat", ce qui de facto exclut de valoriser d'autres expériences comme la maternité ou l'éducation des enfants, et discrimine particulièrement les femmes. Quelle est la stratégie de l'Etat, qui dit vouloir favoriser la mobilité, en matière de reconnaissance de parcours "atypiques", à l'évidence de plus en plus fréquents ?

Avec l'introduction de la nouvelle politique salariale, la manière de déterminer la fixation de salaire initiale (FSI) a été fortement simplifiée et rendue plus transparente pour tous.

Jusqu'ici, la FSI était établie en reconstituant la carrière du collaborateur engagé à un poste donné, en faisant comme s'il avait toujours travaillé à l'Etat.

A présent, la FSI est déterminée par la valorisation des années utiles à l'exercice de la fonction.

Le nombre d'années est analysé au regard de l'utilité plus ou moins grande avec les exigences du poste. Si tel nombre d'années de travail présentées sur le CV du candidat sont jugées totalement utiles, on leur appliquera un coefficient de 1. Ce coefficient sera de 0.66 pour les années estimées en majeure partie exploitables, de 0.33 pour celles en partie exploitables ou de 0 pour celles qui sont sans relation avec la fonction (cf. règlement relatif au système de rétribution des collaborateurs de l'Etat de Vaud u 28 novembre 2008, art. 3b).

L'application de ces coefficients permet d'obtenir ainsi l'échelon sur lequel sera positionné le salaire du nouveau collaborateur dans la classe salariale qui correspond à la fonction du poste pour lequel il

est engagé.

Il est à noter que le temps passé à élever des enfants peut compter dans le calcul de l'échelon d'entrée dans une classe salariale donnée, pour autant que cette "expérience" soit jugée utile à l'exercice de la fonction considérée. Ce sera le cas par exemple pour une candidature à un poste d'éducatrice de l'enfance, par exemple.

2d. Le système peine à reconnaître les responsabilités informelles souvent assumées avec l'expérience, dans certaines professions peu hiérarchisées et donc sans possibilité de promotion (hormis en changeant de métier), tels les conseillers en orientation ou les enseignants, enfermant les intéressé-e-s dans une classe de salaire pendant 37.5 ans : comment l'Etat pense-t-il maintenir compétent et motivé pendant 37.5 ans ce type de personnels ?

Pour ces professions comme l'enseignement où la formation conduit à un métier et à une fonction quasi uniques, il est effectivement difficile de proposer une évolution en termes de niveau de fonction. Mais des solutions sont possibles, et les deux exemples cités dans la question en sont la preuve.

Les conseillers en orientation scolaire et professionnelle (OSP) ont pour premier niveau d'enclassement le niveau 10. Le SESAF permet néanmoins à ces derniers d'être enclassés dans le niveau 11 dès lors qu'ils répondent cumulativement à un certain nombre de critères relevant de la formation complémentaire, d'un cahier des charges spécifiques et de capacités requises. Selon le SESAF, la prise de poste de niveau 11 peut se faire au bout de cinq années si les conditions précitées sont satisfaites. Un conseiller en OSP a ainsi très peu de chance de rester 37,5 ans dans le seul niveau 10.

Même si les postes de responsables de prestations en OSP et de chef de centre régional d'orientation scolaire et professionnelle sont peu nombreux, ils ne constituent pas moins une opportunité possible dans une carrière.

Pour les enseignants du secondaire I et II, il leur est possible de bénéficier du "cliquet", c'est-à-dire d'être augmenté d'un niveau salarial supplémentaire dès lors qu'après 15 ans d'ancienneté ils remplissent un cahier des charges spécifique et attestent d'une formation adéquate (cf. arrêté relatif à la mise en oeuvre de la nouvelle politique salariale de l'Etat de Vaud du 28 novembre 2008).

Les questions de compétence et de motivation pour ces catégories de profession passent aussi par une offre de formation et une possibilité d'être apprécié dans leur travail qui soient réelles, sans quoi le risque d'en faire des fonctions isolées sera définitif. La question de l'entretien d'appréciation n'est pas des moins pertinentes pour ces fonctions qui ont besoin plus encore de se sentir considérées. L'entretien d'appréciation constitue certainement un levier pour maintenir un certain niveau de compétence et de motivation auprès de collaborateurs dont les perspectives d'évolutions sont restreintes. Pour le Conseil d'Etat, il est nécessaire de conduire une réflexion sur l'amélioration et l'élargissement de l'application de cet outil.

2e. Le partenariat social, dont on sait que les négociations sont difficiles pour y aboutir, est-il bien rodé, alors que, par exemple, personne ne comprend selon quels critères et selon quelle pondération les fonctions ont été enclassées ? Ou alors que les Commissions du personnel (COPERS) peinent à fonctionner ?

a. Négociations avec les syndicats

En vertu de la LPers, le Conseil d'Etat négocie avec les représentants des syndicats et associations faitières du personnel reconnues, les projets de modification du dispositif normatif (cf. art. 13 LPers).

Préalablement déjà, la consultation des syndicats et associations du personnel a porté sur la structure du projet DECFO-SYSREM, avec le 20 août 2001, l'approbation par le Conseil d'Etat de la mise en place de la Commission paritaire DECFO (COPAR DECFO).

Composée de représentants des trois syndicats et associations du personnel et de trois représentants de

l'Etat, la COPAR DECFO, sous la conduite du SPEV, avait pour mission principale d'adapter la méthode d'évaluation des fonctions au contexte de l'Administration cantonale vaudoise et de suivre les travaux de construction de la grille des fonctions, avec la possibilité de s'appuyer sur l'avis d'experts désignés par le Conseil d'Etat. A ce moment-là du projet, l'objectif était qu'une grille des fonctions validée par la COPAR DECFO puisse être soumise au Conseil d'Etat pour décision finale à l'horizon 2004.

Le 15 avril 2003, à la suite d'une rencontre avec l'ensemble des partenaires sociaux, le Conseil d'Etat modifiait la structure du projet en mettant fin aux travaux de la COPAR DECFO.

Après une trentaine de séances entre septembre 2001 et février 2003 et une série de modifications, tous les critères de la méthode avaient été adoptés par les membres de la COPAR DECFO, à une exception près concernant le barème de formation qui restait à l'état d'hypothèse de travail. Sur cette base, le Conseil d'Etat chargeait le SPEV de poursuivre les travaux engagés et d'élaborer un projet de grille des fonctions.

Le nouvel objectif affiché par le Conseil d'Etat était de mettre en négociations dès septembre 2003 la classification des fonctions et la nouvelle politique salariale de l'Etat.

Après une tentative avortée en 2003, le 24 avril 2006 annonçait le lancement des négociations sur la politique salariale. Pour la première fois, un calendrier général prévisionnel était posé, avec une échéance fixée pour l'entrée en vigueur du nouveau système de rémunération. En effet, le communiqué de presse paru à cette occasion mentionnait : "Le Conseil d'Etat entame ce jour des négociations avec les partenaires sociaux afin de doter l'Etat en 2008 d'un nouveau système de classification (DECFO) et de rémunération des fonctions (SYSREM)."

Entre mai 2006 et décembre 2007, les syndicats et associations du personnel assistèrent à sept séances techniques au cours desquelles le SPEV leur présenta un certain nombre de thèmes, à savoir:

- sur le volet "description des emplois et classification des fonctions":

1. Critères de la méthode d'évaluation.
2. Barème de formation (CS111).
3. Processus d'évaluation des fonctions.
4. Pondération.
5. Concept de la grille.
6. Résultats (Grille des fonctions).
7. Fiche emploi – fonctions (utilité et liens).

- sur le volet "système de rémunération":

1. Analyse et critique de l'existant.
2. Etudes comparatives.
3. Principes de construction de l'échelle des salaires.
4. Progression salariale.
5. Echelle des salaires.

A partir de juillet 2007, les négociations politiques s'enchaînèrent à un rythme régulier d'une à deux, voire trois séances par mois. Le 7 octobre 2008, le mois de décembre 2008 était, pour la première fois, officiellement articulé par le Conseil d'Etat comme date d'entrée en vigueur de la nouvelle politique salariale.

Les trois syndicats et associations faïtières ont été associés à l'entier du processus de construction de la nouvelle politique salariale et ont pu négocier les projets de modification de la LPers et ses règlements d'application. Au final, le 3 novembre 2008, c'est avec la seule délégation de la FSF que la DCERH a

pu signer une convention. Il s'en est suivi l'adoption par le Grand Conseil, le 5 novembre 2008, du projet de décret présenté par le Conseil d'Etat, portant lui aussi sur la mise en œuvre de la nouvelle classification des fonctions et de la nouvelle politique salariale. Le 1^{er} décembre 2008 marquait alors l'entrée en vigueur officielle du nouveau système de rémunération de l'Etat de Vaud.

Les négociations se sont poursuivies dès janvier 2009 avec les partenaires sociaux sur la mise en œuvre de la politique salariale, en particulier la revalorisation salariale des agents de propriété et le dispositif réglementaire du nouveau système (FSI et promotions).

b. Commission du personnel

Quant aux commissions du personnel, elles "fonctionnent indépendamment des organisations politiques, syndicales ou professionnelles, ainsi que de la hiérarchie" (LPers, art. 11). Elles ont "notamment pour tâches de:

- a) se prononcer spontanément ou sur demande sur tout objet qui concerne le personnel ou la marche du département, du grand service ou de l'entité administrative ;
- b) assister le collaborateur auprès de l'autorité compétente ;
- c) soumettre à l'autorité compétente des propositions d'amélioration des conditions de travail" (LPers, art. 12).

Sur ces différents points, les commissions du personnel sont largement supplantées par les syndicats et associations du personnel, ce qui explique qu'effectivement certaines d'entre elles peinent à jouer leur rôle.

3a. Dans ce contexte, ne doit-on pas admettre que la recherche d'équité affirmée par le Conseil d'Etat aboutit dans les faits à un sentiment général diffus de nouvelles iniquités, d'arbitraire et d'un sérieux manque de prévisibilité de l'employeur ? Vu la démotivation du personnel, les plaintes récurrentes sur une information déficiente et une incompréhension croissante, quels moyens sont envisagés pour retrouver une certaine sérénité ?

Si l'on compte au total 2'400 recours environ (dont 700 au Tripac et concernant en très grande majorité, 80% environ, les enseignants), on peut dire que "la démotivation" et "les plaintes récurrentes" sont somme toute relatives puisque, rapportés aux quelques 27'000 dossiers concernés par le passage dans le nouveau système, cela représente une part inférieure à 9%.

Il était nécessaire à un moment ou un autre de basculer dans le nouveau système, quand bien même celui-ci ne serait pas totalement parfait et nécessiterait de passer par une phase de stabilisation. C'est pourquoi des travaux de vérification (dans les domaines de l'orientation scolaire et professionnelle, les bibliothèques et le secrétariat) et de cohérence (au sein des géomaticiens, des laborantins, des PPLS, des gestionnaires de dossiers du contentieux et du recouvrement) ont été entrepris dès 2009.

Ils ne sont pas tous terminés, c'est le cas pour le domaine du secrétariat. Il s'agit là d'un secteur des plus sensibles, c'est pourquoi le Conseil d'Etat a décidé de prendre la main sur ces travaux par l'intermédiaire de sa DCERH, en associant les syndicats.

Tous ces travaux ont permis, globalement, dans les secteurs concernés, de retrouver une certaine sérénité. Il est à noter que près d'une centaine de recours ont été retirés à ce jour, parmi lesquels, 50% font suite aux corrections d'erreurs manifestes, aux travaux de cohérence et aux travaux de vérification.

3b. Plus globalement, le SPEV établit-il des tableaux de bord RH permettant d'apprécier le turnover du personnel (turn over) ? L'absentéisme ? Les conflits du travail ? Et que disent, cas échéant ces tableaux de bord, sachant par exemple que l'Etat peine fréquemment à recruter des cadres ou que le SPEV semble devoir fréquemment rechercher de nouveaux spécialistes, faute d'avoir pu retenir les

siens ?

Le Conseil d'Etat est conscient du fait que les autorités d'engagement doivent disposer d'outils de gestion prévisionnelle dans les domaines des emplois, des effectifs, des éléments démographiques et des formations pour faire preuve d'anticipation dans la conduite de leur entité.

Il est primordial que l'Etat de Vaud soit reconnu comme un employeur attractif. Pour cela, il est important de travailler sur l'image et s'assurer de la compétitivité des conditions de travail. Afin de disposer d'éléments comparatifs, il est nécessaire d'intensifier la comparaison avec d'autres organisations publiques ou privées.

A l'interne, si l'ACV souhaite conserver les savoir-faire, les connaissances internes et promouvoir les talents, une véritable politique de mobilité doit encore être mise en place. C'est une démarche qui concerne tant l'employeur que l'employé et doit s'appuyer sur des outils, un réseau et une culture commune interne.

D'une manière générale, quels que soient les objectifs fixés, la politique du personnel doit disposer d'indicateurs, sans quoi ils demeureront inopérants, ou pour le moins non démontrables.

Or, le Conseil d'Etat est conscient qu'actuellement les indicateurs disponibles sont produits en fonction de besoins ponctuels. Certains services ont également développé des indicateurs RH, mais sans cohérence d'ensemble. Bref, il est plus juste de dire qu'il n'existe pas pour l'heure d'indicateurs RH pertinents. Il est donc essentiel qu'à moyen terme puissent être définis des indicateurs de trois ordres:

- indicateurs RH stratégiques ;
- indicateurs d'optimisation des processus RH ;
- indicateurs RH opérationnels.

Une des difficultés majeures dans la mise en place d'indicateurs fiables et valides réside dans l'enregistrement et la collecte des données permettant ces mesures. Tel est le cas pour les indicateurs cités dans la présente question.

Pour le taux de rotation du personnel, il s'agit de définir clairement et d'uniformiser la procédure d'enregistrement des arrivées et des départs de personnel dans le système d'information RH de manière à pouvoir s'appuyer sur les données extraites. En effet, en matière de départs par exemple, il s'agit d'identifier les démissions, les fins de contrat à durée déterminée, les transferts vers un autre service, y compris le CHUV et l'UNIL, les départs à la retraite ou les décès. Tant que la distinction n'est pas faite, un taux de départ fiable et valide ne pourra pas être donné. Il en va de même pour les arrivées.

Le taux d'absentéisme présuppose également de disposer des données d'absence des collaborateurs dans les différents services de l'ACV. Les absences de courte durée sont gérées de manière indépendante par les services et le SPEV ne dispose pas des données des services qui sont par ailleurs enregistrés sur des supports divers (progiciels (Mobatime) ou logiciels de bureautique (Excel), notamment). Pour disposer d'un indice sur l'absentéisme, ces données devraient être centralisées au SPEV, ce qui n'est de loin pas une réalité facile à mettre en place, et pas seulement pour des questions techniques.

D'une manière générale, le SPEV est confronté à cette triple difficulté de la définition, de l'enregistrement et de l'accès aux données pour pouvoir mettre en place des tableaux de bord. Malgré les difficultés techniques et l'absence d'indicateurs aujourd'hui, le Conseil d'Etat donnera priorité au développement de certains indicateurs en matière de gestion des ressources humaines, en particulier concernant le turnover et l'absentéisme, en fixant au préalable un objectif, sous forme d'indicateur, raisonnable.

3c. Enfin, comme on l'a vu dans le cadre de la motion C. Wyssa (âge de retraite), le problème des directives DRUIDE non publiées, ou concernant les chiffres aléatoires qui ont circulé à propos des conséquences de DECFO, on peut se demander quelle est la volonté de transparence et d'accès aux textes normatifs, voire s'il n'y a pas clairement une stratégie de rétention de l'information: quelle appréciation peut-on porter en matière de communication interne ?

Le Conseil d'Etat est conscient que la communication n'a pas toujours été optimale. Pourtant, des actions en la matière ont été menées et des développements réalisés. Le site de l'Etat Vaud présente une page sur la politique salariale qui est certainement une des plus complète que l'on puisse rencontrer. On y trouve:

- des présentations générales sur la description des emplois, la classification des fonctions et le système de rémunération ;
- un rapport méthodologique sur la nouvelle politique salariale ;
- les règlements d'application et arrêté de mise en œuvre ;
- les documents techniques ayant trait à la rémunération des fonctions.

Le Conseil d'Etat entend poursuivre cet objectif de transparence envers les collaborateurs et les services, en particulier par l'entremise du Service du personnel.

A ce propos, en 2009, le SPEV a conduit 4 séances avec les chefs de service, 21 séances avec les responsables RH des départements, ainsi que les DRH du CHUV et de l'UNIL et 8 séances avec les offices payeurs. Il a également développé le principe de séances techniques régulières avec quelques services comme la PolCant, l'ACI, le CHUV et l'UNIL.

La transparence de l'information est également de mise dans le traitement du contentieux. Pour les affaires jugées au Tripac, le Conseil d'Etat peut attester de l'étroite collaboration entre les services concernés et le SPEV.

A la 3^e observation inscrite dans le rapport 2008 de la COGES, le Conseil d'Etat répondait : "Outre l'objectif de parvenir à stabiliser le nouveau système de classification et de rémunération, l'enjeu, à présent, est constitué par le développement de la politique RH qui s'ensuit.

C'est la raison pour laquelle le Conseil d'Etat entend fixer la politique RH dans un nouveau document qui devra poser les grands axes de développement des ressources humaines. Ce document sera porté à la connaissance du Grand Conseil sous la forme d'un rapport." C'est aujourd'hui chose faite avec la publication du présent rapport du Conseil d'Etat sur sa politique RH et la vision qu'il en a pour la période 2011-2015.

Conclusion

Au cours de la présente décennie, l'entrée en vigueur de la LPers et la mise en œuvre de la nouvelle politique salariale constituent indéniablement les deux réformes majeures en matière RH. Elles marquent les fondements d'une gestion du personnel moderne et dynamique en lien avec les besoins du Conseil d'Etat, des autorités d'engagement et des responsables de la ligne, ainsi que des collaborateurs.

Ces réformes majeures effectuées, il n'y aura plus de changements aussi importants à moyen terme. Il s'agit maintenant de consolider ces réalisations afin d'exploiter leur plein potentiel. Cela passe par une mobilisation forte des cadres et de la fonction RH ces prochaines années afin d'évoluer vers une gestion dynamique, prospective et cohérente des ressources humaines.

Le Conseil d'Etat considère que ce rapport RH et ses annexes, élaboré avec le soutien de deux experts externes et indépendants, dresse un tableau complet des actions menées et de la stratégie en matière de politique du personnel.

7 CHAPITRE 7

7.1 Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Stéphanie Apothéloz : Quelles réponses aux revendications de la journée de l'égalité des salaires entre femmes et hommes (Equal Pay Day) du 10 mars 2009 ? (09/INT/204)

Rappel

Interpellation Stéphanie Apothéloz au nom du groupe socialiste - Quelles réponses aux revendications de la journée de l'égalité des salaires entre femmes et hommes (Equal Pay Day) du 10 mars 2009 ?

Développement

Faut-il encore le rappeler, dans notre pays, malgré l'introduction de la loi sur l'égalité en 1996 (LEg), le salaire médian des femmes est encore aujourd'hui inférieur d'environ 19% à celui des hommes dans le secteur privé comme dans les administrations cantonales (OFS, Vers l'égalité, 2008).

Déterminées à faire changer cette situation, aujourd'hui 10 mars 2009, des femmes de tout bord politique et dans toute la Suisse participent à cette journée de l'Equal Pay Day. Cette mobilisation a pour objectif de rendre visible ces inégalités salariales.

Plus près de nous, les revendications à cette occasion portées par le Syndicat vaudois du service public (SSP) interpellent directement notre Grand Conseil. En effet, le SSP affirme que les femmes sont les grandes perdantes de la réforme Decfo-Sysrem, ce qui doit nous alarmer.

Pour rappel en effet, le principe de l'égalité salariale tel qu'admis par la LEg repose sur la notion de travail de valeur égale et non de travail identique. (Ex : Des positions dans des branches différentes, mais qui nécessitent une formation semblable, des disponibilités équivalentes et qui exposent au même type de risque ou de population).

Ainsi donc, il serait souhaitable que l'introduction d'une réforme salariale de l'envergure de Decfo-Sysrem soit l'occasion de revaloriser les métiers historiquement ou majoritairement exercés par des femmes et qui sont, sans nul doute ici comme ailleurs, dévalorisés au niveau salarial. Nous rappelons encore que les compétences traditionnellement reconnues comme féminines, contrairement à certaines croyances, sont toutes acquises et non pas innées.

Ainsi, nous avons l'honneur de demander au Conseil d'Etat de nous informer sur la situation actuelle et sur les pistes envisagées, le cas échéant, pour répondre aux points suivants:

- 1. La prise en considération des compétences sociales (soin, discrétion, ordre...) par rapport aux compétences techniques ou de responsabilités managériales, dans l'évaluation salariale.*
- 2. Les femmes ont des parcours professionnels souvent plus irréguliers que ceux des hommes. L'augmentation du nombre d'annuités (de 20 à 26) avec le nouveau système a-t-elle une incidence sur les chances des femmes d'arriver au sommet de leur classe salariale ?*
- 3. Avec le nouveau système, les possibilités de progression professionnelle et salariale reposent sur un changement de cahier des charges avec de nouvelles responsabilités. Hier, l'ancienneté et l'expérience permettaient notamment d'accéder à de nouvelles fonctions ou d'obtenir des promotions. Quelles seront alors les conséquences de cette modification pour les personnes (majoritairement des femmes) occupant des postes dans les classes moins élevées, mais qui obtiennent plus rarement des modifications de cahier des charges ou le profil d'expert ?*

Par ailleurs, afin d'avoir une vision plus globale de la situation, nous souhaiterions que le Conseil d'Etat ajoute à sa réponse un aperçu statistique de la répartition femmes/hommes par niveaux et secteurs de l'administration.

Nous remercions par avance le Conseil d'Etat des informations qui seront données sur ces différents points.

Souhaite développer.

Lausanne, le 10 mars 2009.

Réponse du Conseil d'Etat

1. La prise en considération des compétences sociales (soin, discrétion, ordre...) par rapport aux compétences techniques ou de responsabilités managériales, dans l'évaluation salariale.

Selon la méthode retenue, l'évaluation des fonctions s'appuie sur un catalogue des critères.

Ce catalogue se compose de cinq critères principaux à savoir compétence professionnelle (C1), compétence personnelle (C2), compétence sociale (C3), compétence à diriger, à former et à conseiller (C4) et conditions de travail (C5).

Chaque critère principal se décline ensuite en critères secondaires:

- pour le C1 : *Connaissances et Expérience/Aptitudes ;*
- pour le C2 : *Autonomie, initiative et Flexibilité ;*
- pour le C3 : *Communication et Coopération ;*
- pour le C4 : *Conduite/dispense de formation/encadrement éducatif et Aide à la décision et soutien ;*
- pour le C5 : *les Sollicitations psychiques, les sollicitations physiques, les sollicitations sensorielles, l'influence de l'environnement et le temps de travail irrégulier.*

Il s'agit au total de 17 critères appliqués. Une définition de chaque critère principal et de chaque critère secondaire est proposée dans le catalogue.

Chaque critère est indépendamment apprécié, évalué, noté. Pour ce faire, l'appréciation, l'évaluation ou la notation d'un critère s'appuie sur des indicateurs. C'est la combinaison de ces indicateurs qui donne une mesure du critère.

Le tableau ci-après présente une vue synoptique des critères principaux et des critères secondaires, ainsi que leurs indicateurs, choisis par la méthode pour évaluer les fonctions.

Voir tableau 28 - Annexe

Les notes obtenues à chacun des 17 critères secondaires forment, ensemble, le profil d'une fonction. Ce profil ou combinaison des critères rend compte à la fois des exigences attendues au plan des compétences et des conditions de travail particulières y relatives.

Autrement dit, ces mesures par critères, combinées entre elles, expriment au final le degré de complexité d'une fonction ou le degré de compétence, d'exigence et de responsabilité d'une fonction. C'est bien ce que signifie le niveau d'une fonction, qui en l'occurrence peut être compris entre 1 et 18. Plus le niveau est élevé, plus la complexité, l'exigence, la responsabilité est grande.

Le niveau d'une fonction est déterminé par l'addition des notes décernées à chaque critère. Il est à noter qu'à chaque critère est appliqué un coefficient de pondération. Cela signifie que la valeur ou mesure d'un critère dépend du poids de ce critère dans le profil de la fonction. Autrement dit, cette valeur finale d'un critère est obtenue en multipliant la note qui lui a été attribuée par le coefficient de pondération qui lui est également associé (poids du critère dans l'évaluation totale). C'est ce que montre le tableau ci-dessous.

Voir tableau 29 - Annexe

La dernière colonne du tableau ci-dessus indique le poids maximum de chaque critère principal dans le profil d'une fonction.

Théoriquement, l'évaluation d'une fonction pourrait déboucher sur un total maximal de 100 points.

Cela signifierait que tous les critères secondaires auraient été appréciés au plus haut en obtenant la note maximale sur chacune des échelles de notation respectives (avant dernière colonne dudit tableau). Dans la pratique, il est impossible qu'une fonction puisse obtenir un tel score. Rares sont les fonctions qui activent fortement à la fois les critères relatifs aux compétences et les critères des conditions de travail. Bien souvent ces deux catégories de critères agissent de manière opposée.

Même une fonction de chirurgien, dans un domaine très pointu, demandant de pouvoir réaliser des interventions longues, précises et dans des conditions particulières, tout en étant chef de clinique et tout en participant à des travaux de recherche n'obtiendrait pas une note finale de 100. Les critères relatifs aux conditions de travail, par exemple, ne sauraient être tous évalués à 5.

Après ce préambule méthodologique nécessaire, il est possible de répondre directement à la question posée comme suit.

Le critère principal *Compétence sociale*(C3) totalise au maximum 20 points (soit respectivement 10 points au critère secondaires relatif à la *Communication* et 10 autres points à celui de la *Coopération*). Il en va de même pour le critère principal *Compétence à diriger et à conseiller*(C4) (soit respectivement 15 et 5 points aux critères secondaires concernant la *Conduite* et l' *Aide à la décision et conseil*). Ces deux types de compétence ont par conséquent le même poids (20%) dans l'évaluation des fonctions. Si l'on considère que l' *Aide à la décision et conseil* n'est pas une compétence uniquement managériale, qu'elle est bien souvent l'apanage des fonctions de spécialistes et d'experts, on peut alors même considérer que le poids des responsabilités managériales s'élève à 15% au maximum dans le profil d'une fonction.

Quant aux compétences techniques évoquées, la méthode d'évaluation des fonctions n'en tient pas compte dans la mesure où elle s'appuie sur des compétences transversales et non pas métiers, applicables quel que soit le secteur d'activité.

2. Les femmes ont des parcours professionnels souvent plus irréguliers que ceux des hommes. L'augmentation du nombre d'annuités (de 20 à 26) avec le nouveau système a-t-elle une incidence sur les chances des femmes d'arriver au sommet de leur classe salariale ?

Comme indiqué au paragraphe 1.1.1.2. du chapitre 1 du présent rapport, le nouveau système offre une amplitude de progression de 45% identique pour toutes les fonctions alors que dans l'ancien système, l'amplitude de progression pouvait varier, selon la fonction, de 20% à 78%. Les chances d'atteindre le maximum de la fonction ont ainsi été égalisées, quel que soit le niveau de fonction et quelle que soit la nature du métier exercé. Cette égalisation ne peut être que favorable aux femmes.

S'agissant des parcours professionnels individuels, ils sont, par définition, impossibles à identifier à l'avance. Rares sont les personnes qui, aujourd'hui, occupent en fin de parcours professionnel une fonction directement liée à leur formation de base.

Il est certain que plus tard se fera le changement de fonction pour un collaborateur de l'Etat, moins il aura de chance d'atteindre le maximum salarial de sa nouvelle fonction. Cette affirmation se vérifie tant dans le nouveau système que dans l'ancien. Quoi qu'il en soit, son ultime salaire, quand bien même il n'aura pas atteint le maximum de sa fonction, sera toujours plus haut que l'ultime salaire qu'il aurait perçu s'il n'avait pas changé de fonction.

Pour les collaborateurs qui vont effectuer l'entier de leur vie professionnelle dans une seule et même fonction, il n'y a aucune raison, outre de santé ou de licenciement, qu'ils n'atteignent pas le maximum de la fonction dans laquelle leur poste est colloqué. Cela est également vrai pour les femmes.

A titre d'exemple, on constate au sein de la population des enseignantes que rares sont celles qui arrêtent complètement de travailler pour élever leur(s) enfant(s). Tout au plus elles demandent de pouvoir bénéficier d'un congé parental ou d'un congé non payé. Autrement dit, la quasi-totalité d'entre

elles baissent leur taux d'activité, mais ne s'arrêtent pas totalement de travailler. Si cela a entre autres une conséquence négative sur leur salaire, cela n'a en revanche aucune incidence sur leur évolution professionnelle ou ancienneté. Elles continuent à progresser d'échelon en échelon, année après année, indépendamment du taux d'activité qu'elles occupent. Ceci explique d'ailleurs pourquoi les enseignantes ne sont pas préférencées au regard de leurs homologues masculins, même pour l'attribution du "cliquet" qui permet à un certain nombre de titulaires enseignants de passer à la classe salariale immédiatement supérieure dès lors qu'ils justifient de 15 ans d'ancienneté, d'un cahier des charges spécifique et d'une formation complémentaire adéquate.^[13]

[13] Arrêté relatif à la mise en oeuvre de la nouvelle politique salariale de l'Etat de Vaud du 28 novembre 2008, article 8.

Les femmes n'ont donc pas moins de chance que les hommes d'atteindre le maximum de leur fonction. Il convient de rappeler que le système reste basé sur une progression quasi automatique, ce qui confère une totale égalité entre les femmes et les hommes quant à leur progression au sein d'une classe salariale.

Il est à noter que le nouveau principe de fixation du salaire initial qui repose sur l'expérience exploitable ou utile à l'exercice de la fonction permet de comptabiliser les activités non professionnelles^[14]. Ainsi, le temps passé à élever des enfants peut compter dans le calcul de l'échelon d'entrée dans une classe salariale donnée, pour autant que cette "expérience" soit jugée utile à l'exercice de la fonction considérée.

[14] Règlement relatif au système de rétribution des collaborateurs de l'Etat de Vaud du 28 novembre 2008, art. 3a et 3b.

Pour finir, il est important de relever que le motif de départ d'un collaborateur de l'Etat n'est pas toujours enregistré sous la bonne raison de départ. Il est dès lors impossible d'assurer que les femmes qui quittent l'ACV ne le font pas aussi par choix personnel pour certaines d'entre elles. Quoiqu'il en soit et indépendamment du genre, si l'ACV souhaite conserver le savoir-faire, les connaissances internes et promouvoir les talents, une véritable politique de mobilité doit encore être mise en place. C'est bien un des axes de développement que le Conseil d'Etat entend mener au titre de sa politique des ressources humaines au sein de l'ACV pour la période 2011 à 2015.

3. Avec le nouveau système, les possibilités de progression professionnelle et salariale reposent sur un changement de cahier des charges avec de nouvelles responsabilités. Hier, l'ancienneté et l'expérience permettaient notamment d'accéder à de nouvelles fonctions ou d'obtenir des promotions. Quelles seront alors les conséquences de cette modification pour les personnes (majoritairement des femmes) occupant des postes dans les classes moins élevées, mais qui obtiennent plus rarement des modifications de cahier des charges ou le profil d'expert ?

S'agissant des promotions^[15], entre l'ancien système et celui introduit par la nouvelle politique salariale, deux nouveautés sont à relever.

[15] Par promotion, on entend les changements de fonction à la hausse intervenus au sein d'un même service. Autrement dit, les changements de fonction faisant suite à un

transfert sont exclus, de même que les nouveaux contrats conclus avec des collaborateurs déjà présents à taux partiel. Les "promotions" enregistrées chez les enseignants au titre du "cliquet", ainsi que celles introduites par la restauration d'un taux de rétribution à 100% (ou suppression des lettres A et B) sont hors périmètre.

La première est que toute promotion d'un collaborateur est le résultat d'un changement pour un poste plus élevé ou d'une réévaluation à la hausse du niveau de fonction du poste occupé. Il n'y a donc plus de promotion automatique, pour autant qu'il y en ait eu.

En effet, ce que l'on appelait des promotions automatiques étaient en réalité plutôt des évolutions dans un métier donné. Par exemple, la fonction d'"employé d'administration" était colloquée en classes 10-12 et celle de "premier employé d'administration" en 12-14. En valeurs 2008, ces deux fonctions avaient respectivement pour plafond un salaire de CHF 72'159 et CHF 77'937, soit une différence de CHF 5'778 pour deux classes d'écart. Quant aux conditions d'accès à la fonction "premier employé d'administration", hormis le CFC, il s'agissait de présenter une "pratique

professionnelle de 3 ans en règle générale" et d'"assumer des responsabilités particulières". Le second critère, de par sa formulation, étant insuffisamment contraignant, la promotion en "premier employé d'administration" était devenue automatique sur la base de l'ancienneté. Or, dans l'esprit du système, la promotion devait résulter d'un changement de responsabilités, donc de cahier des charges.

Le nouveau système ne fait que généraliser un principe qui rencontrait quelques difficultés à tomber dans la pratique, à savoir que tout poste doit être décrit dans un cahier des charges que l'autorité d'engagement adapte en fonction de l'évolution des tâches et missions, ou autres exigences^[16]. Selon le type d'évolution enregistré, le niveau du poste peut être revu à la hausse et entraîner une promotion pour le titulaire concerné, s'il accepte le nouveau cahier des charges. Ce type de situation constitue une particularité ; c'est la prise de fonction d'un poste de niveau plus élevé qui entraîne le plus souvent une promotion.

[16] Cf RLPers, art. 30.

S'il va de soi que toute promotion résulte de l'acquisition de nouvelles responsabilités et qu'elle ne découle pas uniquement de l'ancienneté, il est légitime de veiller à ce que toute progression professionnelle puisse être réalisée depuis quelque niveau de fonction de départ que ce soit.

La figure ci-dessous présente l'amplitude des niveaux de classification que l'on trouve pour les fonctions de la grille selon la formation de base.

Voir tableau 30 - Annexe

La formation de base a une influence sur le niveau de classification, mais le schéma montre que les chevauchements sont nombreux entre les différents types de formation et qu'il n'est pas nécessaire d'avoir une formation académique pour occuper une fonction de niveau élevé. Ainsi, un collaborateur détenteur d'un CFC peut occuper une fonction de niveau 11 et une personne avec un diplôme ES peut aller jusqu'au niveau 13. A noter également que sans titre (formation obligatoire), il est possible d'occuper une fonction de niveau 6, à savoir le niveau d'un diplômé ES débutant.

La seconde nouveauté introduite avec la nouvelle politique salariale est que toute promotion donne lieu à une fixation de salaire initial (FSI)^[17].

[17] Règlement relatif au système de rétribution des collaborateurs de l'Etat de Vaud du 28 novembre 2008, art. 7b.

Dans l'ancien système, l'indemnité de promotion équivalait à la demi-différence entre le minimum de la fonction occupée et le minimum de la nouvelle fonction. Il s'agissait donc d'un simple calcul arithmétique. Toutefois, l'augmentation de salaire ne pouvant pas être inférieure aux chiffres prévus par le barème figurant dans la directive LPers, décisions des 22.11.85 et 03.09.93. Quoi qu'il en soit, l'inconvénient majeur de ce principe est qu'il débouchait bien souvent sur des montants de promotion peu motivants. Dans le cas de l'exemple ci-dessus, le passage d'"employé d'administration" à "premier employé d'administration" représentait une promotion de CHF 1'766 (sur douze mois), soit 2.65% d'augmentation pour un collaborateur au sommet de sa classe d'"employé d'administration".

Désormais, en établissant systématiquement une FSI, cela permet non seulement une meilleure prise en considération de l'expérience précédente, mais aussi de ne pas avoir un traitement différencié entre candidats internes et candidats externes et surtout d'offrir des montants de promotion bien plus attractifs. C'est ce que montre le tableau ci-après qui présente les montants et pourcentages de promotion des 846 promotions effectuées au cours de l'année 2009 au sein de l'ACV (CHUV compris) et de l'UNIL.

Voir tableau 31 - Annexe

Comme mentionné à la question précédente, par l'hétérogénéité des classes de salaires associées aux fonctions (de 1 à 6 classes possibles par fonction), l'équité interne et la transparence de l'ancien système étaient mises à mal, avec des espérances de progression salariale très différentes d'une fonction à l'autre, allant de 20 % à 78 %. A cela se combinait une évolution progressive de l'échelle

des salaires qui aboutissait à des amplitudes par classe de 22 % à 62 % pour les classes 1 à 32, de 24 % à 20 % pour les " hors classe 1 " (HC1) à " hors classe 5 " (HC5). Autrement dit, les classes les moins élevées avaient des perspectives de progression moindre que les classes plus élevées.

Ce biais est corrigé par la nouvelle politique salariale qui s'appuie sur une amplitude de progression de 45% identique pour toutes les classes salariales, ce qui favorise, en comparaison avec l'ancien système, les classes les moins élevées.

Un aperçu statistique de la répartition femmes/hommes par niveaux et secteurs de l'administration.

En réponse à ce dernier point est présenté un aperçu statistique des impacts de l'introduction du nouveau système de rémunération sur les femmes et sur les hommes. Cet aperçu est tiré du rapport intitulé *Analyse chiffrée suite à l'introduction de la nouvelle politique salariale. Entrée en vigueur : 1^{er} décembre 2008*, de décembre 2009 (cf.annexe).

Répartition par domaine

Le graphique ci-dessous présente la proportion de femmes et d'hommes par domaine de la grille des fonctions. Pour un domaine donné, l'addition du pourcentage des femmes et de celui des hommes donne 100%.

Figure 1 : Répartition de femmes et d'hommes par domaine

Voir tableau 32 - Annexe

Dans les domaines (1.7) Fiscalité – Poursuites et faillites (46% de femmes et 54% d'hommes) et (2.1) Logistique (51% de femmes et 49% d'hommes), la proportion entre les femmes et les hommes est équilibrée. En revanche, on constate que la proportion de femmes est prédominante dans cinq domaines et que la proportion d'hommes est supérieure dans quatre domaines. Les encadrés ci-dessous présentent les domaines à prédominance féminine et ceux à prédominance masculine.

Les domaines à prédominance féminine

(1.2) Ordre judiciaire (26% d'hommes et 74% de femmes) /
(1.3) Enseignement - Recherche - Bibliothèque et documentation (33% d'hommes et 67% de femmes) / (1.4) Interventions et soutiens éducatif, psychologique et social - Insertion professionnelle (21% d'hommes et 71% de femmes) /
(1.5) Santé - Laboratoires (22% d'hommes et 78% de femmes) /
(2.3) Administration générale - Gestion, conseil et contrôle (22% d'hommes et 78% de femmes)

Les domaines à prédominance masculine

(1.1) Sécurité (92% d'hommes et 8% de femmes) / (1.6) Territoire - environnement - Patrimoine (91% d'hommes et 9% de femmes) / (2.2) Technologies de l'information (83% d'hommes et 17% de femmes) / (3.1) Direction générale (80% d'hommes et 20% de femmes)

Répartition par niveau

Avertissement

Près de 40% de l'effectif de l'ACV exerce son activité dans la branche de l'enseignement (1.3.1), branche dans laquelle les niveaux 9 à 12 sont fortement représentés. La branche des soins, de la réhabilitation et du diagnostic (1.5.1) compte quant à elle 14% de l'effectif dont les trois quarts sont colloqués dans les niveaux 8 à 10. Ces deux branches présentent des

spécificités et occupent une part importante de l'effectif total. Par conséquent, dans les lignes qui suivent la répartition des dossiers par niveau est traitée en excluant les branches de l'enseignement et des soins, ceci pour éviter de biaiser l'interprétation.

Le niveau 6 – avec 12% de l'effectif – est le niveau le plus souvent attribué. Le niveau moyen est le niveau 8, alors que le niveau médian est le niveau 7.

Figure 2 : Répartition des collaborateurs par niveau (hors branche 1.3.1 et 1.5.1)

Voir tableau 33 - Annexe

La figure ci-dessous présente la proportion de femmes et d'hommes par niveau. Pour un niveau donné, l'addition du pourcentage des femmes et de celui des hommes donne 100%.

Figure 3 : Proportion de femmes et d'hommes par niveau

Voir tableau 34 - Annexe

On voit que la proportion de femmes est plus élevée dans les niveaux 1 à 8. La tendance s'inverse au niveau 9 et la part des hommes augmente par rapport à celle des femmes dans les niveaux 10 à 18. L'effectif dans les niveaux les plus élevés étant faible, la représentation graphique risque de fausser l'interprétation. Il convient donc de la compléter en indiquant que les niveaux 16 à 18 comptent 12 femmes pour 63 hommes, soit deux femmes cadres pour dix hommes cadres.

La mise en place de la nouvelle politique salariale a revalorisé une grande partie du personnel de l'Etat. En effet, ce sont 32 millions (sur un total de 80 millions d'ici 2013) qui ont été alloués au passage dans le nouveau système à la fin de l'année 2008, permettant à 62% des collaborateurs de bénéficier d'un rattrapage. Sur ces 62% de dossiers au bénéfice d'un rattrapage, on compte 42% de femmes et 20% d'hommes.

La figure ci-après donne la répartition des femmes et des hommes selon qu'ils/elles bénéficient ou non d'un rattrapage. On voit que les femmes dont le salaire a été revalorisé (42%) sont presque deux fois plus nombreuses que celles qui n'ont pas eu de rattrapage (22%). Pour les hommes, en revanche, la part des bénéficiaires d'un rattrapage (20%) est à peine plus élevée que celle des non-bénéficiaires (16%).

Figure 4 : Répartition des rattrapages selon le sexe

Voir tableau 35 - Annexe

Une fois la bascule réalisée au plan des fonctions, le positionnement des salaires des collaborateurs pouvait se décliner selon quatre cas de figure illustrés dans l'encadré de la page suivante, à savoir:

1. Salaire actuel inférieur au salaire minimum de la nouvelle fonction.

Les collaborateurs qui se sont retrouvés dans cette situation ont perçus dès 2008 un rattrapage salarial les ramenant pour le moins jusqu'au minimum de leur fonction, l'objectif final étant d'atteindre le salaire cible d'ici 2013 au plus tard.

2. Salaire actuel (plafonné ou non) au-dessus du minimum de la nouvelle fonction, mais en dessous du salaire cible.

Les collaborateurs dans cette situation, que leur salaire soit déplafonné ou pas, bénéficient d'un rattrapage jusqu'au salaire cible, ils progressent selon les nouvelles règles en vigueur.

3. Salaire actuel (plafonné ou non) au-dessus du salaire cible, mais en dessous du maximum de la nouvelle fonction.

Que leur salaire soit déplafonné ou pas, les collaborateurs dans ce cas de figure progressent jusqu'au

maximum salarial de leur nouvelle fonction selon les nouvelles règles mises en place.

4. Salaire actuel (plafonné ou non) supérieur au salaire maximum de la nouvelle fonction.

Le salaire des collaborateurs dans cette situation est bloqué dans sa progression, mais leur salaire nominal acquis est garanti. Au même titre que tous les collaborateurs de l'Etat, ils bénéficient de l'indexation conformément à l'article 25 de la LPers.^[18]

[18] Cf. Arrêté du 28 novembre 2008 relatif à la mise en œuvre de la nouvelle politique salariale de l'Etat de Vaud, article 7.

Voir tableau 36 - Annexe

Le graphique ci-dessous donne pour chaque cas de figure, les parts respectives des femmes et des hommes représentées par des diagrammes circulaires.

Figure 5 : Positionnement des salaires des femmes et des hommes dans le nouveau système (état au 01.12.08)

Voir tableau 37 - Annexe

Le positionnement 1, à savoir le cas de figure où le salaire est non seulement inférieur au salaire cible mais aussi au minimum salarial de la nouvelle fonction, compte environ trois quarts de femmes pour un quart d'hommes (femmes 72% et hommes 28%). L'encadré qui suit donne les métiers avec une grande part de rattrapages au minimum, selon qu'ils sont à prédominance féminine ou masculine.

Principaux métiers avec rattrapage au minimum selon le sexe

Métiers à prédominance féminine : maître-sse généraliste
infirmier-ère homme sage-femme/sage-femmes ergothérapeute
diététicien-ne assistant-e en soins assistant-e social-e

Métier à prédominance masculine : gendarme

Le positionnement 2, dans lequel le salaire est inférieur au salaire cible mais supérieur au minimum salarial de la nouvelle fonction, compte deux tiers de femmes pour un tiers d'hommes (femmes 66% et hommes 34%).

Le positionnement 3, celui des salaires au-dessus du salaire cible mais en dessous du maximum de la nouvelle fonction, compte 60% de femmes et 40% d'hommes.

Enfin, le positionnement 4, où le salaire se situe au-dessus du maximum de la nouvelle fonction compte une part quasiment identique de femmes et d'hommes et (femmes 51% et hommes 49%).

Comme annoncé, 80 millions seront nécessaires pour amener tous les collaborateurs au salaire cible. 32 millions ont été alloués en 2008 et 10 millions supplémentaires, dont la répartition est déjà connue, seront versés à la fin de l'année 2009. Il en sera de même en 2010, 2011 et 2012, puis 2013 verra tous les collaborateurs atteindre le salaire cible avec le dernier apport de 8 millions. Voyons comment se répartit, entre les femmes et les hommes, le rattrapage global (2008 à 2013), ainsi que les rattrapages 2008 et 2009.

Sur les 80 millions prévus, c'est une part largement supérieure qui est dévolue aux femmes. En effet, 59% (environ 47 millions) serviront à rattraper les femmes et 41% (environ 33 millions) les hommes (figure ci-dessous). On se souvient que sur l'ensemble des collaborateurs, 42% de femmes bénéficient d'un rattrapage contre 20% d'hommes (Figure 4). Il paraît donc normal que la part des femmes soit plus importante. Or, il faut également rappeler qu'en moyenne le niveau de classification des femmes est inférieur de deux classes à celui des hommes (Figure 3), et que le rattrapage est proportionnel à la classe salariale. Les montants de rattrapage des femmes devraient par conséquent être moins importants. De plus, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à exercer une activité à temps partiel, et le montant du rattrapage est calculé au pro rata du taux d'activité. Compte tenu de ces deux éléments, les 59% du rattrapage global dévolus aux

femmes peuvent être considérés comme conséquents.

Figure 6 : Répartition des femmes et des hommes dans le coût du rattrapage global

Voir tableau 38 - Annexe

En 2008, deux tiers environ du montant versé sont revenus aux femmes contre un tiers pour les hommes (femmes 65% pour environ 21 millions hommes 35% pour environ 11 millions selon figure ci-dessous). La part plus importante accordée aux femmes, en comparaison à la part qui leur revient sur le rattrapage global, s'explique par le rattrapage au minimum de la nouvelle fonction. En effet, il avait été décidé que la première tranche de rattrapage servirait en premier lieu à amener tous les collaborateurs au moins au minimum salarial de leur nouvelle fonction. On se souvient que les femmes couvraient trois quarts de l'effectif concerné par un rattrapage au minimum (Figure 5). Par conséquent, ce sont elles qui ont été les premières bénéficiaires du rattrapage 2008.

Figure 7 : Répartition des femmes et des hommes dans le coût du rattrapage 2008

Voir tableau 39 - Annexe

Les 10 millions qui seront versés à la fin de l'année 2009 se répartissent à 55% pour les femmes et 45% pour les hommes (figure ci-après). La part des hommes augmente par rapport à 2008 en raison des éléments décrit ci-dessus, à savoir que:

- les hommes ont un niveau de classification en moyenne plus élevé que les femmes ;
- leur taux d'activité est en moyenne plus élevé ;
- le rattrapage au minimum de la nouvelle fonction qui favorisait surtout les femmes est déjà intervenu en 2008.

Figure 8 : Répartition des femmes et des hommes dans le coût du rattrapage 2009

Voir tableau 40 - Annexe

Avec l'introduction de la nouvelle politique salariale, on est passé d'une échelle qui comptait 32 classes plus 5 hors classes à une échelle à 18 classes. De plus, six types d'indemnités ont été intégrés aux salaires. Il en résulte une modification du plafond des fonctions. Nous allons en examiner les impacts dans les lignes qui suivent.

Deux cas de figures sont possibles : soit le nouveau plafond de la classe est plus élevé, soit il est plus bas. Si le nouveau plafond est plus élevé et que le collaborateur était plafonné dans l'ancien système, il est doublement gagnant dans la mesure où, premièrement le passage au nouveau système lui offre un maximum salarial plus élevé qu'avant et deuxièmement il lui permet à nouveau de progresser alors qu'il était bloqué. Une astérisque (*) indique la proportion concernée par ce cas de figure dans les figures ci-dessous (Figures 9 à 11).

Il arrive aussi que le nouveau plafond soit plus bas que l'ancien, ce qui n'implique pas un blocage de immédiat de la progression même si le niveau salarial maximal est plus bas qu'avant. Dans le cas où un collaborateur était déjà plafonné dans l'ancien système, l'effet est neutre puisqu'il ne subit dans les faits aucune perte sur l'espérance de progression (nous rappelons que le salaire nominal est garanti). La proportion de ces cas de statu quo est indiquée par deux astérisques (**) dans les figures ci-dessous.

Figure 9 : Nouveau plafond de la classe salariale – Ensemble des collaborateurs

Voir tableau 41 - Annexe

On voit dans la Figure 9 que le plafond de la nouvelle fonction est plus élevé dans 70% des cas pour l'ensemble des collaborateurs de l'ACV-CHUV-UNIL, ce qui permet à 26% d'entre eux de recommencer à progresser alors que leur salaire était bloqué dans l'ancien système.

Figure 10 : Nouveau plafond de la classe salariale – Hommes

Voir tableau 42 - Annexe

Pour les hommes, la part des dossiers avec un montant maximal de rémunération supérieur à celui de l'ancien système (64% - Figure 10) est plus bas que pour l'ensemble de l'Administration (70% - Figure 9). La part de déplafonnement est quant à elle égale à celle de l'ensemble des collaborateurs (26% - encadrés Figure 9 et Figure 10).

Figure 11 : Nouveau plafond de la classe salariale – Femmes

Voir tableau 43 - Annexe

Pour les femmes, la part des dossiers avec un montant maximal de rémunération supérieur à celui de l'ancien système (73% - Figure 11) est plus élevé que pour l'ensemble de l'Administration (70% - Figure 9). La part de déplafonnement (25% - encadré Figure 11) est quant à elle très proche de celle de l'ensemble des collaborateurs (26% - encadré Figure 9).

Conclusion

L'analyse des conséquences de l'introduction du nouveau système salarial démontre que les femmes en ont été les plus grandes bénéficiaires. En moyenne et de manière générale, elles se sont vu octroyer un rattrapage salarial plus important (CHF 1'516) que les hommes (CHF 1'185).

8 CHAPITRE 8

8.1 Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Pierre-Yves Rapaz : Quelle est la croissance et la charge des Equivalents Temps Plein " ETP " à l'Etat de Vaud, au cours de ces dernières années, en comparaison intercantonale ? (09/INT/305)

Rappel

Interpellation Pierre-Yves Rapaz - Quelle est la croissance et la charge des Equivalents Temps Plein "ETP" à l'Etat de Vaud, au cours de ces dernières années, en comparaison intercantonale

Développement

Lors de l'acceptation des budgets 2008 et 2009 de l'Etat de Vaud, le Grand Conseil décidait la création de plus de 484 nouveaux "ETP", soit 200 "ETP" en 2008 et 284 "ETP" en 2009. Les débats sur le budget 2010 conduisent une nouvelle fois le canton à demander plus de 245 "ETP" supplémentaires. Au total pour l'administration et la gestion des tâches que lui confèrent la Constitution Vaudoise et les différentes bases légales, notre canton dispose aujourd'hui de plus de 15'740 "ETP" Equivalents Temps Plein. Il est important de rappeler que trois ans avaient été nécessaires, au début des années 2000, pour répondre aux objectifs de la motion du député Michel Mouquin qui demandait la réduction de 300 postes au sein de l'Etat de Vaud, sans toutefois atteindre entièrement cet objectif.

Aujourd'hui nous constatons que moins de trois années auront suffi pour créer 700 postes pérennes supplémentaires et complètement annuler les effets de la motion précitée.

Comparaison n'est certainement pas raison, mais cependant il est important de comprendre les raisons objectives qui conduisent, année après année, à la croissance du personnel de l'Etat. Ce constat est aussi valable pour les postes dans le secteur parapublic ainsi qu'au sein d'organismes ou institutions subventionnées. C'est pourquoi nous souhaitons obtenir différents indicateurs nous permettant de poser des réflexions et des comparaisons entre les différents cantons romands, voire même les cantons de Berne et de Zurich.

Questions au Conseil d'Etat:

1. Au cours des années 2008-2010, en nombre absolu et en pourcent de la population, combien de nouveaux "ETP" ont-ils été créés, par la voie budgétaire, dans le canton de Vaud et dans les cantons

romands, ainsi que de Berne et Zurich ?

2. Au cours des années 2008-2010, en nombre absolu et en pourcent de la population, combien de nouveaux postes "ETP" ont-ils été créés, par la voie budgétaire, dans les départements de la formation, de la police et de la santé du canton et dans les départements similaires des cantons précités ?

3. A la lumière de ces chiffres quelles sont les principales différences dans les prestations offertes aux habitants par le canton de Vaud en comparaison avec les autres cantons susmentionnés ?

4. Quels sont comparativement les ratios "nombre d'employés / population", "nombre d'employés / contribuables", "nombre ETP formation / nombre d'élèves" et "nombre de personnel soignant / malades" dans l'ensemble des cantons concernés en comparaison avec le canton de Vaud ?

5. Quelle est l'évolution de la croissance des charges du personnel, au cours des cinq dernières années, dans les organismes ou les institutions parapubliques subventionnées par le canton ?

6. Peut-on mettre les chiffres "questions 4 et 5" en comparaison avec l'évolution des mêmes chiffres dans les cantons précités ?

Souhaite développer.

Lausanne, le 24 novembre 2009.

Réponse du Conseil d'Etat

Préambule

Afin de répondre aux questions de Monsieur le député Rapaz, il a été pris contact avec les cantons romands ainsi que ceux de Berne et Zürich. Afin de faciliter la collecte de l'information, des tableaux identiques à ceux qui sont présentés ci-dessous pour chaque réponse ont été transmis à ces cantons, à charge pour eux de les renseigner.

En guise de réponse, les cantons ont formulé des questions. On en citera quelques-unes. Qu'est-ce qu'un malade ? S'agit-il des personnes hospitalisées ? Faut-il prendre en considération les personnes soignées en ambulatoire ? Dans quel type d'institut ? Quel est le périmètre des collaborateurs à prendre en considération dans le domaine de l'enseignement ? Jusqu'à quel niveau d'enseignement ? Formation obligatoire ? Formation universitaire ? Qu'est-ce qu'un policier ? Est-ce un collaborateur ayant la formation de policier ? Ou est-ce un collaborateur colloqué sur un poste de policier ? Qu'en est-il des fonctions administratives assumées par des policiers ?

Il apparaît donc clairement un besoin de définition afin de s'assurer que la comparaison porte sur des objets strictement identiques. L'analyse des réponses permet d'identifier que la définition pratiquée au sein de l'ACV est différente de celle pratiquée dans les autres cantons, qui sont aussi différentes entre elles. Le Conseil d'Etat ne peut que constater l'impossibilité de tirer quelques informations que ce soit de la consultation effectuée pour permettre une analyse intercantonale.

A cet obstacle majeur s'est également ajouté celui de la structure organisationnelle des prestations assurées par les administrations publiques au sein des différents cantons. Il ressort des réponses obtenues que la structure est différente d'un canton à un autre. Si la comparaison n'est pas impossible, elle est cependant rendue extrêmement délicate. Ainsi:

- L'organisation de la scolarité obligatoire est différente selon les cantons : dans certains, l'ensemble des effectifs des enseignants de la formation obligatoire sont cantonaux (p ex. Vaud et Fribourg), ce qui n'est pas le cas pour d'autres où les enseignants sont rattachés aux communes.

- L'organisation de la santé est également différente d'un canton à l'autre : si certains ont centralisés les effectifs du personnel soignant (p ex. Fribourg), d'autres considèrent qu'il s'agit d'une activité subventionnée (p ex. Vaud et Neuchâtel) ou encore relevant d'une SA (ex. hôpitaux psychiatriques à

Berne) ou d'une fondation (p ex. Berne).

- L'organisation de la sécurité connaît le même sort : dans certains cantons (ex. Berne, Fribourg) les effectifs de la police sont intégrés aux effectifs cantonaux cependant que dans d'autres cantons les effectifs peuvent être aussi bien cantonaux que communaux (p ex. Vaud).

- Le personnel du service des automobiles est intégré à l'administration (p.ex. Vaud) ou n'est fait pas partie (p ex. Neuchâtel).

- Certains cantons comptent une université cependant que d'autres non.

Ces informations sur la structure des prestations n'étant malheureusement pas exhaustives, cela renouvelle le constat d'incapacité de procéder à l'établissement d'informations pertinentes et fiables afin de répondre aux questions posées.

Ainsi, la demande s'est heurtée de manière générale à un problème de fond qui a débouché sur un constat d'impossibilité de disposer de données fiables et comparables, pour autant que les données fussent disponibles, ce qui n'était manifestement pas toujours le cas.

Enfin, le Conseil d'Etat a observé une certaine réticence à fournir des informations qui peuvent revêtir une sensibilité. Un nombre important d'interlocuteurs ont relevé l'importance de mener ces travaux de façon scientifique afin d'arriver à des résultats pertinents.

Le bilan de cette consultation impose au Conseil d'Etat vaudois d'admettre son impossibilité de répondre à la présente interpellation sur sa dimension principale à savoir la comparaison intercantonale. Comme pour l'ACV, il est manifestement délicat pour les cantons d'utiliser de telles données hors contexte, ceci malgré l'intérêt évident que l'on pourrait porter aux résultats d'une telle analyse.

Afin de ne pas s'arrêter à ce constat, le Conseil d'Etat propose de présenter les chiffres de l'administration cantonale vaudoise et d'exposer les analyses possibles de ces derniers. Cependant, force est de constater que l'administration cantonale vaudoise ne dispose pas toujours des informations demandées, à l'instar de ses homologues. Il s'agira alors d'interpréter ces chiffres avec les précautions et réserves qui s'imposent.

1. Au cours des années 2008-2010, en nombre absolu et en pourcent de la population, combien de nouveaux "ETP" ont-ils été créés, par la voie budgétaire, dans le canton de Vaud et dans les cantons romands ainsi que de Berne et Zurich ?

Compte tenu de ce qui est annoncé dans l'introduction, la réponse n'abordera que les informations vaudoises.

Les effectifs présentés dans les budgets publiés des années 2008 à 2010 sont les suivants:

voir tableau 44 - Annexe

Il résulte de ces chiffres une création de 875.34 ETP au total (somme des enseignants et des administratifs) sur les trois dernières années.

Au sujet de l'évolution des effectifs et en dehors du nombre des enseignants qui se calcule selon l'évolution de la démographie des élèves, il est important de rappeler que le Conseil d'Etat procède chaque année à une analyse détaillée de chaque ETP créé. Il se détermine sur les critères à prendre en considération (p.ex. aspects légaux, financement). Sur la base de ces critères préétablis, il examine chaque demande avec une analyse de sa nécessité et de la charge qui en découle. A la connaissance du Conseil d'Etat, une approche très similaire est pratiquée dans d'autres cantons.

Ainsi pour le budget 2010, nous trouvons un détail des 360.47 ETP créés ^[19]:

[19] Au point 3.2.1 et 3.2.2 de l'EMPD N°2 du budget 2009, en pages 18 et 19.

- 115.10 ETP accordés par décisions spécifiques du Conseil d'Etat (internalisation des collaborateurs de BEDAG) ;

- 152.07 ETP personnel enseignant (école obligatoire). L'effectif du personnel enseignant varie en fonction de l'évolution de la démographie scolaire ;
- 117.87 ETP inscrits au budget 2010 selon décision du Conseil d'Etat dès 24.06.2009 et 31.08.2009 ;
- 24.57 ETP supprimés.

Sur les 117,87 ETP de postes administratifs, seuls 36.57 ETP (23.10 + 13.47) ne sont pas financés par des entités externes. Le tableau ci-après détaille les postes dits administratifs selon la nature de leur origine:

Voir tableau 45 - Annexe

En reprenant la même analyse pour l'année 2009, nous voyons que l'augmentation des 284.24 ETP résulte de ^[20]:

[20] Au point 3.2.1 et 3.2.2 de l'EMPD N°2 du budget 2010, en pages 18 et 19.

- 3.50 ETP accordés par décisions spécifiques du Conseil d'Etat ;
- 4.51 ETP régularisation des postes de faux auxiliaires selon décision du Conseil d'Etat du 19.09.2007 ;
- 111.60 ETP inscrits au budget 2009 selon décision du Conseil d'Etat du 01.09.2008 et qui doivent encore chacun faire l'objet d'une décision spécifique ;
- 191.10 ETP personnel enseignant. L'effectif du personnel enseignant varie en fonction de l'évolution de la démographie scolaire ;
- 26.47 ETP supprimés.

Sur les 111,6 ETP de postes administratifs, seuls 67.8 ETP ne sont pas financés par des entités externes. Le tableau ci-après détaille les postes dits administratifs selon la nature de leur origine:

Voir tableau 46 - Annexe

En conclusion, on constate que la plus grande partie des créations de poste est autofinancée ou découle de nouvelles législations fédérales ou cantonales.

Le détail des postes créés en 2008 n'est pas disponible selon la même structure d'information. Il n'est donc pas possible de la publier de la même façon que pour 2009 et 2010.

2. Au cours des années 2008-2010, en nombre absolu et en pourcent de la population, combien de nouveaux "ETP" ont-ils été créés, par la voie budgétaire, dans les départements de la formation, de la police et de la santé du canton et dans les départements similaires des cantons précités ?

Au regard des constats liminaires, il n'est pas possible de répondre à cette question dans la dimension intercantonale. Cette question est similaire à celle posée par le Groupe libéral dans le postulat "demandant une feuille de route pour la législature sur le flux du personnel de l'Etat" pour les populations de personnel enseignant et soignant sur une période de 5 ans. Afin d'éviter les redondances d'information, il est proposé de se référer à la réponse donnée à la question 3 dudit postulat.

Ainsi seule la question de la création des nouveaux "ETP" de la Police Cantonale sera développée dans la présente réponse. Au vu du fait que les données sur la population ne sont publiées que pour 2008, le ratio d'évolution des effectifs de la Police cantonale par rapport à la population a été abandonné.

Voir tableau 47 - Annexe

Le Conseil d'Etat propose un rappel des informations publiées lors de la création de ces ETP.

2010 - 22.50 ETP

- 2.00 ETP provisoires jusqu'au 31.12.2012 pour la réforme policière
- 1.00 ETP provisoire jusqu'au 31.12.2010 postes d'opérateur du trafic

- 0.50 ETP à financement externe (cantons) pour l'analyse des délits sériels
- 2.00 ETP provisoires au 31.12.2011 pour radar mobile pour chantiers autoroute
- 7.00 ETP provisoires au 31.12.2011 pour l'exploitation de 6 radars fixes sur les autoroutes
- 10.00 ETP de renfort de la POLCANT (amendement du Grand Conseil).

Parmi ces 22.50 ETP créés, le 0.50 ETP et le 1.00 ETP sont liés à des financements externes, et 2.00 ETP et 7.00 ETP sont autofinancés par les revenus des radars. Les 2.00 ETP de la réforme policière sont compensés par une renonciation à des mandats.

2009 - 44.20 ETP

- 29.30 ETP contrats de prestations avec communes ;
- 1.00 ETP pour CCPD ;
- 7.00 ETP provisoires d'opérateurs trafic professionnels ;
- 2.00 ETP renfort de l'infocentre ;
- 3.00 ETP pour prévenir et lutter contre la délinquance juvénile ;
- 4.00 ETP de renfort des unités d'interventions ;
- 2.10 ETP assistants néo-promus.

Parmi ces 44.20 ETP créés, les 29.30 ETP et les 7.00 ETP sont liés à des financements externes, et 2.00 ETP sont compensés par une économie sur contrats de maintenance réparations par des entreprises externes.

2008 - 11.70 ETP

- 4.00 ETP pour le renforcement de la chaîne pénale ;
- 1.10 ETP pour les radars ;
- 6.00 ETP conventions avec les communes ;
- 4.10 ETP aspirants néo-promus ;
- 1.00 ETP pour la régularisation d'auxiliaire ;
- 4.50 ETP selon mesure 300 ETP.

Parmi ces 11.70 ETP créés, les 6.00 ETP sont liés à des financements externes, et les 1.10 ETP sont autofinancés par les revenus des radars.

3. A la lumière de ces chiffres quelles sont les principales différences dans les prestations offertes aux habitants par le canton de Vaud en comparaison avec les autres cantons susmentionnés ?

Au vu des éléments relevés dans l'introduction, le Conseil d'Etat n'est pas à même de répondre. A défaut, il risquerait de tirer des conclusions erronées.

4. Quels sont comparativement les ratios "nombre d'employés / population", "nombre d'employés / contribuables", "nombre ETP formation / nombre d'élèves" et "nombre de personnel soignant / malades" dans l'ensemble des cantons concernés en comparaison avec le canton de Vaud ?

La question posée se réfère à des notions qui ne sont pas suffisamment définies, conformément à ce qui est indiquée dans l'introduction. Le Conseil d'Etat n'est pas à même de répondre.

5. Quelle est l'évolution de la croissance des charges du personnel, au cours des cinq dernières années, dans les organismes ou les institutions parapubliques subventionnées par le canton ?

Les notions d'organismes ou d'institutions parapubliques ne sont pas légalement définies. Pour cette raison, la réponse portera sur les établissements publics vaudois subventionnés par l'Etat de Vaud. Il s'agit des établissements créés par le biais d'une loi, à savoir l'Etablissement vaudois d'accueil des migrants (EVAM), l'Office arboricole professionnel, le Fonds d'investissements agricoles et la Fondation d'investissement rural (FIA/FIR), l'Université de Lausanne (l'UNIL), la Policlinique

médicale universitaire (PMU) et le Gymnase intercantonal de la Broye (GyB).

Le terme de subventionné signifie que l'établissement reçoit des prestations pécuniaires au sens de l'art.12 de la loi sur les subventions (LSubv). En effet l'évolution des charges du personnel ne paraît pas directement liée à l'octroi d'un prêt ou d'une garantie par l'Etat de Vaud.

Ces données étant posées, seuls les ETP de l'EVAM, du Gymnase de la Broye, de l'UNIL et de la PMU ont crû ces cinq dernières années. De 2005 à 2009, le nombre d'ETP de l'EVAM est passé de 179 à 238, pour le GyB de 25 à 84.5 et pour l'UNIL de 1'533.5 à 1'730.6. Les ETP de la PMU ont eux augmenté de 12.7% entre 2006 et 2009.

La nature même des établissements subventionnés explique ces augmentations. L'évolution du nombre d'ETP à l'EVAM est en lien direct avec le nombre de requérants d'asile dans le canton de Vaud, le nombre d'ETP à l'UNIL est proportionnel au nombre d'étudiants. Pour le Gymnase intercantonal de la Broye, il a ouvert à la rentrée 2005 et il s'agissait bien entendu de mettre en place les ETP nécessaires à son fonctionnement. Les charges en personnel sont actuellement stabilisées. Quant à la PMU, cette augmentation résulte d'un accroissement du volume d'activités dans les soins comme dans l'enseignement et la recherche.

Il s'agit ensuite d'indiquer que ces augmentations de charges ne font pas croître d'autant la subvention cantonale vaudoise dans la mesure où ces établissements sont aussi subventionnés par d'autres institutions publiques que le canton de Vaud, à savoir la Confédération, d'autres cantons voire par exemple des fonds de recherche pour la PMU.

Ainsi la subvention cantonale pour l'EVAM n'a crû que de 12% en 5 ans alors que le nombre d'ETP a augmenté de 33% et la subvention cantonale à l'UNIL de 11% pour une augmentation d'ETP de 13%. Et pour la PMU, le nombre d'ETP a progressé de 12.7% alors que la subvention cantonale augmentait de 2.1% sur la même période.

6. Peut-on mettre les chiffres "questions 4 et 5" en comparaison avec l'évolution des mêmes chiffres dans les cantons précités ?

La question posée se réfère à des notions qui ne sont pas suffisamment définies, conformément à ce qui est indiquée dans l'introduction. Le Conseil d'Etat n'est pas à même de répondre.

Conclusion

La maîtrise de l'évolution des effectifs et de ses conséquences financières est une préoccupation constante du Conseil d'Etat qui y porte une attention particulière. En effet, tout projet ou demande ayant un impact sur cette évolution est traitée et analysée en détail.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 16 août 2010.

Le président :

P. Broulis

Le chancelier :

V. Grandjean



Analyse chiffrée suite à l'introduction de LA NOUVELLE POLITIQUE SALARIALE

Entrée en vigueur : 1^{er} décembre 2008

– Rapport statistique –



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION | 4 |
| 1. MÉTIER | 5 |
| 1.1. LA NOTION D'EMPLOI-TYPE | 5 |
| 1.2. LES BRANCHES D'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE | 5 |
| 2. GRILLE DES FONCTIONS | 8 |
| 2.1. RÉPARTITION PAR CATÉGORIE | 10 |
| 2.2. RÉPARTITION PAR DOMAINE | 11 |
| 2.3. RÉPARTITION PAR BRANCHE | 12 |
| 3. FORMATION | 14 |
| 4. COLLABORATEUR | 16 |
| 4.1. RÉPARTITION PAR ÂGE | 16 |
| 4.2. RÉPARTITION PAR SEXE | 17 |
| 4.3. TAUX D'ACTIVITÉ | 17 |
| 4.4. RÉPARTITION PAR CLASSE | 20 |
| 4.5. ECHELON ET ZONE DE PROGRESSION | 21 |
| 4.5.1. ECHELON | 22 |
| 4.5.2. ZONE DE PROGRESSION | 22 |
| 5. RÉMUNÉRATION | 24 |
| 5.1. POSITIONNEMENT PAR RAPPORT AU SALAIRE CIBLE | 24 |
| 5.1.1. SALAIRE EN DESSOUS DU SALAIRE CIBLE (POSITIONNEMENTS 1 ET 2) | 26 |
| 5.1.2. SALAIRE AU-DESSUS DU SALAIRE CIBLE, MAIS EN DESSOUS DU MAXIMUM DE LA NOUVELLE FONCTION (POSITIONNEMENT 3) | 26 |
| 5.1.3. SALAIRE SUPÉRIEUR AU MAXIMUM SALARIAL DE LA NOUVELLE FONCTION (POSITIONNEMENT 4) | 27 |
| 5.2. POSITIONNEMENT AU-DESSOUS DU MINIMUM DE LA NOUVELLE FONCTION | 28 |
| 5.3. POSITIONNEMENT AU-DESSUS DU MAXIMUM DE LA NOUVELLE FONCTION | 32 |
| 5.3.1. ANALYSE DES SALAIRES BLOQUÉS | 33 |
| 5.4. ATTEINTE DU SALAIRE CIBLE | 36 |
| 5.5. DÉPLAFONNEMENT ET BLOCAGE | 37 |
| 5.5.1. ANALYSE DES SALAIRES BLOQUÉS | 38 |
| 5.5.2. ANALYSE DES SALAIRES DÉPLAFONNÉS | 39 |



| | |
|--|-----------|
| 5.6. MONTANT DES SALAIRES | 41 |
| 5.7. INDEMNITÉS INTÉGRÉES | 43 |
| 5.8. CONCLUSION SUR LA RÉMUNÉRATION | 43 |
| 6. COÛT DES RATTRAPAGES | 44 |
| 6.1. COÛT DES RATTRAPAGES PAR DÉPARTEMENT | 44 |
| 6.1.1. RATTRAPAGE GLOBAL | 44 |
| 6.1.2. RATTRAPAGE 2008 | 47 |
| 6.1.3. RATTRAPAGE 2009 | 48 |
| 6.2. COÛT DES RATTRAPAGES PAR CATÉGORIE | 50 |
| 6.3. COUT DES RATTRAPAGES PAR METIER | 52 |
| 6.4. COÛT DES RATTRAPAGES PAR CLASSE (HORS BAP ENSEIGNEMENT) | 55 |
| 6.4.1. CLASSES FORTEMENT RATTRAPÉES (CLASSES 10, 15 ET 16) | 57 |
| 6.4.2. CLASSES À FORT RATTRAPAGE AU MINIMUM (CLASSES 8 ET 9) | 58 |
| 6.4.3. CLASSE À FAIBLE RATTRAPAGE (CLASSE 1) | 58 |
| 6.5. COÛT DES RATTRAPAGES PAR CLASSE POUR LES MÉTIERS DE L'ENSEIGNEMENT | 59 |
| 7. EGALITÉ FEMMES-HOMMES | 61 |
| 7.1. RÉPARTITION PAR DOMAINE | 61 |
| 7.2. RÉPARTITION PAR NIVEAU | 63 |
| 7.2.1. RÉPARTITION DE L'ENSEMBLE DES COLLABORATEURS PAR NIVEAU (HORS BRANCHE 1.3.1 ET 1.5.1) | 63 |
| 7.2.2. RÉPARTITION FEMMES / HOMMES PAR NIVEAU | 64 |
| 7.2.3. RATTRAPAGE ET POSITIONNEMENT FEMMES / HOMMES DES CONTRATS AU MOMENT DE L'INTRODUCTION DE LA NOUVELLE POLITIQUE SALARIALE | 64 |
| 7.2.4. RÉPARTITION FEMMES / HOMMES DANS LES COÛTS DE RATTRAPAGE | 66 |
| 7.2.5. NOUVEAU PLAFOND DE LA CLASSE DE SALAIRE | 68 |
| CONCLUSION | 71 |
| DÉFINITIONS | 72 |
| ANNEXE 1 – GRILLE DES FONCTIONS SELON LA FORMATION | 75 |
| ANNEXE 2 – PYRAMIDE DES ÂGES | 85 |
| LISTE DES FIGURES | 86 |
| LISTE DES TABLEAUX | 88 |



INTRODUCTION

Le 1^{er} décembre 2008 est entré en vigueur le nouveau système de rémunération de l'Etat de Vaud. Cette étape marquait l'aboutissement du projet *DECFO-SYSREM* lancé en 2001. *DECFO-SYSREM* est une abréviation pour *Description des Emplois, Classification des Fonctions – SYStème de REMunération*.

Comme son nom l'indique, le projet s'est décliné en trois volets, à savoir :

- la description des métiers, qui a débouché sur l'identification et la création de fiches emplois-types, classifiées par branche d'activité professionnelle (BAP) et répertoriées dans le répertoire des emplois (REM) ;
- la construction de la grille des fonctions, qui résulte de la volonté du Conseil d'Etat de mettre en place un système de classification plus transparent, plus simple et plus équitable que le précédent ;
- la mise en place d'un nouveau système de rémunération offrant une espérance de progression de 45%, identique pour toutes les fonctions (alors que dans l'ancien système, elle allait de 20% à 78% selon la fonction).

Plus de 27'000 dossiers ont été *basculés* dans le nouveau système de rémunération. Chaque poste s'est ainsi vu attribuer un emploi-type et une fonction de la grille. La bascule a ainsi impacté non seulement les collaborateurs de l'ACV mais également ceux du CHUV et de l'UNIL, pour autant qu'ils aient occupé, lors du passage de l'ancien au nouveau système, une fonction comprise dans le périmètre de la bascule. Etaient exclues du périmètre les personnes en formation, les fonctions enseignantes du tertiaire (UNIL et HE), les fonctions de médecin (CHUV), les fonctions de magistrats, judiciaire et politique (ACV) ainsi que les auxiliaires.

Le présent rapport a pour objectif de dresser un état des lieux de la situation des dossiers basculés et de la répartition des coûts dévolus à l'opération. Sept chapitres constituent le corps du rapport ; renvoyant aux thèmes suivants :

1. Métier
2. Grille des fonctions
3. Formation
4. Collaborateur
5. Rémunération
6. Coûts des rattrapages
7. Aperçu statistique sur l'égalité femmes-hommes.

En fin de document figurent quelques définitions utiles pour la lecture du rapport.



1. MÉTIER

Ce chapitre renvoie au volet *DE* ou *Description des Emplois* du projet *DECFO-SYSREM*. Il dresse un état des lieux de l'aboutissement de cette démarche descriptive.

1.1. LA NOTION D'EMPLOI-TYPE

Avec le nouveau système, grâce à la notion d'emploi-type, le métier est devenu la clé d'entrée de toute collocation de poste. En effet, afin de décrire les métiers des collaborateurs de l'Etat, la nouvelle politique salariale a introduit la notion d'emploi-type qui rend compte de la mission et des activités essentielles des différents métiers de l'ACV. Concrètement, toute description d'emploi-type débouche sur l'établissement d'une fiche emploi-type composée de six rubriques principales s'attachant à rendre compte :

- de la mission ;
- des activités essentielles ;
- des compétences ;
- du parcours professionnel ;
- du contexte ;
- des tendances et facteurs d'évolution.

Par définition, « un emploi-type est un regroupement d'emplois présentant des proximités d'activités et donc de compétences suffisantes pour être étudiées et traitées de façon globale¹ ». A présent, lorsqu'il s'agit de déterminer la collocation d'un poste, la première question qui se pose est celle du métier : quel emploi-type peut être attribué à tel poste ? En effet, face à une mission ou une prestation à satisfaire, il convient d'abord de se demander de quel(s) métier(s) on a besoin.

Les fiches emploi-type sont classées selon la branche d'activité professionnelle (BAP) à laquelle elles appartiennent dans le Répertoire des EMPlois-types (REM). A ce jour, 421 fiches se répartissent en 29 BAP. Suite à la bascule, le REM a été mis en ligne sur intranet et internet et permet aux collaborateurs ainsi qu'au public de consulter le référentiel des métiers de l'Etat.

1.2. LES BRANCHES D'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

Les 29 BAP de l'Administration sont les suivantes :

- les métiers de l'informatique et des télécommunications ;
- les métiers des impôts ;
- les métiers de l'enseignement ;
- les métiers de la protection de la population, de l'environnement et de l'inspection ;
- les métiers du secteur pénitentiaire ;
- les métiers de l'information documentaire ;
- les métiers du registre foncier ;

¹ *Les cahiers de l'observatoire des métiers*. Guide pour l'élaboration des profils d'emplois ITA. Paris : CNRS-DRH, 2001, p. 9.



- les métiers des poursuites et faillites ;
- les métiers du projet, de la recherche et de la statistique ;
- les métiers du secteur administratif ;
- les métiers des laboratoires ;
- les métiers de la sécurité publique ;
- les métiers de la gestion des ressources humaines ;
- les métiers de l'intervention sociale ;
- les métiers du secteur des routes ;
- les métiers de la communication ;
- les métiers du secteur juridique ;
- les métiers de la préfecture² ;
- les métiers de l'état civil ;
- les métiers de la finance et de l'audit ;
- les métiers de l'emploi ;
- les métiers du patrimoine ;
- les métiers de l'immobilier ;
- les métiers de l'environnement et du territoire ;
- les métiers de la logistique ;
- les métiers des achats ;
- les métiers médico-techniques ;
- les métiers des soins ;
- les métiers du management.

² Les emplois-types des métiers de la préfecture n'ont pour l'heure été attribués à aucun collaborateur, raison pour laquelle les analyses de ce rapport portent sur un total de 28 et non pas 29 métiers.

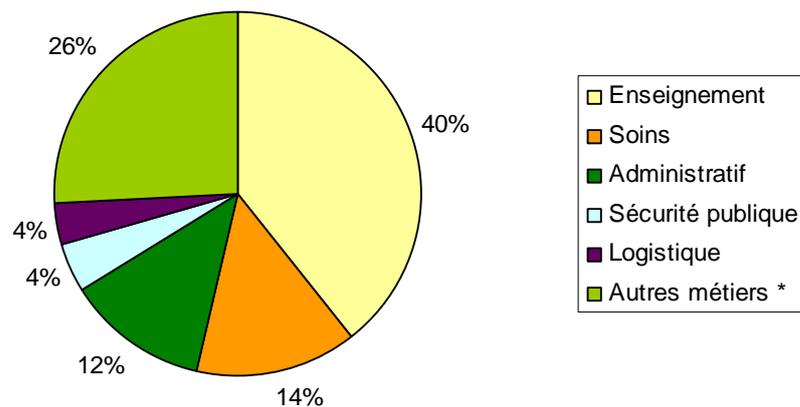
Avertissement

Dans les chapitres 1 et 2, les proportions sont exprimées en pourcentages du total des ETP occupés (et non du total des dossiers) de manière à éviter les biais d'interprétation notamment dans le domaine de l'enseignement où passablement de contrats sont conclus sur un taux d'activité partiel.

La figure 1 ci-dessous présente la répartition des ETP de l'ACV-CHUV-UNIL par branche d'activité professionnelle. La branche de l'enseignement, qui occupe plus d'un tiers de l'ensemble des collaborateurs, est la plus représentée parmi les métiers exercés au sein de l'Administration. Les métiers des soins représentent également une part importante avec plus de 14%. La sécurité publique couvre quant à elle plus de 4%.

Dans les branches à caractère transversal, on trouve les métiers du secteur administratif qui comptent pour plus de 12% de l'ensemble, ainsi que les métiers de la logistique avec près de 4%. Ces derniers sont principalement exercés au sein du CHUV. Les autres branches d'activité professionnelles représentent toutes moins de 3% des métiers. A noter que les métiers du management occupent à peine plus d'un pourcent du total.

Figure 1 : Répartition des ETP par branche d'activité professionnelle (BAP)



* Impôts : (2%) ; Secteur des routes : (2%) ; Laboratoire : (2%) ; Informatique et télécommunications : (2%) ; Immobilier : (2%) ; Secteur pénitentiaire : (2%) ; Secteur juridique : (2%) ; Intervention sociale : (1%) ; Finance et audit : (1%) ; Projet, recherche et statistique : (1%) ; Management : (1%) ; Poursuites et faillites : (1%) ; Information documentaire : (1%) ; Médico-technique (1%) ; Environnement et territoire (1%) ; Gestion des ressources humaines (1%) ; Emploi (1%) ; Protection de la population, environnement et inspection (0.5%) ; Communication (0.5%) ; Patrimoine (0.4%) ; Registre foncier (0.3%) ; Etat civil (0.2%) ; Achats (0.1%)

2. GRILLE DES FONCTIONS

Ce chapitre renvoie au volet *CFO* du projet *DECFO-SYSREM*. Il dresse un état des lieux de l'aboutissement de la démarche de Classification des *FOnctions*.

Une fois qu'un emploi-type a été attribué à un poste, se pose la question du niveau de fonction. Autrement dit, une fonction traduit un niveau de compétence, de responsabilité ou de complexité lié à un métier ou un emploi-type. Ainsi, un métier ou emploi-type donné pourra être décliné en une ou plusieurs fonctions.

Afin que les collaborateurs puissent se situer aussi facilement que possible dans la grille des fonctions, celle-ci a été construite en partant de la démarche de description des métiers. Ceci explique pourquoi le terme de « branche » se retrouve dans la nomenclature de la grille des fonctions. Il fait référence aux « branches d'activité professionnelle » (BAP) du volet description des métiers. Cependant, cette construction ne s'est pas faite en miroir : on ne retrouve pas l'entier des 29 BAP du volet consacré à la description des métiers et la terminologie employée est plus synthétisée côté grille des fonctions.

La grille classe les fonctions selon la nature de leur activité. Elle comporte trois catégories, à savoir celles des « Prestations à la population », du « Support interne », et des « Cadres dirigeants ». Ces catégories sont divisées en 11 domaines, et ces derniers en 23 branches. Chaque branche regroupe un certain nombre de chaînes – 130 au total – qui elles-mêmes comptent entre un et quatre niveaux de classification. Ces notions sont illustrées à la figure 2 et définies dans l'encadré de la figure 3.

La grille des fonctions comprend 382 fonctions réparties sur 18 niveaux.

Figure 2 : Nomenclature de la grille des fonctions

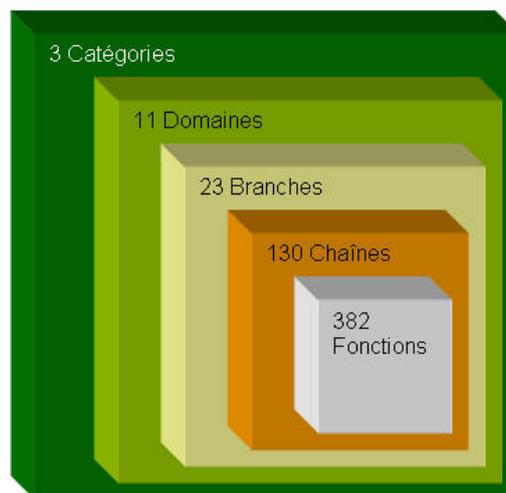


Figure 3 : Nomenclature de la grille des fonctions – définitions

| | |
|------------------|--|
| Catégorie | Nature des prestations délivrées par l'Etat. |
| Domaine | Découpage d'une catégorie selon les missions de l'Etat. |
| Branche | Découpage d'un domaine selon une thématique métier. |
| Chaîne | Métier qui se caractérise par plusieurs fonctions établies sur des niveaux impliquant un degré d'exigence croissant. |
| Niveau | Terme désignant un degré d'exigence (un changement de niveau signifie un changement de degré de compétence). |

La construction de la grille n'est pas calquée sur l'organisation structurelle de l'Etat, en tout cas pas de manière volontaire. Cela signifie que les branches ne renvoient pas nécessairement aux services de l'Administration et les domaines aux départements. Cette indépendance permet de ne pas revoir la configuration de la grille des fonctions au moindre changement d'organisation de l'Etat.

L'association entre la fonction et l'emploi-type rend compte de la nature d'un poste de travail en termes de métier et de niveau de classification ; ces deux notions sont par conséquent complémentaires. Il convient néanmoins de souligner que, bien que construits et utilisés conjointement, la grille des fonctions et le Répertoire des EMPlois-types sont deux référentiels distincts.

Numérotation utilisée pour la grille des fonctions

La numérotation associée à un domaine donné s'obtient en combinant le numéro de catégorie, suivi d'un point, et le numéro du domaine (cf. fig. 6 ci-dessous). Exemple : le domaine des technologies de l'information (domaine 2) dans la catégorie du support interne (catégorie 2) est numéroté 2.2.

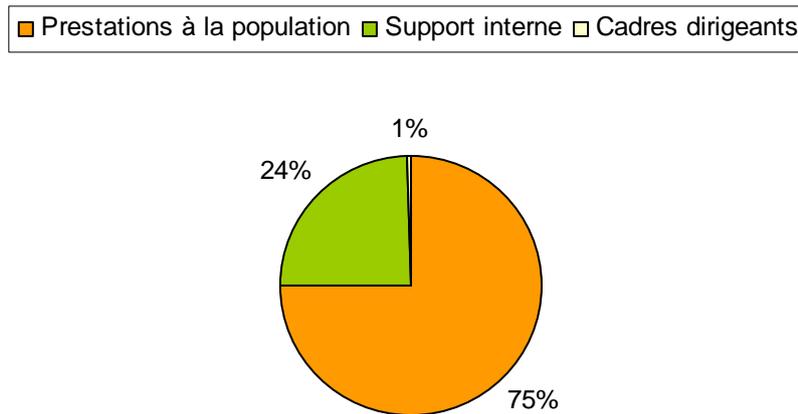
La même logique s'applique à une branche donnée. Exemple : la branche de la communication (branche 2) dans le domaine des technologies de l'information (domaine 2) dans la catégorie du support interne (catégorie 2) est numérotée 2.2.2.



2.1. RÉPARTITION PAR CATÉGORIE

La répartition par catégorie fait apparaître un rapport de un à quatre. L'Etat occupe ainsi les trois quarts de son effectif à sa mission première, autrement dit à fournir des prestations à la population, alors que le dernier quart assure le bon fonctionnement de la mission principale de l'ACV en lui apportant le support administratif, technique et logistique nécessaire, ainsi que sa direction stratégique.

Figure 4 : Répartition des ETP par catégorie de la grille des fonctions



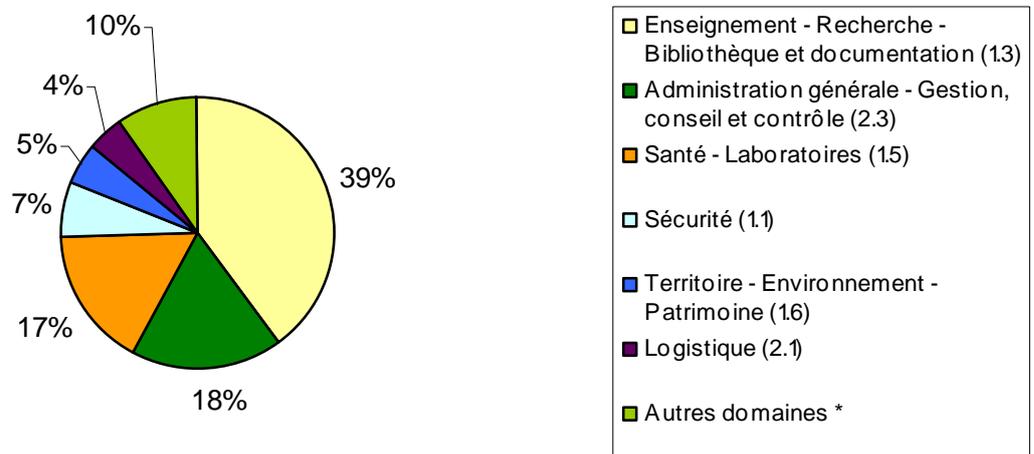
2.2. RÉPARTITION PAR DOMAINE

La répartition par domaine de la grille des fonctions présente des similitudes par rapport à la répartition par BAP présentée au chapitre précédent (cf. fig. 1). Dans la catégorie des prestations à la population, le domaine de l'enseignement, de la recherche, de la bibliothèque et de la documentation (1.3), qui couvre plus d'un tiers de l'ensemble des ETP, est le plus représenté au sein de l'ACV-CHUV-UNIL. Le domaine de la santé et des laboratoires (1.5) occupe également une part importante puisqu'il couvre un sixième de l'ensemble. La sécurité (1.1) couvre quant à elle 7%, alors que le domaine du territoire, de l'environnement et du patrimoine (1.6) représente 5%.

Dans la catégorie du support interne, on trouve le domaine de l'administration générale, de la gestion du conseil et du contrôle (2.3) qui compte pour 18% de l'ensemble, ainsi que le domaine de la logistique (2.1) avec 4%.

Le seul domaine de la catégorie 3, celui de la direction générale (3.1), représente 1% de toutes les fonctions de la grille.

Figure 5 : Répartition des ETP par domaine de la grille des fonctions



* Interventions et soutiens éducatif, psychologique et social - Insertion professionnelle (1.4) : (4%) ; Fiscalité - Poursuites et faillites (1.7) : (3%) ; Technologies de l'information (2.2) : (2%) ; Ordre judiciaire (1.2) : (1%) ; Direction générale (3.1) : (1%)

2.3. RÉPARTITION PAR BRANCHE

La figure 6 ci-dessous fait apparaître les 23 branches de la grille des fonctions (en jaune) par domaine (en vert clair) et par catégorie (en vert foncé).

Figure 6 : Les 23 branches de la grille des fonctions

| Catégorie | | Domaine | | Branche | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
|---|--|---------|--|---------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 Prestations à la population | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 SECURITE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Sécurité publique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Pénitentiaire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Inspection et protection | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 ORDRE JUDICIAIRE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Judiciaire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 ENSEIGNEMENT - RECHERCHE - BIBLIOTHEQUE ET DOCUMENTATION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Enseignement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Recherche | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Bibliothèque et documentation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 INTERVENTIONS ET SOUTIENS EDUCATIFS, PSYCHOLOGIQUE ET SOCIAL - INSERTION PROFESSIONNELLE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Accueil de l'enfance | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Conseil en orientation et psychologie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Prestations sociales et éducatives | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 Insertion professionnelle | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 SAITE - LABORATOIRES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Soins, réhabilitation et diagnostic | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Laboratoires et médico-technique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 TERRITOIRE - ENVIRONNEMENT - PATRIMOINE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Entretien, construction et exploitation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Conservation de la nature et du patrimoine | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 FISCALITE - POURSUITES ET FAILLITES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Fiscalité | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Poursuites et faillites | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Support interne | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 LOGISTIQUE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Logistique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Informatique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Communication | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 ADMINISTRATION GENERALE - GESTION, CONSEIL ET CONTROLE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Administration générale | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Gestion, conseil et contrôle | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Cadres dirigeants | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 DIRECTION GENERALE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Direction générale | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

La figure 7 ci-dessous présente la répartition de l'effectif de l'Administration par branche. En examinant les branches qui arrivent en tête de palmarès, on retrouve les branches principales des domaines présentés au paragraphe précédent.

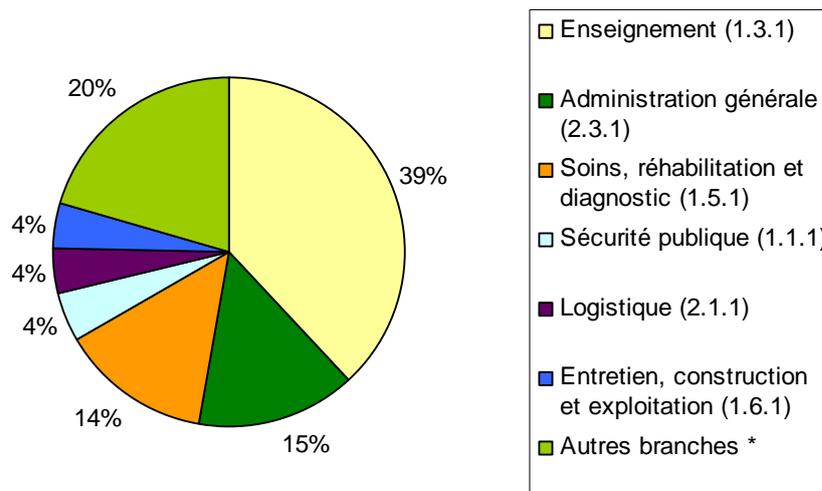
Ainsi dans la catégorie des prestations à la population, la branche de l'enseignement (1.3.1) occupe 39% des ETP. Ce taux est identique pour le domaine auquel appartient cette branche. Autrement dit les autres branches du domaine, à savoir recherche (1.3.2) et bibliothèque et documentation (1.3.3) couvrent seulement une part marginale du domaine. La branche des soins, de la réhabilitation et du diagnostic (1.5.1) couvre 14% des ETP de l'ensemble ACV-CHUV-UNIL, alors que le domaine auquel

il appartient en couvre le 17%. La branche de la sécurité publique (1.1.1) compte pour 4% de l'ensemble alors que le domaine de la sécurité compte pour 7%. Finalement la branche de l'entretien, de la construction et de l'exploitation (1.6.1) occupe 4% des ETP de l'Administration, au même titre que le domaine auquel elle appartient.

Dans la catégorie du Support interne, la branche de l'administration générale (2.3.1) couvre 15% des ETP de l'ensemble ACV-CHUV-UNIL et celle de la logistique (2.1.1) en couvre le 4%.

La seule branche de la catégorie 3, celle de la direction générale (3.1.1), occupe un pourcent du total.

Figure 7 : Répartition des ETP par branche de la grille des fonctions



* Gestion, conseil et contrôle (2.3.2) : 3% ; Laboratoires et médico-technique (1.5.2) : 3% ; Fiscalité (1.7.1) : 2% ; Informatique (2.2.1) : 2% ; Conseil en orientation et psychologie (1.4.2) : 2% ; Pénitentiaire (1.1.2) : 1% ; Prestations sociales et éducatives (1.4.3) : 1% ; Recherche (1.3.2) : 1% ; Bibliothèque et documentation (1.3.3) : 1% ; Inspection et protection (1.1.3) : 1% ; Judiciaire (1.2.1) : 1% ; Direction générale (3.1.1) : 1% ; Insertion professionnelle (1.4.4) : 1% ; Conservation de la nature et du patrimoine (1.6.2) : 1% ; Poursuites et faillites (1.7.2) : 1% ; Communication (2.2.2) : 0.3% ; Accueil de l'enfance (1.4.1) : 0.2%



3. FORMATION

Ce chapitre examine le lien entre la formation et les niveaux de classification.

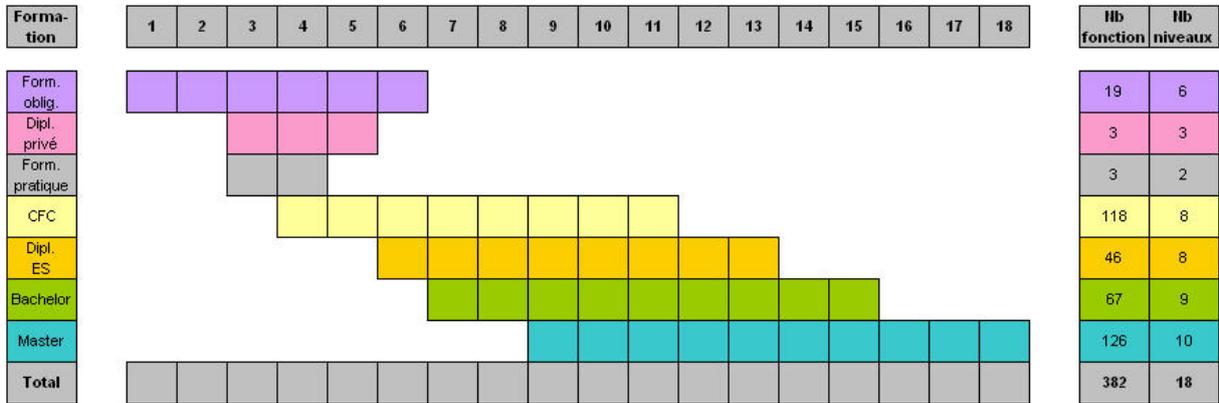
La formation de base constitue l'un des 17 critères de la méthode d'évaluation des fonctions qui, combinés, aboutissent à un niveau de fonction donné. La méthode tient compte de la formation de base selon le barème ci-dessous appliqué aux sept types de formations identifiées.

Tableau 1 : Barème de formation

| CS111 : Formation de base exigée | | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------------|------------------------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------|
| Echelle GFO | Niveau formation obligatoire | Niveau secondaire II professionnel | | | Niveau tertiaire B | Niveau tertiaire A | |
| | | Diplômes privés professionnels | Formation pratique | Certificat fédéral de capacité | Diplôme ES | Bachelor | Master |
| 0.0 | | | | | | | |
| 0.5 | 0.5 | | | | | | |
| 1.0 | | | | | | | |
| 1.5 | | | | | | | |
| 2.0 | | 2.0 | | | | | |
| 2.5 | | | | | | | |
| 3.0 | | | 3.0 | | | | |
| 3.5 | | | | | | | |
| 4.0 | | | | 4.0 | | | |
| 4.5 | | | | | | | |
| 5.0 | | | | | | | |
| 5.5 | | | | | | | |
| 6.0 | | | | | 6.0 | | |
| 6.5 | | | | | | | |
| 7.0 | | | | | | | |
| 7.5 | | | | | | | |
| 8.0 | | | | | | 8.0 | |
| 8.5 | | | | | | | |
| 9.0 | | | | | | | |
| 9.5 | | | | | | | |
| 10.0 | | | | | | | 10.0 |

La figure 8 ci-dessous présente l'amplitude des niveaux de classification que l'on trouve pour les fonctions de la grille selon la formation de base.

Figure 8 : Amplitude des niveaux de classification selon la formation:



La formation de base a une influence sur le niveau de classification, mais on voit que les chevauchements sont nombreux entre les différents types de formation et qu'il n'est pas nécessaire d'avoir une formation académique pour occuper une fonction de niveau élevé. Ainsi un collaborateur détenteur d'un CFC peut occuper une fonction de niveau 11 alors qu'une personne avec un diplôme ES peut aller jusqu'au niveau 13. A noter également que sans titre (formation obligatoire), il est possible d'occuper une fonction de niveau 6, à savoir le niveau d'un diplômé ES débutant.

La grille des fonctions par niveau de formation, présentée à l'annexe 1 du présent document, donne un aperçu graphique des formations exigées pour les 382 fonctions de la grille. Le code couleur de l'en-tête donne les correspondances formation – couleur. Il est intéressant de noter que les chaînes de conduite ne sont pas réservées au niveau de formation master.



4. COLLABORATEUR

Ce chapitre présente un état des lieux de la situation personnelle de tous les collaborateurs de l'ACV-CHUV-UNIL ayant intégré le nouveau système de rémunération au 1^{er} décembre 2008.

4.1. RÉPARTITION PAR ÂGE

La moyenne d'âge de l'ensemble des collaborateurs est de 43 ans et elle est égale à la médiane. Les quartiles signifient que si l'on divise l'ensemble de l'ACV-CHUV-UNIL en quatre groupes de taille égale, la fourchette d'âge du quart le plus jeune va de 18 à 34 ans ; le quart suivant a entre 34 et 43 ans ; puis vient la tranche de 43 à 52 ans ; finalement le quart le plus âgé a entre 52 et 67 ans. Quant à l'âge le plus représenté, il est de 50 ans.

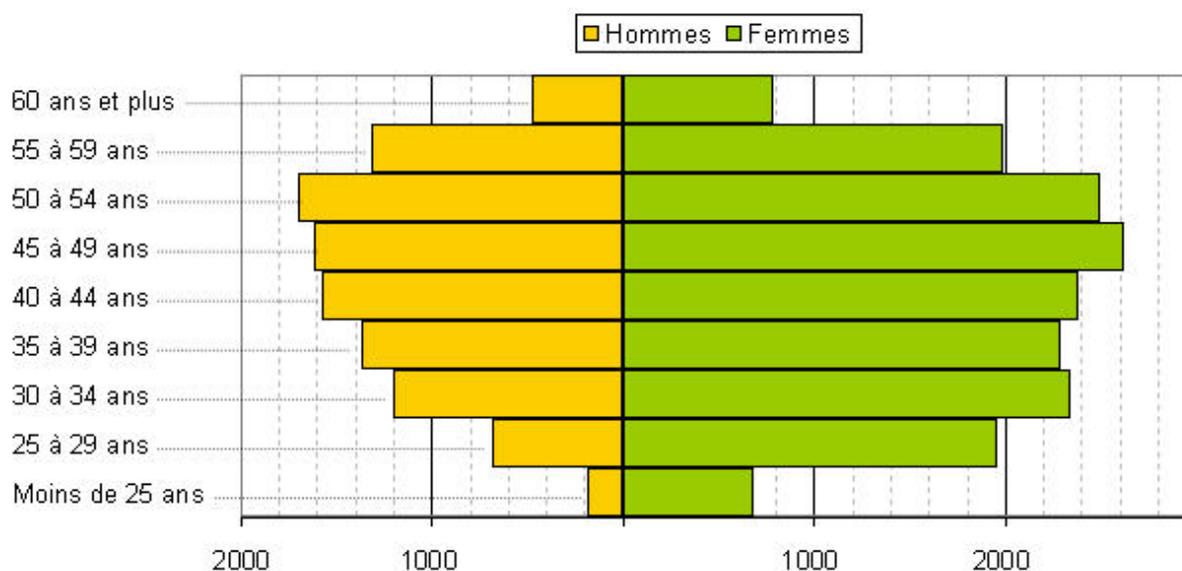
Tableau 2 : Age des collaborateurs basculés

| | Ensemble | Hommes | Femmes |
|--------------|----------|--------|--------|
| Moyenne | 43 | 44 | 42 |
| Médiane | 43 | 45 | 43 |
| 1er quartile | 34 | 36 | 33 |
| 3e quartile | 52 | 52 | 51 |

Les hommes qui travaillent à l'Etat sont en moyenne plus âgés que les femmes. Ils ont en moyenne 44 ans contre 42 ans pour les femmes.

La figure 9 présente la pyramide des âges du personnel basculé au 1^{er} décembre 2008. Elle se rapproche d'une pyramide « en ballon de rugby » malgré un effectif plus important sur la moitié supérieure. L'annexe 2 du présent rapport présente les configurations et analyse les différentes pyramides qu'on peut trouver.

Figure 9 : Pyramide des âges des collaborateurs basculés



4.2. RÉPARTITION PAR SEXE

Les femmes sont plus nombreuses que les hommes à l'ACV. Si l'on se base sur le nombre de contrats, le rapport est de deux tiers de femmes pour un tiers d'hommes (63% de femmes contre 37% d'hommes – fig. 10, graphique gauche). La répartition exprimée en ETP révèle que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à exercer une activité à temps partiel. En effet, la part des hommes se révèle plus élevée lorsqu'elle est exprimée en ETP et non pas en nombre de dossiers (41% du total des ETP – fig. 10, graphique droit – contre 37% du total des dossiers– fig. 10, graphique gauche).

Figure 10 : Répartition des collaborateurs basculés par sexe



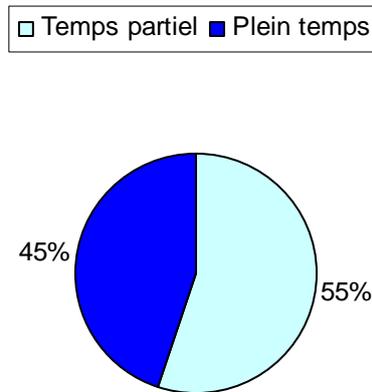
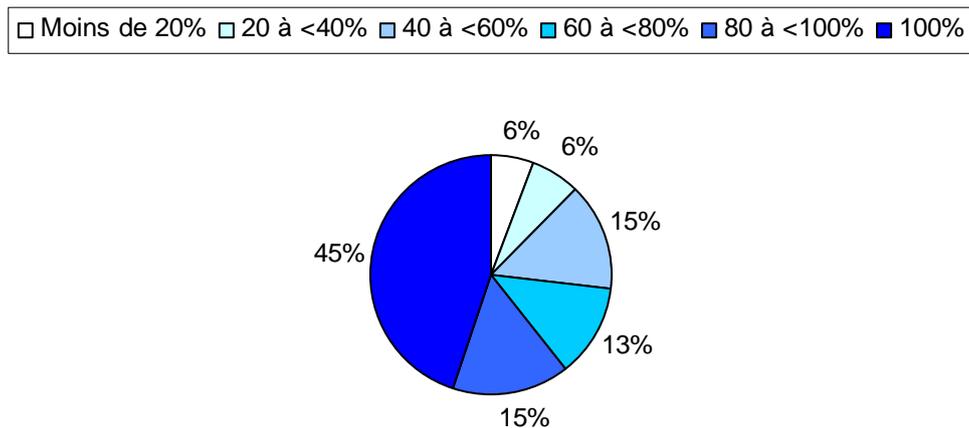
Un aperçu statistique sur l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'Etat est présenté en fin du présent rapport au chapitre 7.

4.3. TAUX D'ACTIVITÉ

Le taux d'activité moyen des collaborateurs basculés est de 77% (tableau 3). Les quartiles se répartissent de la manière suivante : le quart ayant les taux d'activité les plus bas a un taux qui se situe entre 1% et 55% ; le taux du quart suivant se situe entre 55% et 90% ; comme le 45% de l'effectif travaille à 100% (fig. 11), le troisième quart atteint déjà le 100% avec des taux d'activité compris entre 90% et 100% ; et le quart avec les taux les plus élevés est occupé à 100%.

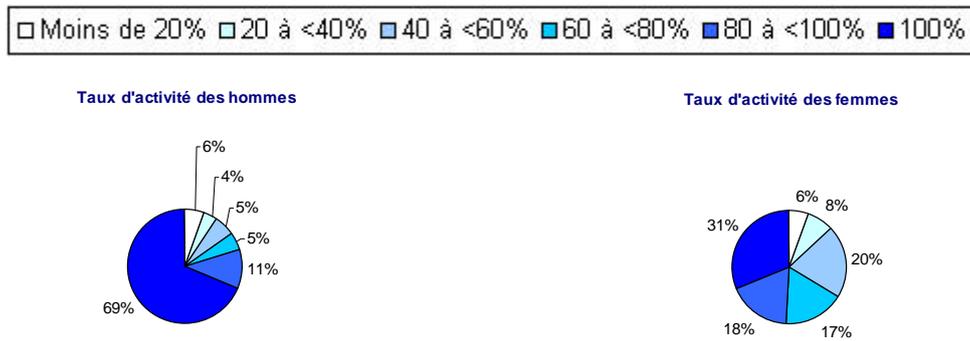
Tableau 3 : Taux d'activité des collaborateurs basculés

| | Ensemble | Hommes | Femmes |
|--------------|----------|--------|--------|
| Moyenne | 77% | 86% | 71% |
| Médiane | 90% | 100% | 79% |
| 1er quartile | 55% | 88% | 50% |
| 3e quartile | 100% | 100% | 100% |

Figure 11 : Répartition plein temps / temps partiel de l'ensemble des collaborateurs basculés**Figure 12 : Taux d'activité de l'ensemble des collaborateurs basculés**

On constate dans le tableau 3 comme dans la figure 13 que les femmes ont plus souvent un taux d'activité inférieur à celui des hommes. Le taux moyen des hommes est de 86% contre 71% pour celui des femmes. Le taux médian des hommes est de 100%, ce qui signifie que plus de la moitié d'entre eux travaillent à 100%. De fait, 69% des hommes travaillent à plein temps. Cette proportion se monte à 31% pour les femmes. 15% des hommes ont un taux d'activité inférieur à 60% alors que cette proportion s'élève à 34% pour les femmes.

Figure 13 : Taux d'activité des femmes et des hommes basculés



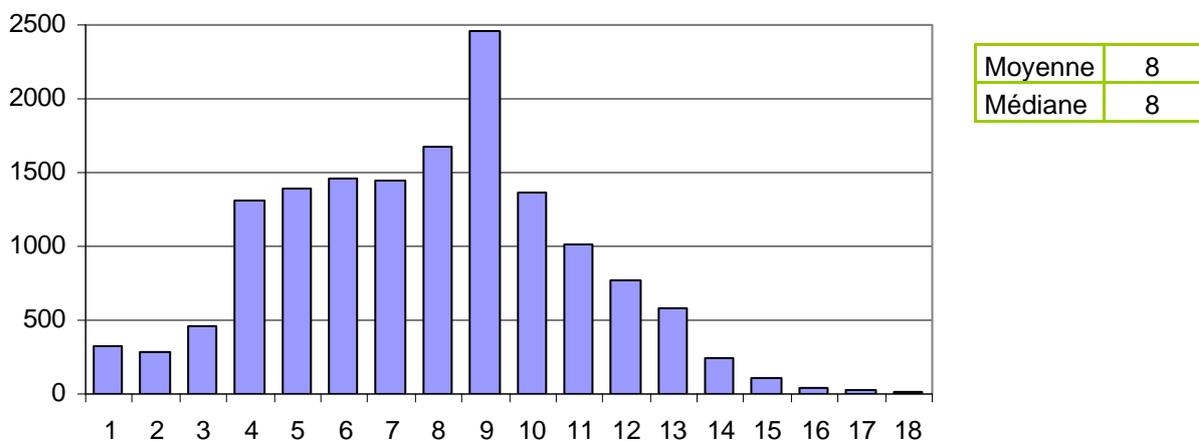
Le 98% des collaborateurs travaillant à moins de 20% est occupé dans la branche d'activité professionnelle de l'enseignement. Pour la tranche se situant entre 20% et 40%, la proportion des métiers de l'enseignement se monte à 80% alors que les métiers du secteur administratif en couvrent le 7%. Viennent ensuite les métiers des soins et les métiers de la logistique avec chacun 3%, puis les métiers du projet, de la recherche et de la statistique avec 2%. Les autres métiers représentent moins d'1% des cas.

4.4. RÉPARTITION PAR CLASSE

Avertissement

46% de l'effectif exerce son activité dans les métiers de l'enseignement, métiers dans lesquels les classes 9 à 12 sont fortement représentées. Par conséquent, pour éviter de biaiser l'interprétation, la répartition des dossiers par classe est traitée en excluant les métiers de l'enseignement dans les lignes qui suivent.

Figure 14 : Nombre de dossiers par classe (hors BAP de l'enseignement*)



* BAP de l'enseignement

classe 9 : 5'032 dossiers ; classe 10 : 1'189 dossiers ; classe 11 : 4'981 dossiers ; classe 12 : 1'314 dossiers ; classe 13 : 50 dossiers ; classe 14 : 25 dossiers ; classe 15 : 101 dossiers ; classe 16 : 5 dossiers

La classe 9 – avec 16% de l'effectif – est la classe la plus souvent attribuée. La classe moyenne est la classe 8. Elle est égale à la classe médiane. En termes de quartiles, la répartition se fait comme suit : le quart de l'effectif avec la classification la moins élevée se trouve colloquée entre les classes 1 et 5 ; le quart suivant se situe entre les classes 5 et 8 ; le troisième quart occupe les classes 8 à 10 ; et le quart avec la classification la plus élevée est colloqué entre les classes 10 et 18. Autrement dit, seul 25% de l'effectif occupe la moitié supérieure des classes salariales (classes 10 à 18).

On remarque sur la figure 14 que les contrats en classe 1 (323 dossiers) sont plus nombreux que ceux en classe 2 (284 dossiers)³. Or, en examinant les taux d'activité associés à ces contrats on s'aperçoit qu'en termes d'ETP, l'écart entre ces deux classes est moins important puisque la classe 1 totalise 242 ETP contre 230 ETP pour la classe 2. Autrement dit, les taux d'activité des contrats de classe 1 sont en moyenne moins élevés que ceux de classe 2.

³ Les deux emplois-types principalement associés aux deux premiers niveaux de classification sont « Agent-e de propreté et d'hygiène » et « Employé-e de restauration ».

4.5. ECHELON ET ZONE DE PROGRESSION

Le nouveau système de rémunération offre une progression salariale sur 26 années pour toutes les fonctions. Le collaborateur progresse d'un échelon par année pour atteindre le maximum de sa classe salariale au bout de 26 ans, pour autant qu'il ait débuté au minimum.

Lors du passage dans le nouveau système de rémunération, l'échelon des personnes en place a été calculé à l'aide d'une formule mathématique identique pour tous. Selon cette formule, l'échelon à la bascule dépend de la progression effectuée entre les salaires minimum et maximum de l'ancienne fonction. Cependant, une convention signée entre la Délégation du Conseil d'Etat aux ressources humaines et la Fédération des sociétés de fonctionnaires précisait dans son article 6 que « CHF 80 millions [étaient] alloués au rattrapage de l'ensemble des contrats basculés dans le nouveau système pour atteindre le salaire cible »⁴. Dès lors, la formule proposée a dû être aménagée de telle manière qu'au final tous les contrats basculés n'engendrent pas un coût financier supérieur aux CHF 80 millions mis à disposition par l'Etat. Il a résulté de la compression appliquée que les collaborateurs ayant atteint le maximum salarial de leur ancienne fonction ont été colloqués à l'échelon 19 et non 26 dans le nouveau système de rémunération.

L'encadré ci-dessous présente et explique la logique de la formule de calcul de l'échelon à la bascule.

Calcul de l'échelon lors du passage au nouveau système

La formule de calcul de l'échelon permet de transposer dans le nouveau système – dans lequel 26 années au maximum sont nécessaires pour atteindre le plafond d'une fonction – la progression salariale effectuée dans la fonction occupée dans l'ancien système. Pour respecter les contraintes financières, la progression transposée est compressée.

Formule commentée :

$$\left[\frac{\text{Salaire actuel} - \text{salaire minimum de la fonction actuelle}}{\text{Salaire maximum de la fonction actuelle} - \text{salaire minimum de la fonction actuelle}} \times 26 \right] \times 0.75 - 1 \text{ échelon}$$

Progression salariale effectuée dans la fonction occupée dans l'ancien système
 x 26
 x 0.75 - 1 échelon
Compression

Transposition dans le nouveau système avec 26 ans de progression

Exemple :

Fonction X – salaire minimum de CHF 100'000 et salaire maximum de CHF 150'000.

Un collaborateur avec un salaire de CHF 125'000 a effectué 50% de la progression salariale possible dans la fonction X (progression salariale dans l'ancien système = 0.5).

La transposition dans le nouveau système débouche sur l'échelon 13 ($0.5 \times 26 = 13$).

La compression aboutit à l'échelon 9 ($13 \times 0.75 - 1 \text{ échelon} = 8.75$).

⁴ Convention portant sur la mise en œuvre de la nouvelle classification des fonctions et de la nouvelle politique salariale entre la Délégation du Conseil d'Etat aux ressources humaines et la Délégation de la Fédération des sociétés de fonctionnaires vaudois signée le 3 novembre 2008.

4.5.1. Echelon

Ainsi 37% des dossiers se sont vus attribuer l'échelon 19 au 1^{er} décembre 2008 (tableau 4). Autrement dit, 37% des dossiers avaient atteint le maximum salarial de leur fonction et étaient plafonnés dans l'ancien système. Ce chiffre global de 37% se différencie selon le sexe : 42% des hommes étaient plafonnés dans l'ancien système contre 33% des femmes. On verra dans le chapitre suivant que l'introduction du nouveau système de rémunération a offert une nouvelle espérance de progression à une large part de ces personnes plafonnées. Les 63% non plafonnés dans l'ancien système se répartissent sur les échelons 0 à 18.

L'échelon zéro est celui qui compte le plus de dossiers (7% - tableau 4) après l'échelon 19. Ceci résulte de l'application de la formule qui, pour respecter l'enveloppe budgétaire allouée à l'introduction du nouveau système, opère une compression sur la progression effectuée dans l'ancienne fonction. Par conséquent, ce sont non seulement les collaborateurs au minimum de leur progression salariale mais également ceux en début de progression qui se voient attribuer l'échelon 0, d'où la concentration plus importante de dossiers dans cet échelon.

Tableau 4 : Répartition sur les échelons de progression

| | Zone1 | | | | | | | Zone2 | | | | | | | | | Zone3 | | | |
|----------|-------|----|----|----|----|----|----|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|----|----|-----|
| Echelon | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| Dossiers | 7% | 5% | 3% | 3% | 3% | 2% | 3% | 3% | 3% | 2% | 3% | 3% | 2% | 3% | 3% | 3% | 5% | 4% | 4% | 37% |

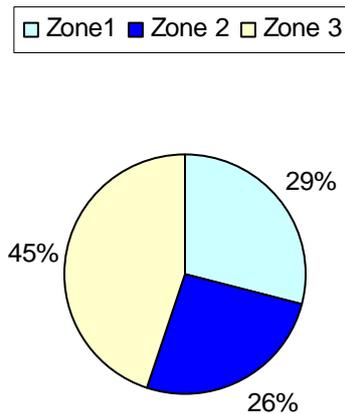
4.5.2. Zone de progression

Dans le nouveau système l'amplitude de progression salariale est identique pour toutes les fonctions⁵ et se monte à 45% du salaire minimum de la classe. Il a été estimé que l'accumulation d'expérience et d'autonomie est plus grande en début qu'en fin de carrière, d'où la mise en place d'un système de progression dégressif en 3 zones d'une durée respective de 8 ans, 9 ans et 9 ans. Dès lors, le taux annuel de progression est plus fort dans la première zone avec 2,44 % (échelons 0 à 7), puis il baisse dans la deuxième zone à 1,67 % (échelons 8 à 16), et à 1,17 % dans la troisième zone (échelons 17 à 25) pour atteindre le maximum de la fonction au moment du passage à l'échelon 26.

Les trois paliers de progression sont qualifiés de zones de progression. La figure 15 ci-dessous présente la répartition des dossiers dans les zones de progression.

⁵ Exceptions : les classes salariale 1 et 2 connaissent dans la pratique une progression salariale inférieure à 45% en raison du salaire minimum ACV (CHF 48'000 – valeur 2008) qui est supérieur au salaire minimum théorique de ces classes.

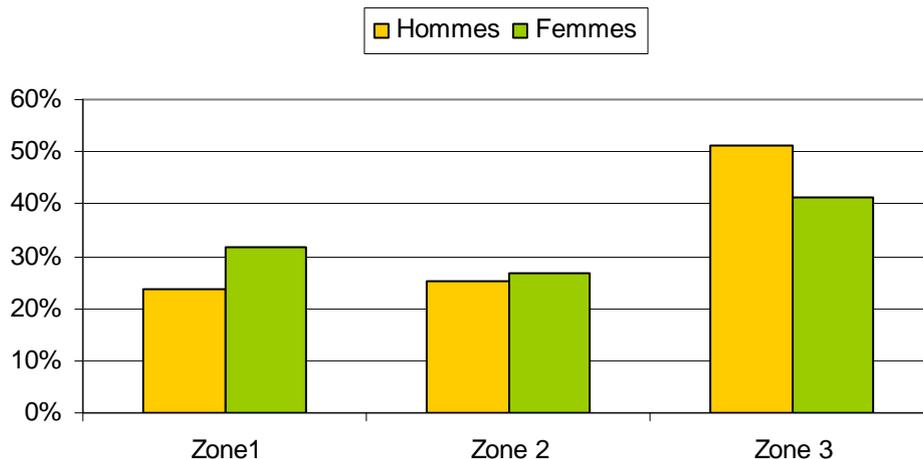
Figure 15 : Répartition des dossiers dans les zones de progression



La figure 16 ci-dessous présente la répartition des dossiers par sexe dans les zones de progression. On voit que la zone 3 est celle qui compte le plus de collaborateurs en rassemblant notamment les 37% de dossiers plafonnés évoqués plus haut. La part des hommes est plus importante que celle des femmes dans cette zone (51% des hommes se trouvent dans la zone 3 contre 41% des femmes – fig. 16). Sachant que l'échelon du nouveau système dépend de la progression effectuée dans l'ancien système, on observe que les hommes étaient proportionnellement plus nombreux que les femmes à avoir un salaire proche du maximum salarial de la fonction occupée dans l'ancien système.

Le pendant de la surreprésentation des hommes dans la zone 3 est le nombre proportionnellement plus élevé de femmes dans la zone 1 (qui rassemble 32% des femmes contre 24% des hommes – fig.16). Ceci signifie que les femmes étaient proportionnellement plus nombreuses que les hommes à avoir un salaire se situant en début de fourchette de progression de leur fonction. Dans la zone 2, la proportion des hommes par rapport aux femmes est proche puisqu'elle compte 25% des hommes et 27% des femmes (fig. 16).

Figure 16 : Répartition des dossiers par sexe dans les zones de progression





5. RÉMUNÉRATION

Ce chapitre traite des répercussions du nouveau système sur les salaires des personnes en place.

5.1. POSITIONNEMENT PAR RAPPORT AU SALAIRE CIBLE

Une fois la bascule réalisée au plan des fonctions, le positionnement des salaires des collaborateurs pouvait se décliner selon quatre cas de figure illustrés dans l'encadré de la page suivante, à savoir :

1. **Salaire** actuel **inférieur au salaire minimum de la nouvelle fonction.**

Les collaborateurs qui se sont retrouvés dans cette situation ont perçus dès 2008 un rattrapage salarial les ramenant pour le moins jusqu'au minimum de leur fonction, l'objectif final étant d'atteindre le salaire cible d'ici 2013 au plus tard.

2. **Salaire** actuel (plafonné ou non) **au-dessus du minimum de la nouvelle fonction, mais en dessous du salaire cible.**

Les collaborateurs dans cette situation, que leur salaire soit déplafonné ou pas, bénéficient d'un rattrapage jusqu'au salaire cible, ils progressent selon les nouvelles règles en vigueur.

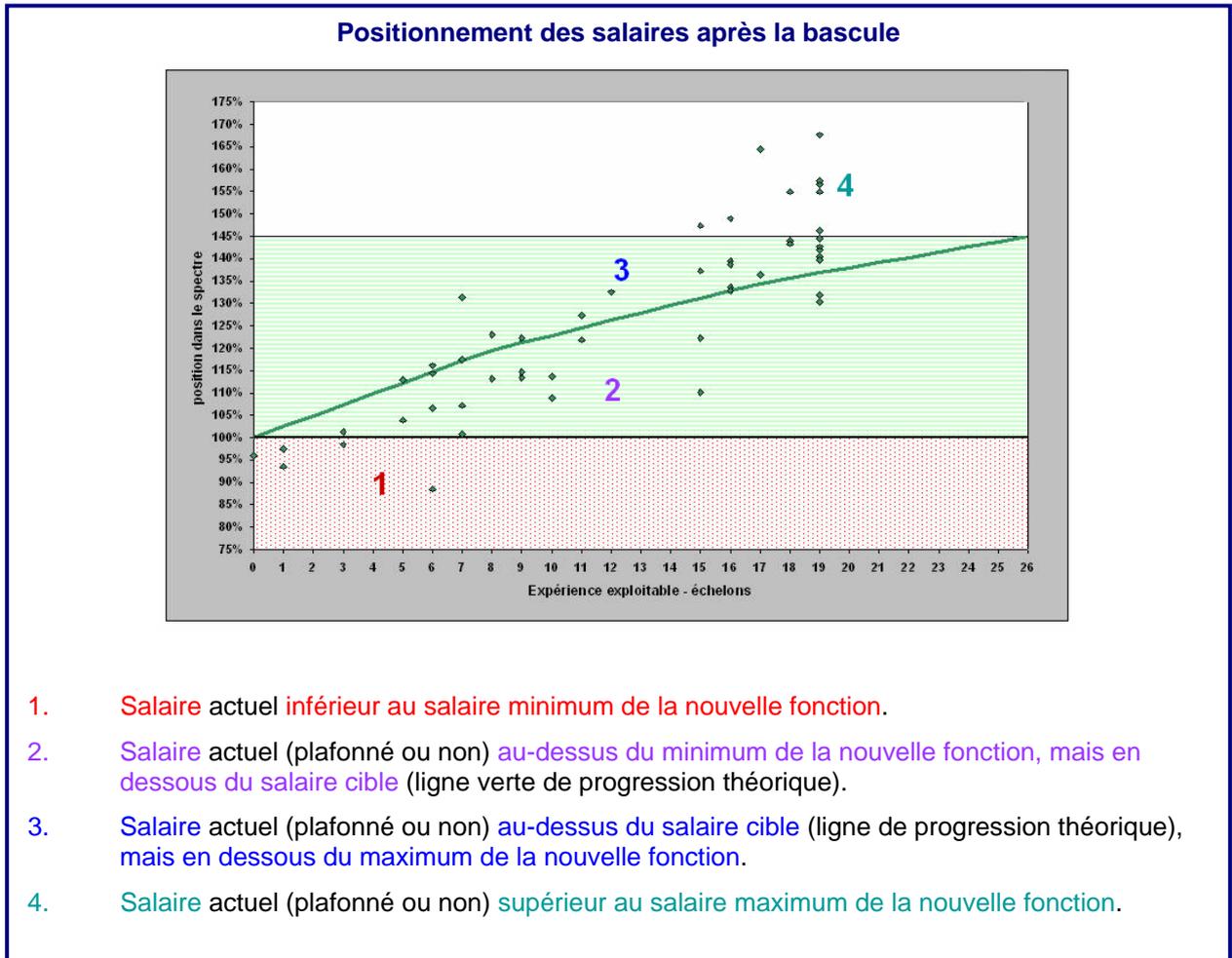
3. **Salaire** actuel (plafonné ou non) **au-dessus du salaire cible, mais en dessous du maximum de la nouvelle fonction.**

Que leur salaire soit déplafonné ou pas, les collaborateurs dans ce cas de figure progressent jusqu'au maximum salarial de leur nouvelle fonction selon les nouvelles règles mises en place.

4. **Salaire** actuel (plafonné ou non) **supérieur au salaire maximum de la nouvelle fonction.**

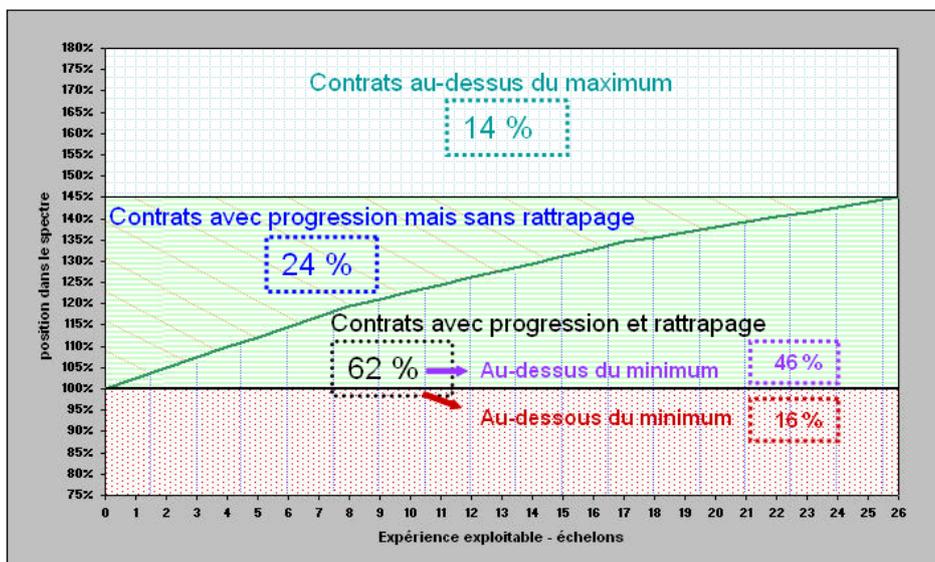
Le salaire des collaborateurs dans cette situation est bloqué dans sa progression, mais leur salaire nominal acquis est garanti. Au même titre que tous les collaborateurs de l'Etat, ils bénéficient de l'indexation conformément à l'article 25 de la LPers.⁶

⁶ Arrêté du 28 novembre 2008 relatif à la mise en œuvre de la nouvelle politique salariale de l'Etat de Vaud, article 7.



La figure 17 ci-dessous présente un aperçu synthétique du positionnement du salaire des collaborateurs basculés dans le nouveau système.

Figure 17 : Positionnement des salaires dans le nouveau système – état au 01.12.08



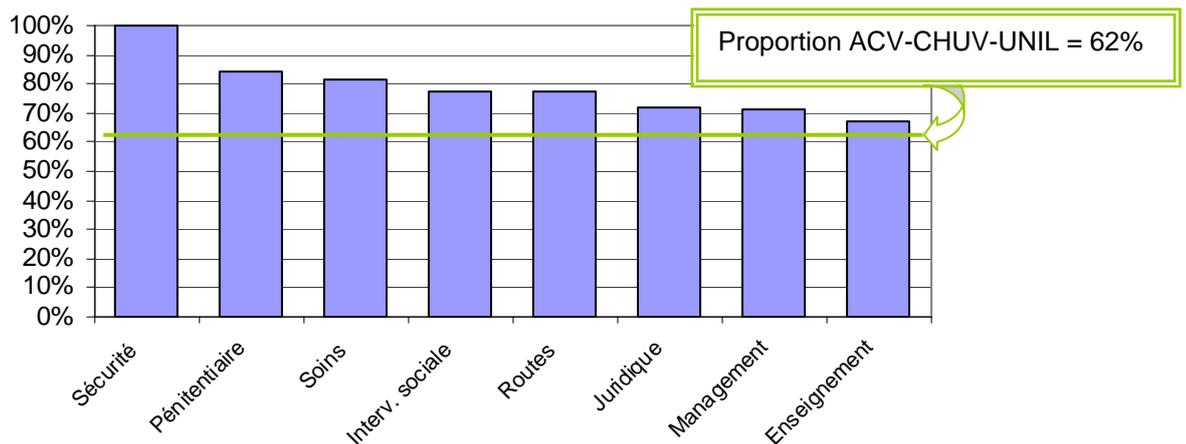
5.1.1. Salaire en dessous du salaire cible (positionnements 1 et 2)

Dans 62% des cas, le salaire était inférieur au salaire cible. Autrement dit, 62% des collaborateurs ont bénéficié d'un rattrapage suite à l'introduction du nouveau système de rémunération. Nous traiterons du montant de ce dernier plus loin au chapitre 6.

Dans 16% des cas, le salaire de l'ancienne fonction était non seulement inférieur au salaire cible mais aussi inférieur au minimum salarial de la nouvelle fonction. En 2008, les collaborateurs concernés ont bénéficié pour le moins d'un rattrapage dont le montant couvrait l'écart de leur salaire au nouveau minimum de manière à ce qu'aucun salaire ne soit inférieur au minimum salarial de la nouvelle fonction. Le paragraphe 5.2 ci-dessous apporte des compléments à la question des rattrapages au minimum.

La proportion de dossiers rattrapés varie selon le métier. Le métier avec le taux le plus élevé compte 100% de rattrapages alors que celui avec le taux le plus faible en dénombre 24%. La figure 18 ci-dessous présente la part de rattrapage des huit métiers en tête du palmarès. Il est complété par un encadré indiquant la part des vingt autres métiers de l'ACV.

Figure 18 : Proportion de dossiers rattrapés par métier



Gestion des ressources humaines (58%) ; Médico-technique (55%) ; Registre foncier (53%) ; Projet, recherche et statistique (52%) ; Communication (52%) ; Emploi (50%) ; Patrimoine (50%) ; Environnement et territoire (47%) ; Immobilier (47%) ; Information documentaire (44%) ; Achats (40%) ; Informatique et télécommunications (38%) ; Finance et audit (38%) ; Secteur administratif (37%) ; Poursuites et faillites (36%) ; Logistique (36%) ; Impôts (35%) ; Laboratoire (28%) ; Protection de la population, environnement et inspection (27%) ; Etat civil (24%)

5.1.2. Salaire au-dessus du salaire cible, mais en dessous du maximum de la nouvelle fonction (positionnement 3)

Pour un quart des dossiers (24% - fig. 17), les salaires ne sont pas augmentés par le versement d'un rattrapage mais continuent à progresser jusqu'au maximum de la nouvelle fonction. Dans certains cas, des salaires anciennement bloqués se trouvent déplafonnés alors que dans d'autres, bien que continuant à progresser, ils se voient appliquer un maximum salarial inférieur à celui de l'ancien système.



5.1.3. Salaire supérieur au maximum salarial de la nouvelle fonction (positionnement 4)

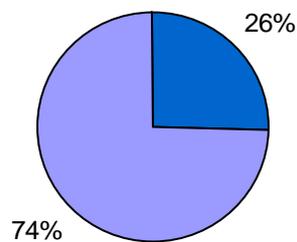
Dans 14% des cas (fig. 17) le salaire est bloqué et ne progresse plus en raison d'un maximum salarial inférieur associé à la nouvelle fonction. Cela dit, la grande majorité des dossiers étaient déjà plafonnés dans l'ancien système. En effet, l'introduction du nouveau système débouche sur un statu quo pour 82% des dossiers bloqués (ou 11% de l'ensemble des dossiers), puisque ces derniers avaient déjà atteint le plafond dans l'ancien système. Le paragraphe 5.3 ci-dessous apporte des compléments à la question du positionnement au-dessus du maximum.

5.2. POSITIONNEMENT AU-DESSOUS DU MINIMUM DE LA NOUVELLE FONCTION

Sur l'ensemble des dossiers rattrapés à l'ACV-CHUV-UNIL, un quart (26% - fig. 19) a touché un rattrapage au minimum.

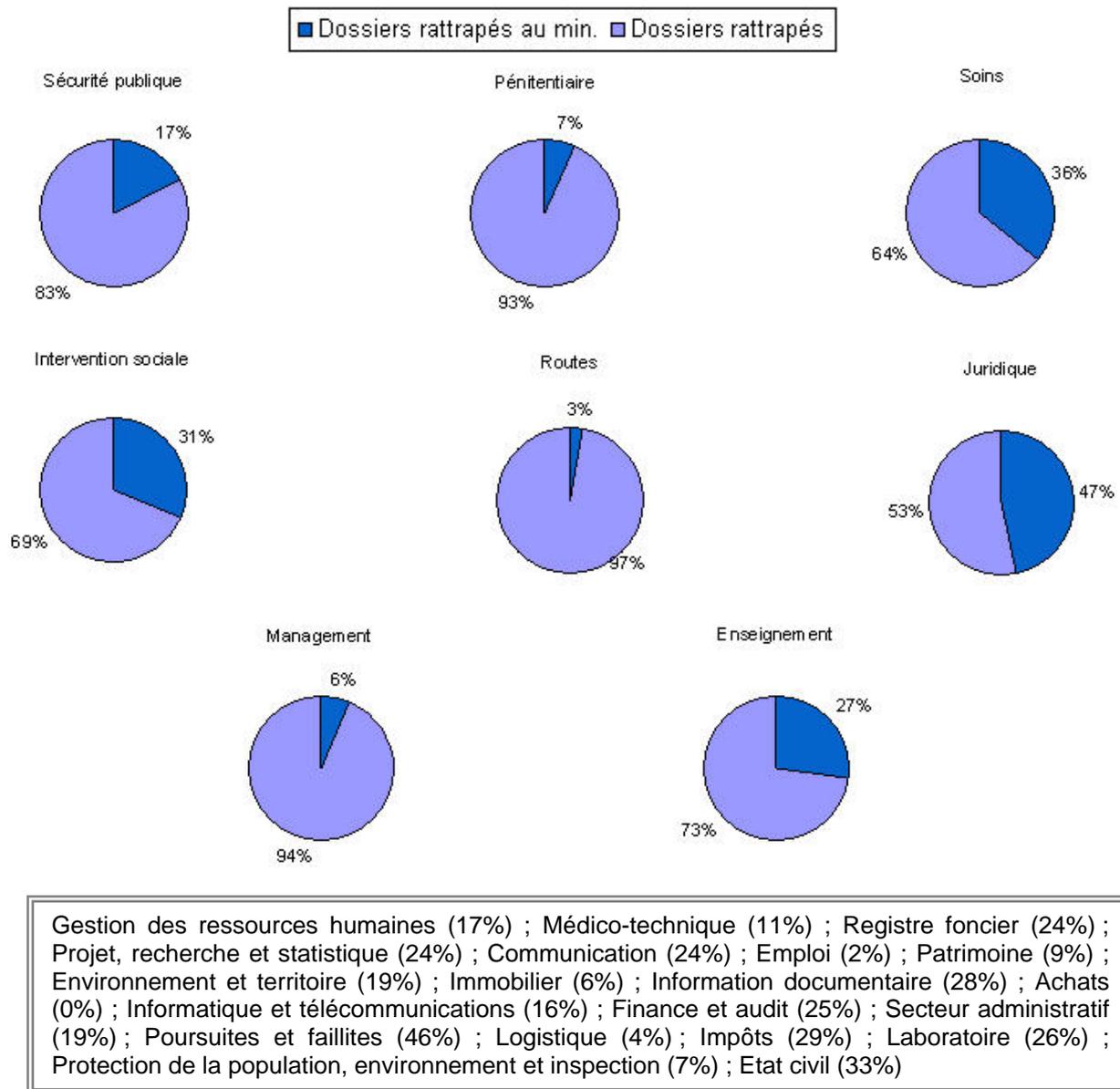
Figure 19 : Part du rattrapage au minimum par rapport au total des dossiers rattrapés

■ Dossiers rattrapés au min. ■ Dossiers rattrapés



La part des rattrapages au minimum varie d'un métier à l'autre comme l'illustre la figure 20 ci-dessous. Cette figure présente la part du rattrapage au minimum sur l'ensemble des rattrapages pour les huit métiers avec le plus haut taux de rattrapage (fig. 18). La part des vingt autres métiers de l'Administration est indiquée quant à elle dans l'encadré et les métiers apparaissent dans l'ordre décroissant de part de rattrapage au salaire cible.

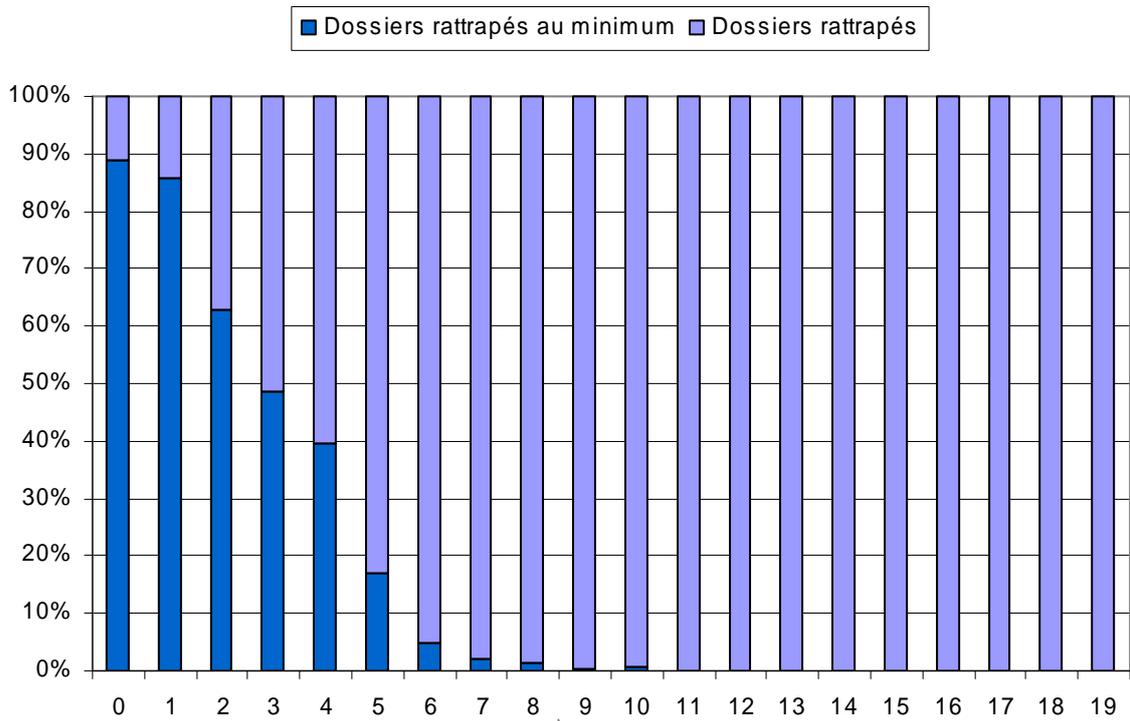
Figure 20 : Part du rattrapage au min. par rapport au total des dossiers rattrapés, par métier



Les métiers du secteur juridique présentent la part la plus importante de rattrapage au minimum par rapport à l'ensemble des dossiers rattrapés (fig. 20 – sur l'ensemble des dossiers rattrapés, 47% comptent un rattrapage au minimum). Les métiers des poursuites et faillites présentent également une part importante de rattrapage au minimum (encadré fig. 20 - 46% de l'ensemble des dossiers rattrapés).

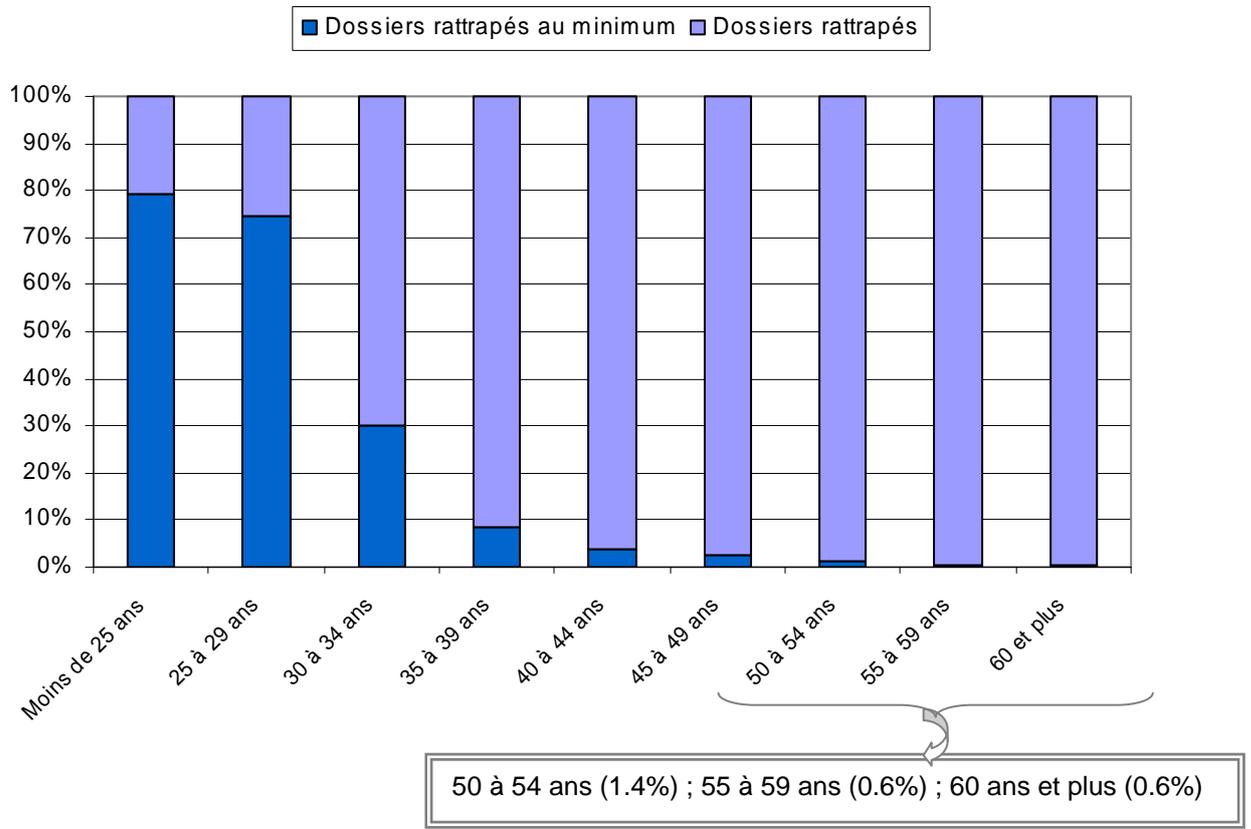
Les collaborateurs rattrapés au minimum le sont en raison d'un niveau de salaire inférieur au minimum de leur nouvelle fonction. On se souvient que l'échelon est fonction de la progression salariale effectuée dans l'ancien système. Ces personnes devaient être par conséquent en début de progression avant l'entrée en vigueur du nouveau système. Or, il y a effectivement une corrélation entre l'échelon et le rattrapage au minimum. Plus l'échelon est bas, et plus la part de personnes rattrapées au minimum est élevée, comme on peut le constater dans la figure 21 ci-dessous qui donne, par échelon, la part des rattrapages au minimum sur l'ensemble des rattrapages.

Figure 21 : Proportion de rattrapage au minimum sur l'ensemble des rattrapages, par échelon



Echelon 9 (0.5%) ; éch. 10 (0.7%) ; éch. 11 (0.1%) ; éch. 12 (0.2%) ; éch. 13 à 17 (0%) ; éch. 18 (0.1%) ; éch. 19 (0%)

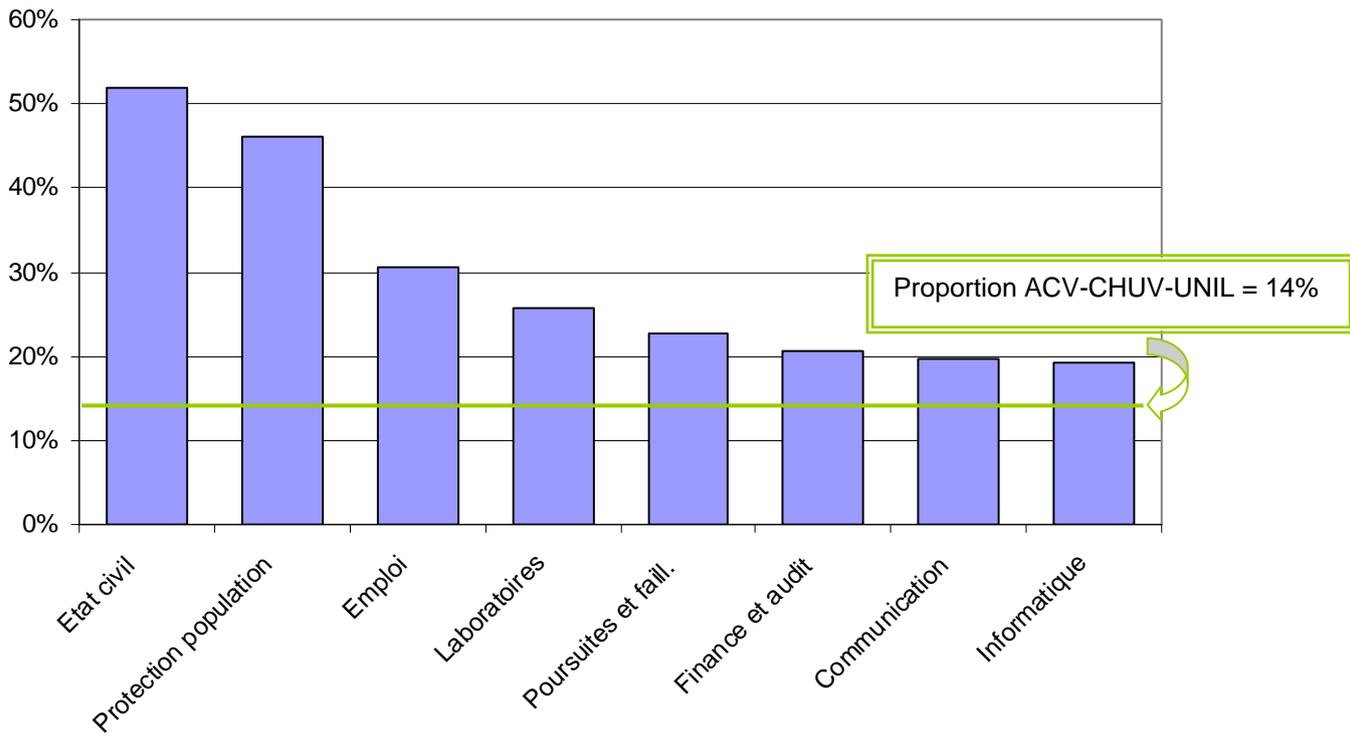
On constate également une corrélation entre l'âge du collaborateur et le rattrapage au minimum. Plus les collaborateurs sont jeunes et plus ils sont nombreux à avoir eu un rattrapage au minimum. Les personnes les plus jeunes sont en début de carrière, donc de progression, et touchent une rémunération moindre que leurs aînés. Ils sont par conséquent plus nombreux à avoir bénéficié d'un rattrapage au minimum, comme on le voit dans la figure 22 ci-dessous qui donne, par tranche d'âge, la part des rattrapages au minimum sur l'ensemble des rattrapages.

Figure 22 : Proportion de rattrapages au min. sur l'ensemble des rattrapages, par tranche d'âge

5.3. POSITIONNEMENT AU-DESSUS DU MAXIMUM DE LA NOUVELLE FONCTION

La figure 23 ci-dessous fait apparaître les huit métiers qui comptent proportionnellement le plus de dossiers avec un salaire supérieur au maximum de la nouvelle classe salariale. Il est complété par l'encadré qui donne la part des vingt autres métiers de l'Etat.

Figure 23 : Proportion de dossiers avec un salaire supérieur au maximum de la nouvelle classe, par métier

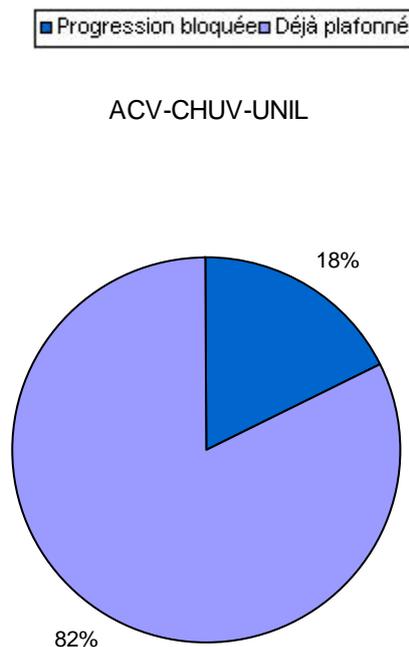


Secteur administratif (18%) ; Impôts (18%) ; Information documentaire (18%) ; Enseignement (17%) ; Environnement et territoire (17%) ; Registre foncier (16%) ; Achats (16%) ; Gestion des ressources humaines (13%) ; Immobilier (12%) ; Patrimoine (8%) ; Logistique (7%) ; Projet, recherche et statistique (7%) ; Management (6%) ; Secteur juridique (5%) ; Secteur des routes (4%) ; Médico-technique (3%) ; Intervention sociale (3%) ; Soins (1%) ; Secteur pénitentiaire (1%) ; Sécurité publique (0%)

On voit que le salaire de plus de la moitié des dossiers des métiers de l'état civil se situent au-dessus du nouveau plafond salarial. La part des métiers de la protection de la population, de l'environnement et de l'inspection se monte quant à elle à 46%. Si proportionnellement les taux sont importants pour ces deux métiers, le nombre de collaborateurs concernés par un nouveau plafond inférieur à l'ancien est bas puisque ces métiers connaissent un faible effectif au sein de l'Etat (on dénombre respectivement 26 et 46 dossiers bloqués pour ces deux métiers). L'effectif le plus important se trouve dans les métiers de l'enseignement qui comptent 2223 dossiers bloqués, ce qui représente 17% des dossiers de la branche d'activité professionnelle (BAP). A noter que les métiers de la sécurité publique ne connaissent aucun cas de blocage (on se souvient que cette BAP est celle qui compte le plus haut taux de rattrapage avec près de 100% des dossiers rattrapés – fig. 18). Les métiers du secteur pénitentiaire ont aussi un très faible taux de blocage avec deux dossiers (moins de 1%) positionnés au-dessus du nouveau maximum.

Le fait que le nouveau plafond soit inférieur à l'ancien n'a pas nécessairement pour conséquence de provoquer l'arrêt de la progression salariale. En effet, 82% des dossiers positionnés au-dessus du nouveau maximum (ou plus de 11% de l'ensemble des dossiers basculés) étaient déjà plafonnés avant l'entrée en vigueur du nouveau système et ne progressaient plus. L'introduction du nouveau système de rémunération débouche sur un statu quo pour tous ces dossiers. C'est pour les 18 autres pour cent de dossiers positionnés au-dessus du maximum (ou plus de 2% de l'ensemble des dossiers basculés) que l'introduction du nouveau système a provoqué un blocage de la progression salariale. Ce taux varie d'un métier à l'autre.

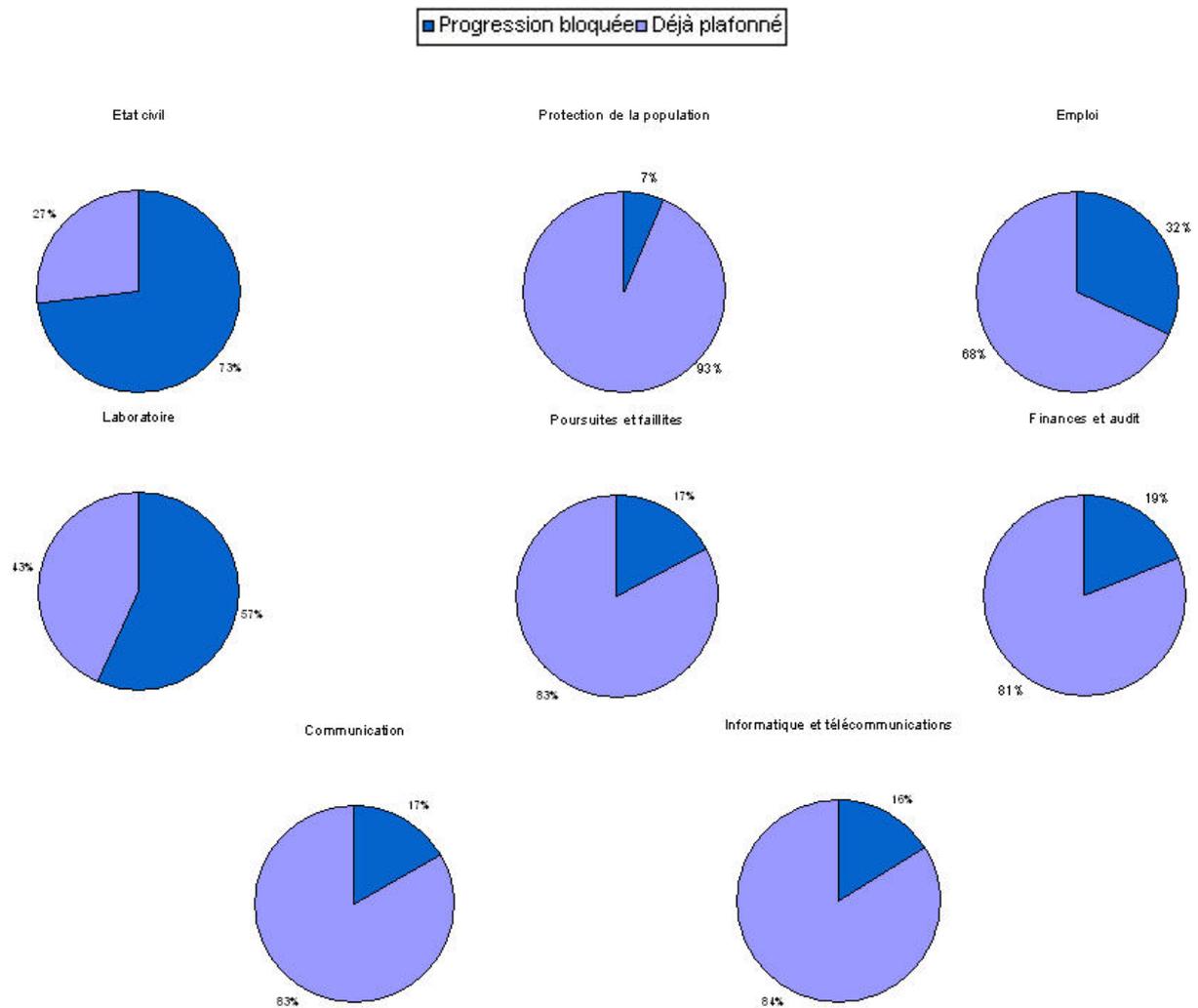
Figure 24 : Part des dossiers bloqués par rapport au total des dossiers positionnés en dessus du maximum



5.3.1. Analyse des salaires bloqués

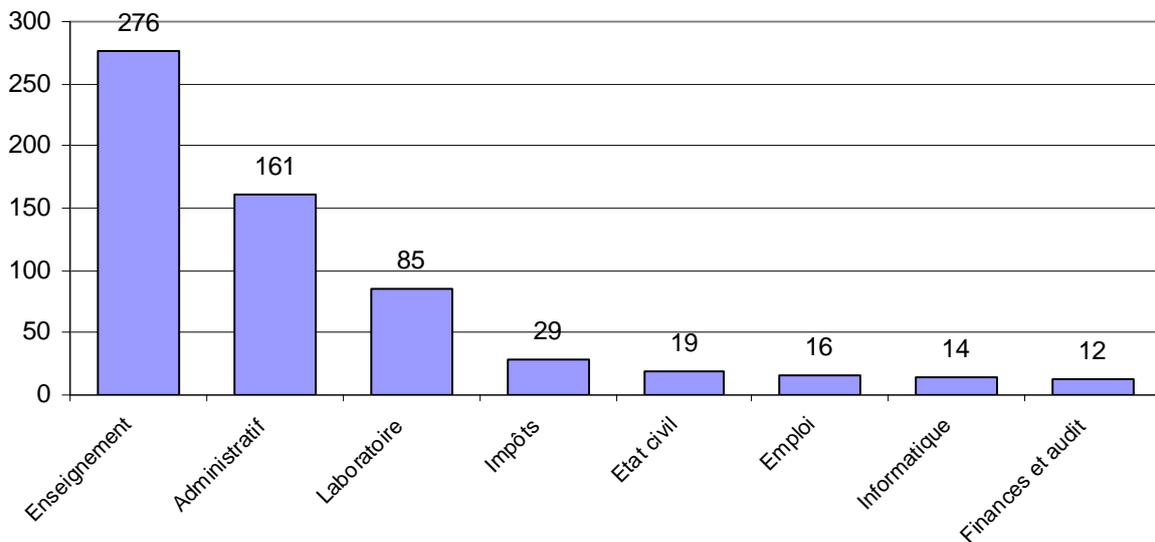
La figure 25 ci-dessous distingue, sur l'ensemble des dossiers positionnés au-dessus du nouveau maximum, la part des dossiers anciennement en progression et par conséquent bloqués avec le nouveau plafond et la part des dossiers déjà plafonnés avant l'introduction du nouveau plafond (statu quo), et ceci pour les huit métiers qui comptent proportionnellement le plus de dossiers positionnés au-dessus du maximum. La part des vingt autres métiers de l'ACV est indiquée quant à elle dans l'encadré et les métiers apparaissent dans l'ordre décroissant de part de dossiers positionnés au-dessus du maximum. A noter qu'il s'agit de proportions portant, selon le métier, sur un nombre de cas très faible ; ainsi les 100% de dossiers bloqués du secteur pénitentiaire ne représentent que 2 cas.

Figure 25 : Part des dossiers bloqués par rapport au total des dossiers positionnés en dessus du maximum, par métier



Secteur administratif (26% bloqués – 74% déjà plafonnés) ; Impôts (29% bloqués – 71% déjà plafonnés) ; Information documentaire (10% bloqués – 90% déjà plafonnés) ; Enseignement (12% bloqués – 88% déjà plafonnés) ; Environnement et territoire (10% bloqués – 90% déjà plafonnés) ; Registre foncier (100% déjà plafonnés) ; Achats (100% déjà plafonnés) ; Gestion des ressources humaines (33% bloqués – 67% déjà plafonnés) ; Immobilier (16% bloqués – 84% déjà plafonnés) ; Patrimoine (100% déjà plafonnés) ; Logistique (4% bloqués – 96% déjà plafonnés) ; Projet, recherche et statistique (30% bloqués – 70% déjà plafonnés) ; Management (14% bloqués – 86% déjà plafonnés) ; Secteur juridique (17% bloqués – 83% déjà plafonnés) ; Secteur des routes (9% bloqués – 91% déjà plafonnés) ; Médico-technique (43% bloqués – 57% déjà plafonnés) ; Intervention sociale (9% bloqués – 91% déjà plafonnés) ; Soins (12% bloqués – 88% déjà plafonnés) ; Secteur pénitentiaire (100% bloqués) ; Sécurité publique (aucun positionnement au-dessus du maximum)

Au total, on dénombre 680 dossiers bloqués suite à la bascule. Il s'agit comme indiqué plus haut de cas de personnes dont le salaire aurait continué à progresser si elles ne s'étaient pas vues attribuer une nouvelle fonction dont le plafond salarial est inférieur dans le nouveau système. La figure 26 ci-dessous présente les huit métiers qui comptent, en valeur absolue, le plus de cas de dossiers bloqués. Elle est complétée par l'encadré qui donne le nombre de dossiers bloqués des vingt autres métiers.

Figure 26 : Nombre de dossiers bloqués par métier


Poursuites et faillites (9) ; Gestion des ressources humaines (8) ; Projet, recherche et statistique (7) ; Immobilier (7) ; Soins (6) ; Information documentaire (5) ; Communication (4) ; Protection de la population, de l'environnement et inspection (3) ; Secteur juridique (3) ; Environnement et territoire (3) ; Logistique (3) ; Médico-technique (3) ; Secteur pénitentiaire (2) ; Secteur des routes (2) ; Management (2) ; Intervention sociale (1) ; Registre foncier (0) ; Patrimoine (0) ; Achats (0) ; Sécurité publique (0)

Les métiers de l'enseignement sont ceux qui totalisent le nombre le plus élevé de dossiers bloqués. Sur les 276 cas de blocage, 120 concernent des maîtres d'enseignement postobligatoire (maîtres de gymnase), 115 des maîtres de disciplines académiques (maîtres secondaires), 14 des logopédistes en milieu scolaire, 11 des rythmiciens et 7 des psychologues en milieu scolaire.

A noter qu'en ce qui concerne les maîtres d'enseignement postobligatoire et les maîtres de discipline académique, l'Arrêté du 28 novembre 2008 relatif à la mise en œuvre de la nouvelle politique salariale de l'Etat de Vaud prévoit, dans son article 8, une mesure particulière permettant d'être promu dans une fonction supérieure d'une classe après 15 ans d'expérience. Les bénéficiaires de cette mesure devraient voir par conséquent leur salaire recommencer à progresser. 2722 dossiers ont ainsi fait l'objet d'une promotion au titre de la mesure particulière en août 2009.

Les métiers du secteur administratif totalisent 161 cas de blocage. Les emplois-types principalement concernés sont les gestionnaires de dossiers avec 47 dossiers bloqués, les secrétaires d'unité avec 31 dossiers bloqués, les secrétaires médicaux avec 17 dossiers bloqués, les secrétaires de direction avec 16 dossiers bloqués et les gestionnaires de dossiers spécialisés avec 13 dossiers bloqués. Le secteur du secrétariat fait actuellement l'objet d'un réexamen conformément à l'engagement du Conseil d'Etat lors des négociations de décembre 2008.

Les 85 dossiers bloqués dans les métiers des laboratoires se répartissent sur 3 emplois-types, à savoir les techniciens en analyses biomédicales (64 dossiers), les techniciens de laboratoire (18 dossiers) et les laborantins (3 dossiers). Les métiers des laboratoires font actuellement l'objet de travaux de cohérence.

5.4. ATTEINTE DU SALAIRE CIBLE

On se souvient que 62% des dossiers basculés bénéficient d'un rattrapage qui fait tendre le salaire du collaborateur vers son salaire cible (fig. 17). Le Conseil d'Etat s'est engagé à ce que tous les collaborateurs aient atteint leur salaire cible d'ici 2013. Or, dans certain cas, ce salaire cible a été atteint déjà avec le versement du rattrapage 2008. C'est le cas d'une part pour tous les collaborateurs à l'échelon zéro, puisqu'en 2008 tous les salaires ont été rattrapés jusqu'au minimum de la classe de la nouvelle fonction et que le rattrapage au minimum équivaut à un rattrapage au salaire cible de l'échelon zéro. D'autre part, les collaborateurs dont le salaire avant bascule était très proche du salaire cible ont pu atteindre ce dernier suite au versement du rattrapage 2008.

La figure 27 ci-dessous présente la part des dossiers qui atteignent le salaire cible avec le versement du rattrapage 2008. Sur l'ensemble de l'ACV-CHUV-UNIL, 9% des dossiers atteignent leur salaire cible, 7% grâce au versement du rattrapage au minimum (autrement dit, il s'agit de personnes positionnées à l'échelon 0 de leur classe salariale) et 2% suite au versement du rattrapage 2008 qui a suffi à couvrir l'écart de leur salaire au salaire cible. *Ceteris paribus*, la proportion de dossiers à rattraper passe ainsi de 62% en 2008 à 53% en 2009 (fig. 28).

Figure 27 : Part des dossiers atteignant le salaire cible suite au versement du rattrapage 2008

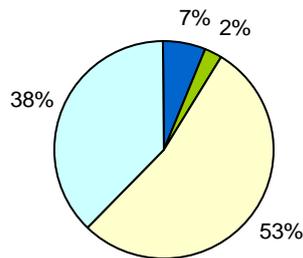
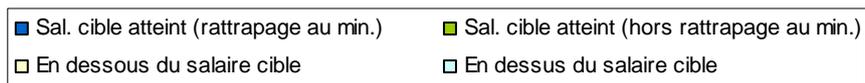
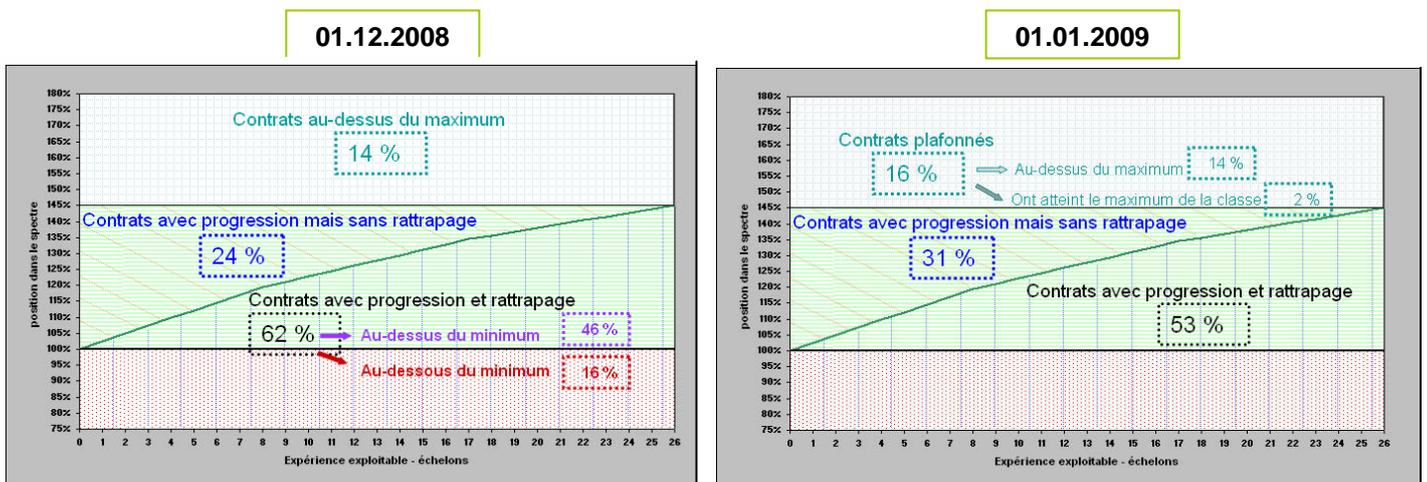


Figure 28 : Positionnement des salaires dans le nouveau système – 2008 et 2009



5.5. DÉPLAFONNEMENT ET BLOCAGE

Suite à l'introduction du nouveau système, la part des dossiers plafonnés (dont le salaire a atteint le maximum de la fonction occupée) est passée de 37% dans l'ancien système à 14% (13.5% plus précisément). Quatre cas de figure sont possibles, à savoir :

1. Salaire avant bascule en **progression** et salaire après bascule en **progression** (60.5% des cas – fig. 29)

Les collaborateurs qui se retrouvent dans cette situation continuent à bénéficier d'une progression salariale. Les changements découlent des nouvelles règles de progression (montant des annuités, durée de progression et maximum salarial différents).

2. Salaire avant bascule en **progression** et salaire après bascule **plafonné** → **blocage** (2.5% des cas – fig. 29)

Les collaborateurs dans cette situation sont les moins bien lotis puisqu'ils voient leur salaire bloqué alors que sans l'entrée en vigueur du nouveau système, il aurait continué à progresser. Les cas de blocage sont analysés plus loin au paragraphe 5.6.1.

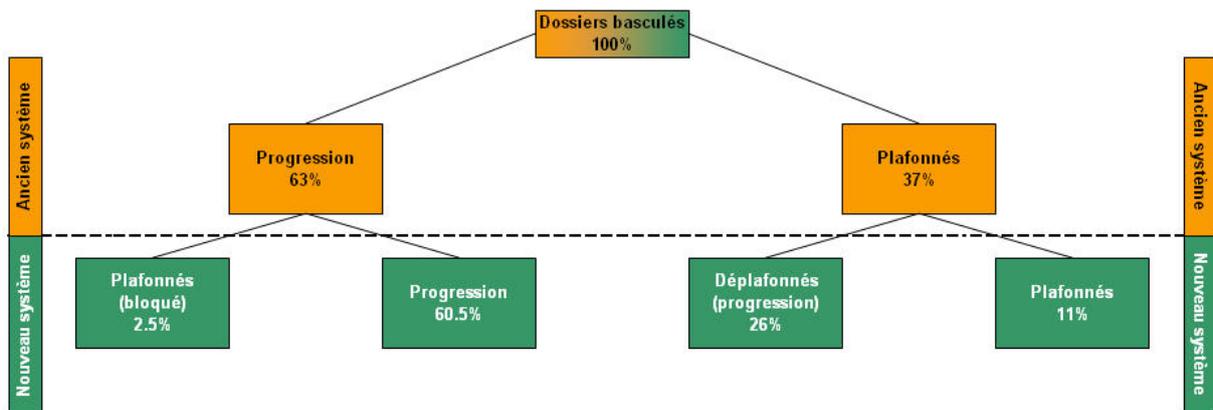
3. Salaire avant bascule **plafonné** et salaire après bascule en **progression** → **déplafonnement** (26% des cas – fig. 29)

Il s'agit du pendant de la situation décrite en 2. Dans ce cas de figure, l'entrée en vigueur du nouveau système permet à un collaborateur dont la rémunération n'évoluait plus de voir son salaire recommencer à augmenter. Les cas de déplafonnement sont analysés plus loin au paragraphe 5.6.2.

4. Salaire avant bascule **plafonné** et salaire après bascule **plafonné** (11% des cas)

Cette situation est le pendant de la situation décrite en 1. Les collaborateurs concernés connaissent un statu quo puisque leur salaire ne subit aucune modification suite à la bascule.

Figure 29 : Répartition des contrats en progression et des contrats plafonnés

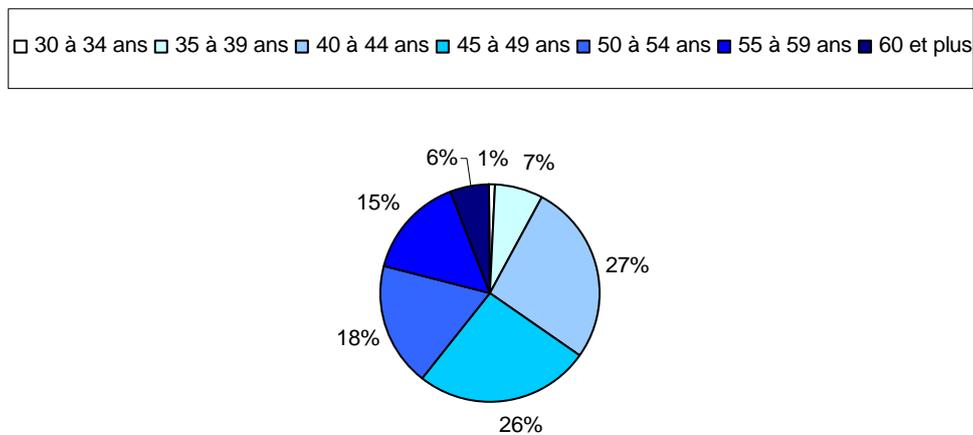


5.5.1. Analyse des salaires bloqués

Les métiers concernés ont été présentés plus haut au paragraphe 5.3.1. Nous nous intéressons ici à l'âge et au niveau de fonction des personnes concernées.

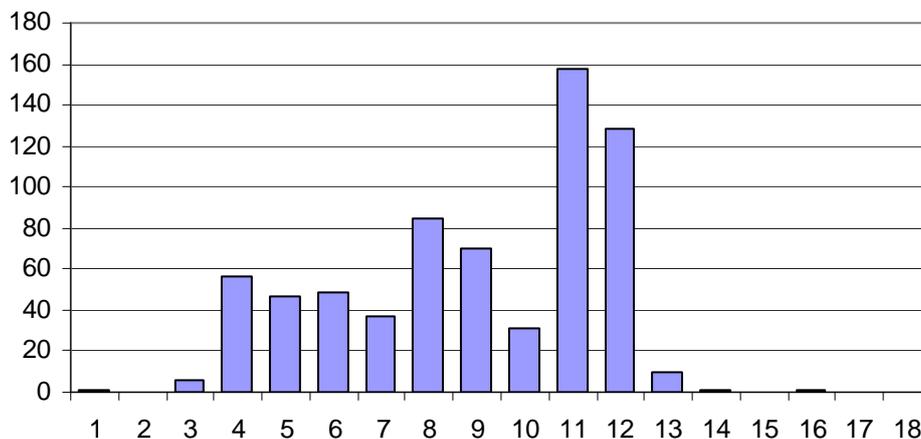
On voit dans la figure 30 ci-dessous que plus de la moitié des cas de blocage concernent la tranche d'âge comprise entre 35 et 44 ans (27% pour les 35 à 39 ans et 26% pour les 40 à 44 ans). Pour être bloqué, un salaire avant bascule doit avoir suffisamment progressé pour dépasser le maximum salarial de la nouvelle fonction tout en n'ayant pas atteint le plafond de l'ancienne fonction (auquel cas ledit salaire ne serait pas bloqué mais connaîtrait un statu quo puisque bloqué dans l'ancien comme dans le nouveau système).

Figure 30 : Répartition par tranche d'âge des cas de blocage dans la progression



La figure 31 ci-dessous illustre la répartition des 680 dossiers bloqués par niveau de fonction. Les niveaux 11 et 12 regroupent une grande partie des cas. Le niveau 11 est celui des maîtres de disciplines académiques, des logopédistes en milieu scolaire et des psychologues en milieu scolaire, tandis que le niveau 12 concerne les maîtres d'enseignement postobligatoire. Ces quatre métiers sont ceux dans lesquels on dénombre le plus de cas de blocage comme mentionné plus haut (cf. paragraphe 5.3.1).

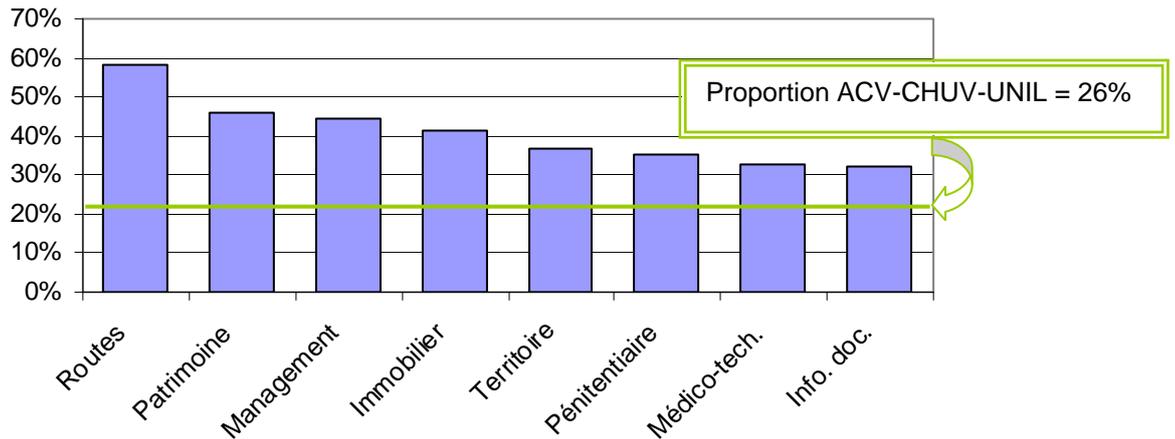
Figure 31 : Nombre de blocages dans la progression, par niveau



5.5.2. Analyse des salaires dé plafonnés

La figure 32 ci-dessous présente la proportion de dossiers dé plafonnés pour les huit premiers métiers concernés. Elle est complétée par l'encadré qui donne la proportion des vingt autres métiers de l'Administration.

Figure 32 : Proportion de dossiers dé plafonnés par métier



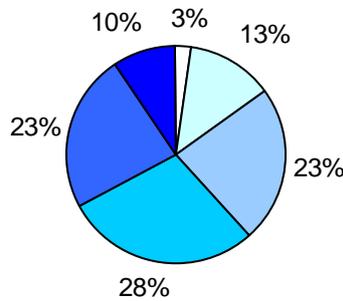
Sécurité publique (31%) ; Logistique (30%) ; Emploi (28%) ; Achats (28%) ; Registre foncier (26%) ; Enseignement (26%) ; Informatique et télécommunications (25%) ; Communication (25%) ; Secteur juridique (24%) ; Projet, recherche et statistique (22%) ; Secteur administratif (22%) ; Intervention sociale (22%) ; Finance et audit (22%) ; Impôts (20%) ; Soins (20%) ; Gestion des ressources humaines (14%) ; Poursuites et faillites (13%) ; Laboratoires (11%) ; Etat civil (10%) ; Protection de la population, de l'environnement de inspection (8%)

Dans le secteur des routes, 58% des dossiers recommencent à progresser grâce à l'introduction du nouveau système de rémunération. Les trois quarts des dé plafonnés sont des employés d'entretien et le montant moyen du dé plafonnement est de CHF 10'275. Autrement dit, les collaborateurs dé plafonnés verront leur salaire augmenter jusqu'à concurrence de CHF 10'275 en moyenne par le biais des augmentations annuelles alors qu'ils étaient jusqu'ici bloqués dans leur progression.

Dans les métiers du patrimoine, la proportion de dé plafonnement se monte à 46% et le nouveau plafond salarial est supérieur en moyenne de CHF 6'762 à l'ancien. Les métiers du management comptent quant à eux 44% de cas de dé plafonnement avec un montant moyen de dé plafonnement de CHF 16'852.

Le dé plafonnement touche dans trois quarts des cas des collaborateurs âgés de 40 à 54 ans (23% pour les 40 à 44 ans, 28% pour les 45 à 49 ans, 23% pour les 50 à 54 ans – fig. 33), c'est-à-dire des personnes en âge d'avoir atteint le plafond de leur ancienne fonction. Les 55 à 59 ans ne représentent que 10% des cas de dé plafonnement et aucun collaborateur de 60 ans ou plus n'est dé plafonné.

Figure 33 : Répartition par tranche d'âge des cas de déplafonnement



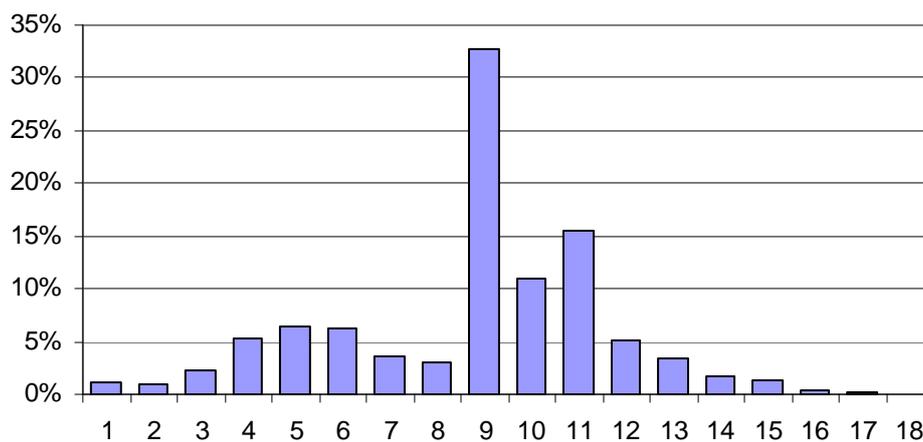
Un tiers des dossiers déplafonnés sont classés en niveau 9. Il s'agit du niveau de deux emplois-types avec un effectif élevé, à savoir les maîtres généralistes (81% des dossiers de niveau 9) et les infirmiers (9% des dossiers de niveau 9).

Les maîtres généralistes se différencient selon qu'ils enseignent au cycle initial (CIN) ou au cycle primaire (CYP). Pour les maîtres généralistes du CIN le plafond de la nouvelle fonction est supérieur de CHF 6'393 à l'ancien alors que pour ceux travaillant au CYP la différence s'élève à CHF 6'869.

En ce qui concerne les infirmiers, le montant du déplafonnement dépend de l'ancienne fonction et se monte à CHF 10'562 dans 58% des cas et à CHF 3'037 dans 41% des cas.

Les niveaux 10 et 11 représentent 11% et respectivement 15% des cas de déplafonnement. Dans les deux cas les métiers de l'enseignement couvrent la plus grande part des dossiers déplafonnés (52% pour le niveau 10 et 76% pour le niveau 11). D'autre part, les métiers de la sécurité publique représentent 20% des cas de déplafonnement du niveau 10 et 9% des cas du niveau 11.

Figure 34 : Répartition des déplafonnements par niveau



5.6. MONTANT DES SALAIRES

L'introduction du nouveau système de rémunération a eu pour résultat une augmentation des salaires. Les tableaux ci-dessous donnent les montants moyens et médians, ainsi que les quartiles des salaires avant et après l'introduction du nouveau système (sont inclus les éventuels rattrapages 2008). Le troisième tableau présente les différences sur les montants moyen, médian et les quartiles entre les situations avant et après l'entrée en vigueur du nouveau système.

Sur l'ensemble des collaborateurs de l'ACV-CHUV-UNIL faisant partie du périmètre de la nouvelle politique salariale, le salaire moyen avant bascule est de CHF 90'702. Après bascule il se monte à CHF 92'097. L'augmentation est de CHF 1'395 sur la première année⁷.

Le quart des collaborateurs avec les salaires les moins élevés touchait, avant bascule, entre CHF 45'500 et CHF 72'159. Après bascule, la rémunération du premier quartile se situe entre CHF 46'800 et CHF 73'466. L'augmentation sur la première année est de l'ordre de CHF 1'300.

Le troisième quartile, autrement dit celui du quart des collaborateurs avec les salaires les plus importants, varie très peu après l'entrée en vigueur du nouveau système, avec une rémunération se situant au-delà de CHF 105'520.

Tableau 5 : Montants moyen et médian des salaires 2008⁸

| | Avant l'introduction du nouveau système | | |
|--------------|--|---------|--------|
| | Ensemble | Hommes | Femmes |
| Moyenne | 90'702 | 98'536 | 86'194 |
| 1er quartile | 72'159 | 76'669 | 69'862 |
| Médiane | 88'671 | 97'700 | 83'987 |
| 3e quartile | 105'520 | 113'870 | 97'700 |

| | Après l'introduction du nouveau système | | |
|--------------|--|---------|--------|
| | Ensemble | Hommes | Femmes |
| Moyenne | 92'097 | 99'721 | 87'710 |
| 1er quartile | 73'466 | 78'651 | 72'792 |
| Médiane | 90'052 | 98'574 | 85'589 |
| 3e quartile | 105'520 | 114'008 | 98'615 |

| | Différence avant - après | | |
|--------------|---------------------------------|--------|--------|
| | Ensemble | Hommes | Femmes |
| Moyenne | 1'395 | 1'185 | 1'516 |
| 1er quartile | 1'307 | 1'982 | 2'930 |
| Médiane | 1'380 | 873 | 1'603 |
| 3e quartile | 0 | 138 | 915 |

⁷ Et les collaborateurs dont le salaire se situe en dessous du salaire cible toucheront des rattrapages jusqu'en 2013 au plus tard.

⁸ Salaires annuels (13^e compris) pour une activité à 100%.



En moyenne, la rémunération des hommes est plus élevée que celle des femmes mais l'augmentation due à la bascule est elle plus conséquente pour les femmes que pour les hommes. Le salaire moyen des hommes passe de CHF 98'536 à CHF 99'721, soit une augmentation de CHF 1'185. Le salaire moyen des femmes passe quant à lui de CHF 86'194 à CHF 87'710, soit une augmentation de CHF 1'516.

Il en va de même pour les quartiles dont l'augmentation est supérieure pour les femmes que pour les hommes. De plus, on constate que l'augmentation du premier quartile est supérieure à celle du deuxième quartile (autrement dit la médiane), qui est elle-même supérieure à l'augmentation du troisième quartile. En d'autres termes, ce sont les salaires les moins importants qui connaissent l'augmentation la plus conséquente non seulement en valeur absolue, mais à plus forte raison en proportion, puisqu'elle se rapporte à un salaire plus bas.

La différence la plus remarquable concerne le quart des femmes avec la rémunération la moins importante. Avant bascule, ce quart touchait entre CHF 45'500 et CHF 69'862. Après bascule, les salaires sont compris entre CHF 46'800 et CHF 72'792, soit une augmentation de CHF 1'300 du salaire minimum et de CHF 2'930 du montant du premier quartile.

5.7. INDEMNITÉS INTÉGRÉES

Six indemnités de nature différente ont été intégrées aux salaires avec l'entrée en vigueur de la nouvelle politique salariale. Il s'agit des indemnités suivantes⁹ :

- Supplément article 51 du Statut
- Supplément article 51 bis du Statut
- Indemnité gymnasiale
- Indemnité SPEN pour inconvénients de service
- Indemnité psychomotriciens
- Indemnité ETACOM

Le fait que ces six indemnités soient intégrées aux salaires ne change pas le montant total de la rémunération mais amène en revanche un changement quant au montant assuré à la Caisse de pensions. Sur les six indemnités intégrées, deux n'étaient pas assurées à la Caisse de pensions avant la bascule (cf. tableau 6) et le deviennent puisque le montant correspondant s'ajoute après bascule au salaire du collaborateur.

Au total, ce sont 606 indemnités qui ont été intégrées aux salaires, pour un montant total de CHF 3'290'000 (charges comprises), dont 319 n'étaient pas assurées à la Caisse de pensions pour un montant total de plus de CHF 1'400'000 (charges comprises). Le tableau 6 ci-dessous présente le nombre de dossiers concernés par type d'indemnité.

Tableau 6 : Indemnités intégrées aux salaires

| Nature de l'indemnité | Caisse de pensions | Nb de dossiers |
|----------------------------|--------------------|----------------|
| Article 51 | Assurée | 41 |
| Article 51 bis | Non assurée | 23 |
| Indemnité gymnasiale | Assurée | 177 |
| Indemnité SPEN | Non assurée | 296 |
| Indemnité psychomotriciens | Assurée | 52 |
| Indemnité ETACOM | Assurée | 17 |
| Total | | 606 |

5.8. CONCLUSION SUR LA RÉMUNÉRATION

La construction et la mise en place du nouveau système de rémunération ont été accompagnées de protestations régulières plus ou moins fortes. Le constat que nous pouvons faire est que le nouveau système entré en vigueur s'avère favorable pour nombre de collaborateurs.

Sur l'ensemble des dossiers basculés 62% – soit plus de 17'000 dossiers – ont touché un rattrapage, autrement dit une augmentation de salaire au 31.12.2008, indépendamment de l'augmentation annuelle. De plus, la part de dossiers bloqués dans leur progression salariale diminue de 23%. Par ailleurs, le salaire des femmes connaît, en moyenne, une augmentation supérieure à celui des hommes et les salaires les moins élevés augmentent, en moyenne, de manière plus importante que les salaires les plus élevés, non seulement en valeur absolue mais à plus forte raison en proportion.

⁹ Certains collaborateurs du CHUV ont en outre vu intégrer à leur salaire l'indemnité pour travaux spéciaux ou l'indemnité pour remplacement de fonction supérieure (IRFS).

6. COÛT DES RATTRAPAGES

Ce chapitre dresse un état des lieux des coûts de rattrapage global, 2008 et 2009 par département, catégorie, métier et classe.

Avertissement

Les montants des rattrapages 2008 incluent le rattrapage au minimum. Ainsi les collaborateurs dont le salaire était inférieur au minimum de leur nouvelle fonction ont pu bénéficier d'un rattrapage important en 2008. Les coûts de rattrapage sont par conséquent influencés par le positionnement des collaborateurs par rapport au minimum.

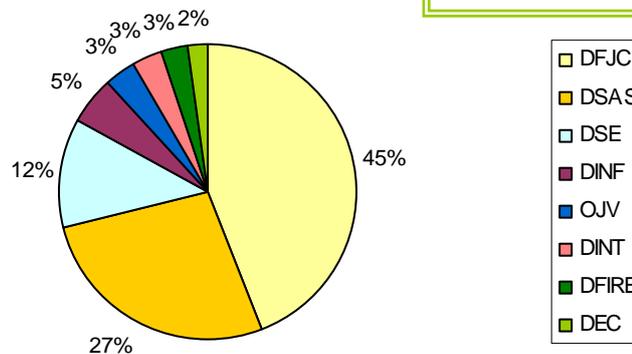
6.1. COÛT DES RATTRAPAGES PAR DÉPARTEMENT

Le coût des rattrapages par département est fortement lié à la taille de ces derniers. Les rattrapages étant calculés au prorata du taux d'occupation, nous présentons parallèlement aux coûts le nombre d'ETP rattrapés par département.

6.1.1. Rattrapage global

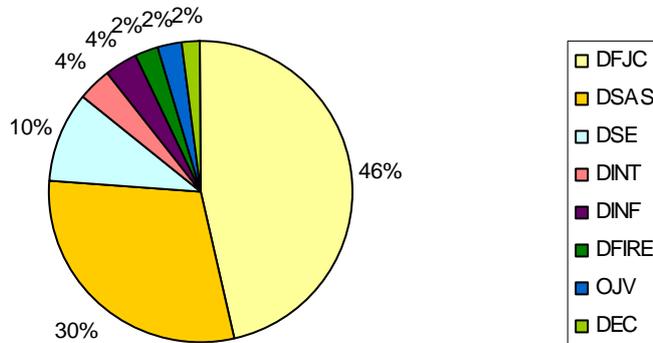
La figure 35 présente la part de rattrapage global pour chaque département par rapport au coût total de 80 millions.

Figure 35 : Répartition du rattrapage global par département



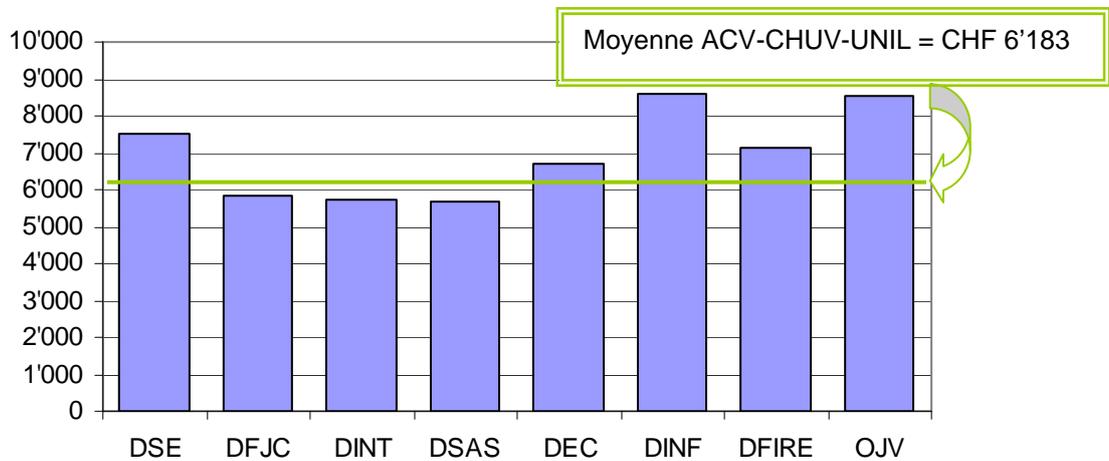
La figure 36 rend compte du pourcentage d'ETP rattrapés par département par rapport à l'ensemble des ETP rattrapés à l'ACV-CHUV-UNIL.

Figure 36 : Répartition des ETP rattrapés par département (rattrapage global et 2008)



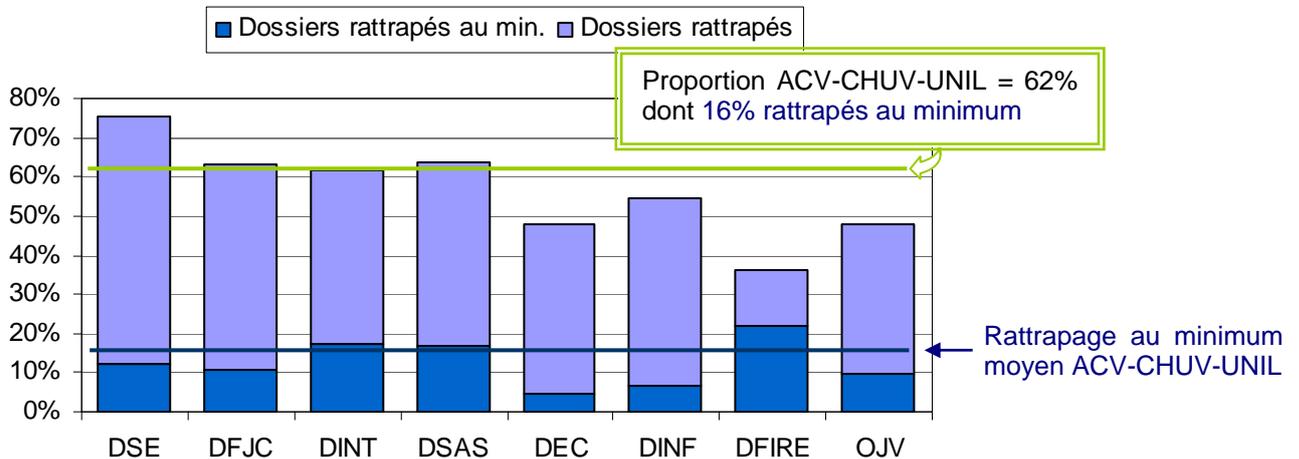
La figure 37 présente par département le montant moyen de rattrapage global pour une activité à 100%.

Figure 37 : Montant moyen du rattrapage global pour une activité à 100%



La figure 38 donne la proportion de dossiers bénéficiant d'un rattrapage par rapport au nombre total de dossiers pour chaque département (la part de dossiers avec un rattrapage au minimum se distingue par une couleur plus foncée).

Figure 38 : Proportion de dossiers rattrapés par département



Le DSE est en troisième position des coûts de rattrapage avec 12% (CHF 10 mio) du coût de rattrapage (fig. 35) pour 10% des ETP rattrapés sur l'ensemble ACV-CHUV-UNIL (fig. 36). Les trois quarts du coût de rattrapage du département sont dévolus à la PolCant. Le montant moyen de rattrapage du DSE (CHF 7'525) est supérieur à la moyenne de plus de CHF 1'300 (fig. 37).

Le DFJC représente la part la plus importante du coût de rattrapage global avec 45% (CHF 36 mio – fig. 35). C'est aussi le département qui compte le plus d'ETP rattrapés avec 46% de l'ensemble (fig. 36). Le montant moyen de rattrapage global pour une activité à 100% (CHF 5'864) est inférieur à la moyenne de l'ensemble des collaborateurs (CHF 6'183 – fig. 37).

Le DSAS arrive en deuxième position des coûts de rattrapage et couvre 27% (CHF 22 mio) du coût total de rattrapage (fig. 35) pour 30% de l'ensemble des ETP rattrapés (fig. 36). C'est le département pour lequel le coût moyen de rattrapage global est le plus bas (CHF 5'685 – fig. 37) et celui qui concentre 98% de l'ensemble des dossiers colloqués en classe 1 (agents de propreté et d'hygiène et employés de restauration). Plus de 96% du coût total du rattrapage pour ce département est absorbé par le CHUV.

Le DINF, en quatrième position dans les coûts de rattrapage, est le département pour lequel le montant moyen de rattrapage est le plus élevé en moyenne (CHF 8'618 – fig. 37). En revanche, la proportion de dossiers rattrapés pour ce département (54% - fig. 38) est inférieure à la proportion totale de l'ACV-CHUV-UNIL (62%).

Au DFIRE la proportion de rattrapages est la plus faible avec 36% de dossiers rattrapés (fig. 38). Le montant moyen de rattrapage (CHF 7'138) est quant à lui supérieur à la moyenne (fig. 37).

L'OJV compte 48% de rattrapages (fig. 38) pour un rattrapage moyen (CHF 8'523) qui arrive en deuxième position dans les montants de rattrapage (fig. 37).

C'est au DSE que la proportion de dossiers rattrapés est la plus élevée (76% - fig. 38) en raison principalement de la PolCant où plus de 96% des collaborateurs bénéficient d'un rattrapage.

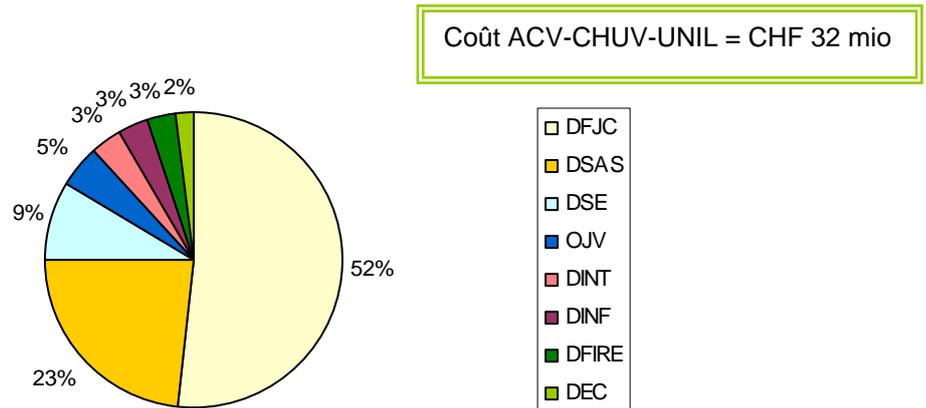
Le DSAS, le DFJC et le DINT présentent, en termes de rattrapages, une proportion similaire (entre 62% et 64% - fig. 38) et proche du taux global de l'ACV-CHUV-UNIL (62%).

6.1.2. Rattrapage 2008

Le pourcentage d'ETP rattrapés par département et la proportion de dossiers bénéficiant d'un rattrapage en 2008 sont identiques à ceux du rattrapage global.

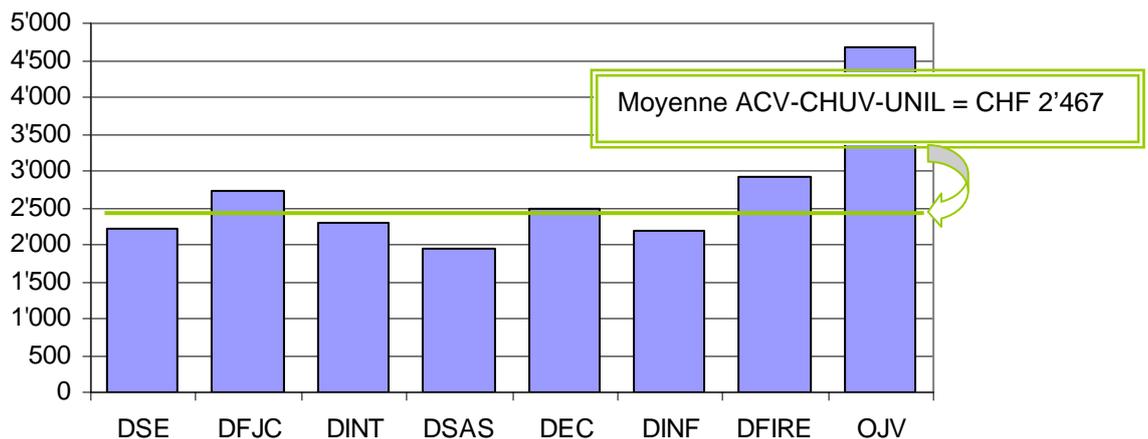
La figure 39 présente la part de rattrapage 2008 pour chaque département par rapport au coût total de 32 millions dévolu au rattrapage 2008 pour l'ensemble de l'ACV-CHUV-UNIL.

Figure 39 : Répartition du rattrapage 2008 par département



La figure 40 présente par département le montant moyen de rattrapage 2008 pour une activité à 100%.

Figure 40 : Montant moyen du rattrapage 2008 pour une activité à 100%



En 2008, le salaire de tous les collaborateurs basculés dans le nouveau système salarial ont pour le moins été rattrapés au minimum de leur nouvelle fonction. Il se peut que le rattrapage au minimum débouche sur un montant important versé en une seule fois en 2008, contrairement au rattrapage « normal » qui s'étale sur six ans au maximum. Les collaborateurs au début de leur progression salariale auront plus souvent tendance à bénéficier d'un rattrapage au minimum puisque leur salaire est plus bas.

Le « classement » des départements par ordre d'importance des coûts de rattrapage est identique pour le rattrapage global et le rattrapage 2008, exception faite du DINF qui passe du quatrième rang pour le rattrapage global (fig. 35) au sixième rang pour le rattrapage 2008 (fig. 39). Ce décalage s'explique par la faible proportion de rattrapage au minimum dans ce département (7% contre 16% pour l'ensemble de l'ACV-CHUV-UNIL – fig. 38). C'est aussi l'influence du rattrapage au minimum qui explique qu'en termes de montant moyen de rattrapage le département passe de la première position pour le rattrapage global (fig. 37) à la septième pour le rattrapage 2008 (fig. 40). On verra plus bas que pour le rattrapage 2009, le DINF se situe de façon similaire au rattrapage global.

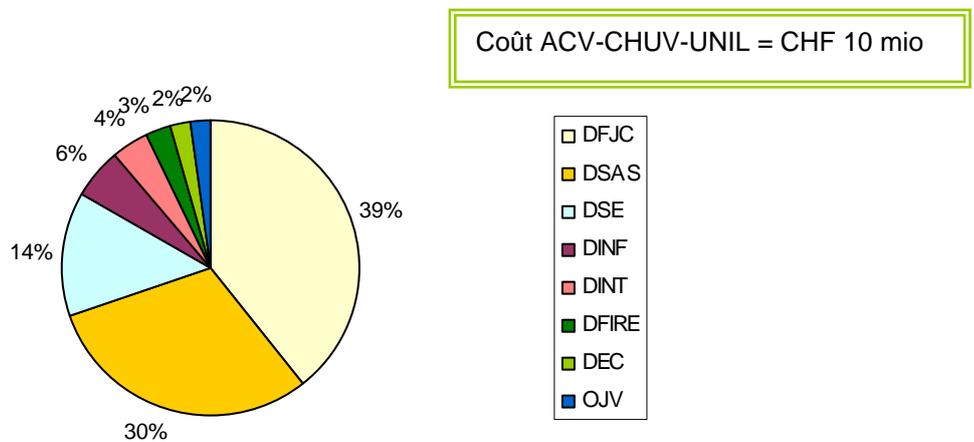
La part du DFJC dans le coût total passe de 45% pour le rattrapage global (fig. 35) à 52% pour le rattrapage 2008. La proportion des rattrapages au minimum dans ce département (11% - fig. 38) se situe en dessous de la moyenne et les montants moyen (CHF 5'530) et médian (CHF 5'660) dévolus au rattrapage au minimum sont supérieurs à la moyenne. Par sa grande taille, le cumul des rattrapages au minimum donne un montant important (plus de CHF 9 millions) et confère au DFJC une part prépondérante dans le coût d'ensemble.

Le montant moyen de rattrapage 2008 de l'OJV (CHF 4'689 – fig. 40) est presque le double de celui des autres départements (CHF 2'467 en moyenne – fig. 40), alors que sa proportion de rattrapages au minimum est plutôt faible (10% - fig. 38). Ici, ce sont les montants de rattrapage au minimum (moyenne CHF 7'271 – médiane CHF 6'221) qui sont élevés et influencent le montant moyen du rattrapage 2008.

6.1.3. Rattrapage 2009

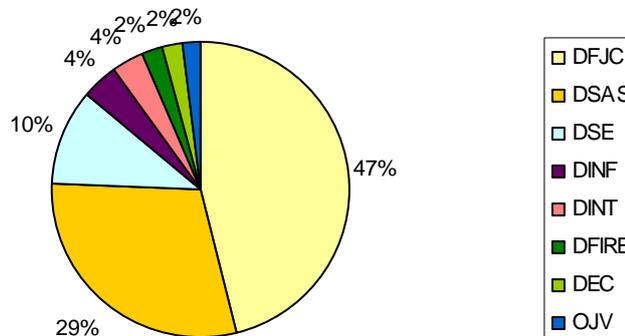
La figure 41 présente la part de rattrapage 2009 pour chaque département par rapport au coût total de 10 millions dévolu au rattrapage 2009 pour l'ensemble de l'ACV-CHUV-UNIL.

Figure 41 : Répartition du rattrapage 2009 par département



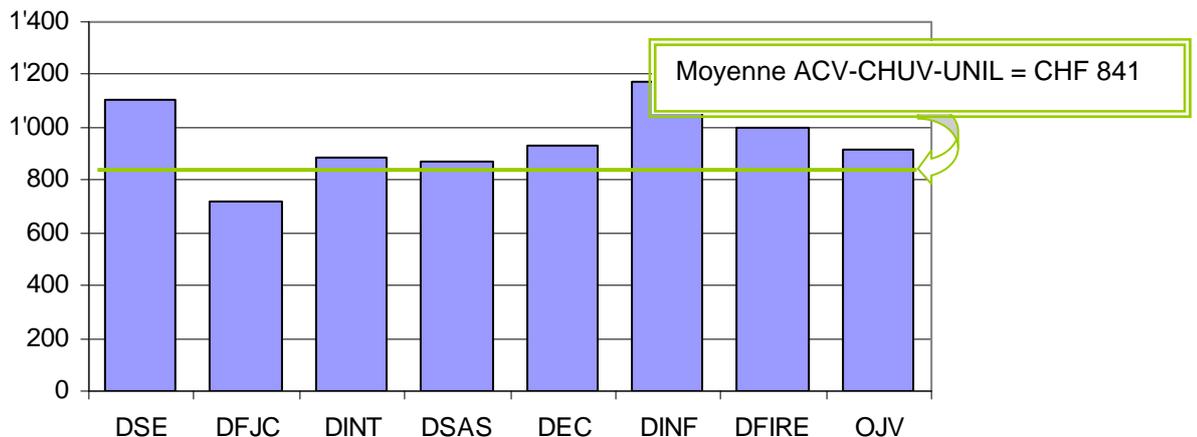
La figure 42 rend compte du pourcentage d'ETP rattrapés par département en 2009 par rapport à l'ensemble des ETP rattrapés à l'ACV-CHUV-UNIL.

Figure 42 : Répartition des ETP rattrapés par département en 2009



La figure 43 présente par département le montant moyen de rattrapage 2009 pour une activité à 100%.

Figure 43 : Montant moyen du rattrapage 2009 pour une activité à 100%



Le DSE représente 14% du coût du rattrapage 2009 (fig. 41) pour 10% dans la part des rattrapés (fig. 42). L'importance du coût par rapport à la part moindre d'ETP rattrapés s'explique par le fait que le département compte la plus forte proportion de dossiers rattrapés (69%) et que son montant moyen de rattrapage est élevé (CHF 1'101 – fig. 43). La PolCant couvre les 80% du coût de rattrapage 2009 du DSE.

Le DFJC présente le schéma inverse avec 39% du coût du rattrapage 2009 (fig. 41) pour 47% des rattrapés (fig. 42). C'est le seul département dont le montant moyen de rattrapage 2009 (CHF 718 – fig. 43) est inférieur à la moyenne de l'ACV-CHUV-UNIL (CHF 841). La DGEO couvre 69% du coût de rattrapage 2009 du DFJC.

Le DSAS a pratiquement la même part de coût de rattrapage 2009 (30% - fig. 41) et d'ETP rattrapés (29% - fig. 42). La proportion de dossiers rattrapés (54%) et le montant moyen du rattrapage 2009 du département (CHF 870 – fig. 43) sont proches de la moyenne. Le CHUV représente plus de 96% du coût de rattrapage 2009 du DSAS.

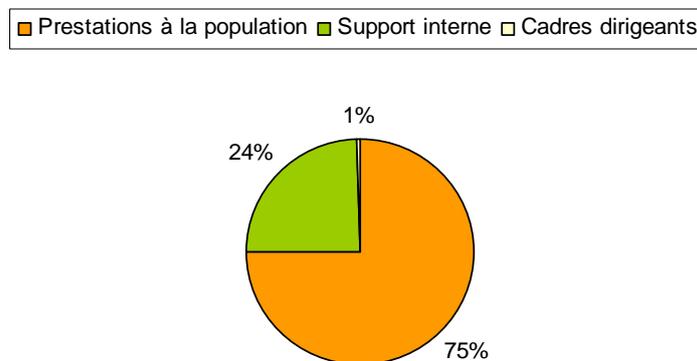
En 2009, le DINF est le département dont le montant moyen de rattrapage est le plus élevé (CHF 1'176 – fig. 43), comme pour le rattrapage global.

6.2. COÛT DES RATTRAPAGES PAR CATÉGORIE

L'analyse des coûts de rattrapage par catégorie fait apparaître des caractéristiques similaires entre les rattrapages globaux, 2008 et 2009.

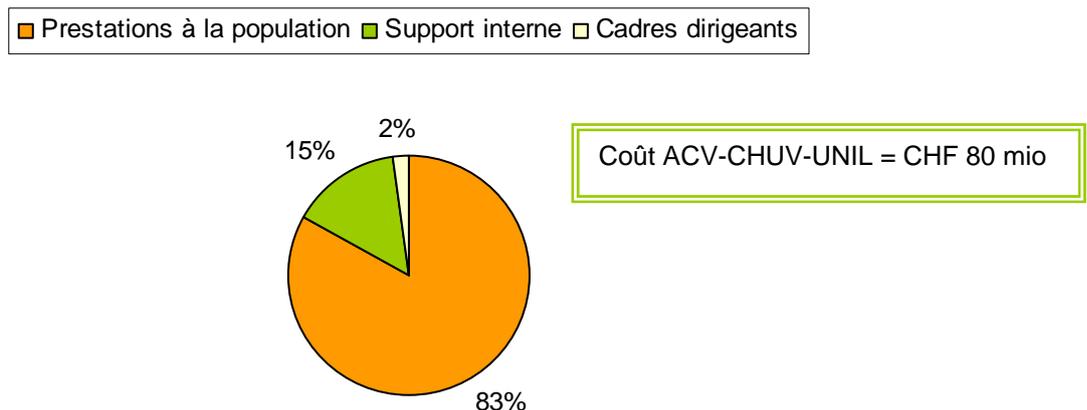
La figure 44 présente la répartition de l'ensemble des dossiers ACV-CHUV-UNIL par catégorie. Elle fait apparaître un rapport de un à quatre. L'Etat emploie ainsi les trois quarts de son effectif à la réalisation des prestations délivrées à la population. Le dernier quart est quasiment entièrement dévolu au Support interne qui permettent la réalisation des premières par l'apport du support administratif, technique et logistique nécessaire. La catégorie des cadres dirigeants constitue 1% de l'ensemble.

Figure 44 : Répartition de l'effectif par catégorie



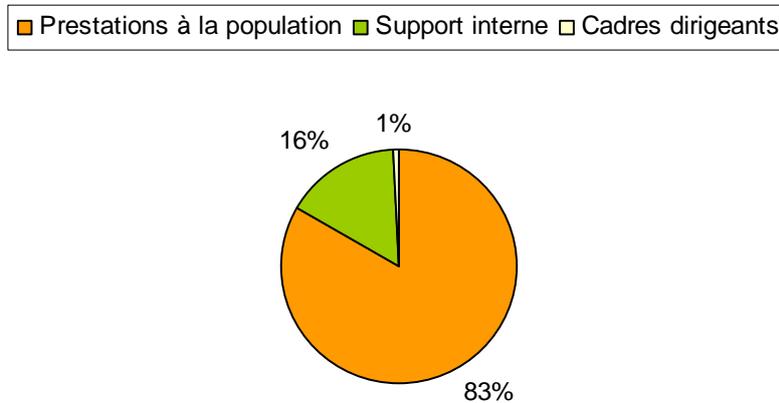
La figure 45 illustre la part de chaque catégorie dans le coût de rattrapage global de 80 millions.

Figure 45 : Répartition du rattrapage global par catégorie



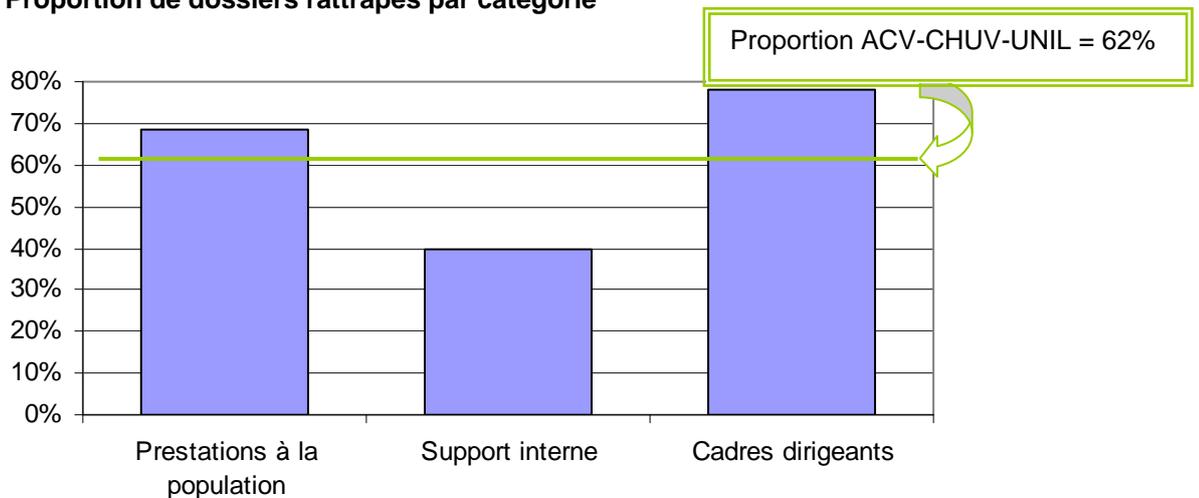
La figure 46 rend compte du pourcentage d'ETP rattrapés par catégorie par rapport à l'ensemble des ETP rattrapés à l'ACV-CHUV-UNIL.

Figure 46 : Répartition des ETP rattrapés par catégorie



La figure 47 présente pour chaque catégorie la proportion des dossiers bénéficiant d'un rattrapage sur l'ensemble des dossiers de la catégorie.

Figure 47 : Proportion de dossiers rattrapés par catégorie



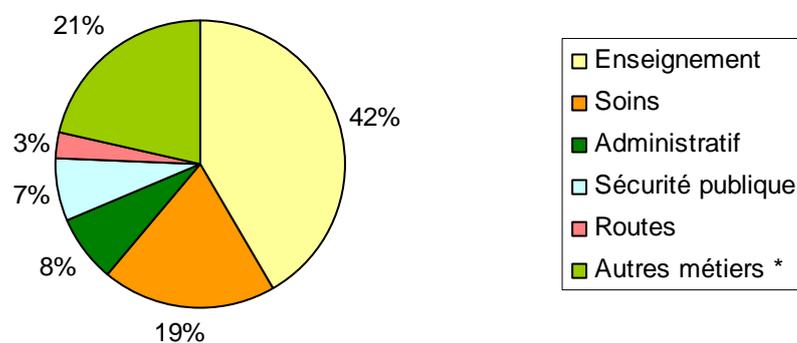
En termes de coût de rattrapage et de pourcentage de dossiers rattrapés, la part revenant à la catégorie des prestations à la population passe de 75% (fig. 44) à 83% (fig. 45 et 46). Autrement dit, les collaborateurs occupés à servir la population sont plus nombreux à bénéficier d'un rattrapage que ceux travaillant pour le support interne ; le rapport est de 1.7. Ces deux catégories se distinguent peu en revanche au niveau du montant moyen de rattrapage global (CHF 6'159 pour la catégorie des prestations à la population – CHF 5'782 pour la catégorie du support interne).

La catégorie des cadres dirigeants couvre plus de 2% du coût du rattrapage (fig. 45) pour une part inférieure à 1% sur l'ensemble des ETP rattrapés (fig. 46), ce qui s'explique compte tenu du fait que ces derniers sont colloqués dans les classes les plus élevées et que les montants de rattrapage sont basés sur le salaire. Cette catégorie bénéficie d'un rattrapage dans près de 80% des cas (fig. 47) alors que ce taux se monte à 62% sur l'ensemble de l'ACV-CHUV-UNIL.

6.3. COUT DES RATTRAPAGES PAR METIER

La figure 48 présente la part d'ETP rattrapés pour les cinq métiers disposant de la plus grande part sur l'ensemble des ETP rattrapés pour l'ACV-CHUV-UNIL. Ces cinq métiers concentrent près de 80% de l'ensemble des ETP rattrapés. Les métiers de l'enseignement et des soins en couvrent plus de 60%. On trouve ensuite par ordre d'importance les métiers du secteur administratif, ceux de la sécurité publique et ceux du secteur des routes. Les 23 autres métiers de l'administration représentent au total 21% de l'effectif rattrapé.

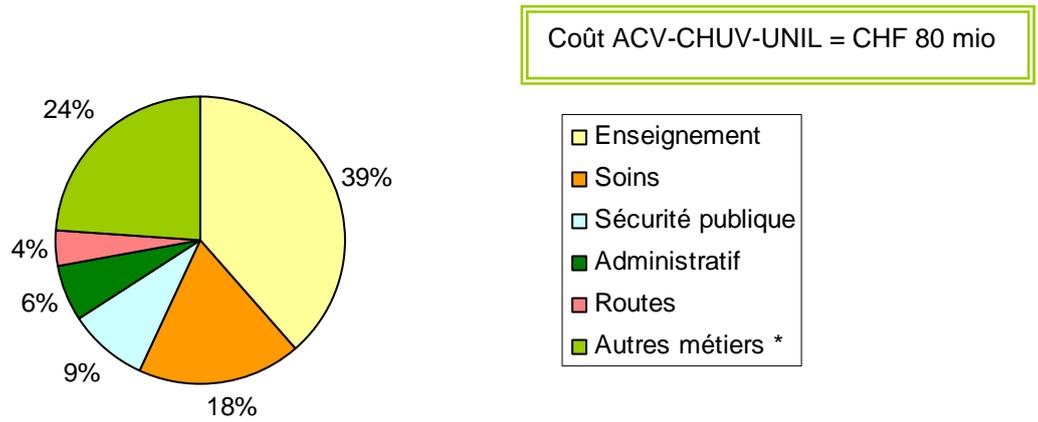
Figure 48 : Répartition des ETP rattrapés par métier



* Logistique : (2%) ; Secteur pénitentiaire : (2%) ; Secteur juridique : (2%) ; Intervention sociale : (2%) ; Impôts : (1%) ; Management : (1%) ; Immobilier : (1%) ; Informatique et télécommunications : (1%) ; Laboratoire : (1%) ; Projet, recherche et statistique : (1%) ; Finance et audit : (1%) ; Médico-technique (1%) ; Gestion des ressources humaines (1%) ; Information documentaire : (1%) ; Poursuites et faillites : (1%) ; Environnement et territoire (1%) ; Emploi (1%) ; Communication (0.4%) ; Patrimoine (0.3%) ; Registre foncier (0.3%) ; Protection de la population, environnement et inspection (0.2%) ; Achats (0.1%) ; Etat civil (0.1%)

La figure 49 illustre la part des cinq métiers bénéficiant de la majeure partie des 80 millions du rattrapage global. Aux cinq premiers rangs des coûts de rattrapage, on retrouve les cinq métiers qui ont le plus de poids en termes d'effectif rattrapé. A noter que les métiers du management absorbent 3% du coût total pour une part de 1% dans l'effectif rattrapé, ce qui s'explique par des collocations dans des classes élevées pour ces métiers, débouchant sur des montants de rattrapage importants.

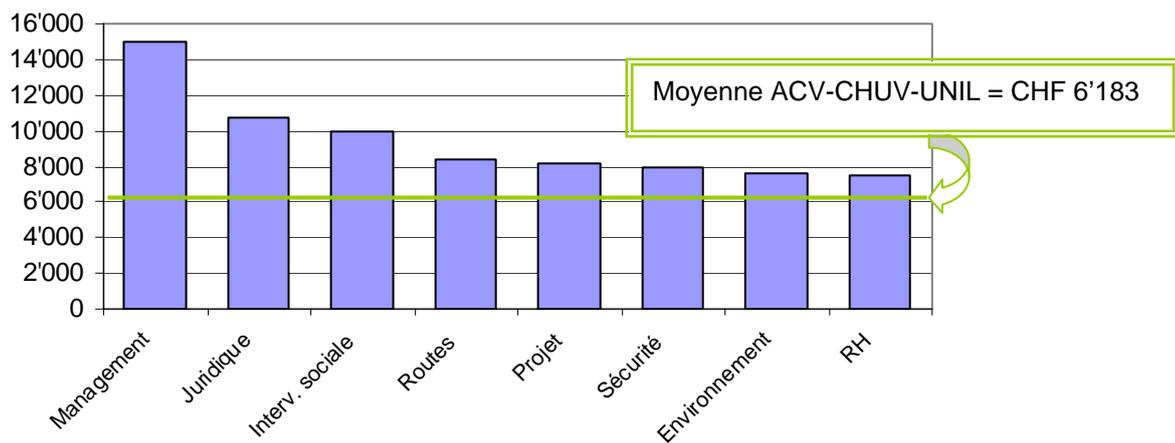
Figure 49 : Répartition du rattrapage global par métier



* Management (3%) ; Secteur juridique (3%) ; Intervention sociale (3%) ; Projet, recherche et statistique (1%) ; Secteur pénitentiaire (1%) ; Logistique (1%) ; Informatique et télécommunications (1%) ; Impôts (1%) ; Immobilier (1%) ; Finance et audit (1%) ; Laboratoire (1%) ; Gestion des ressources humaines (1%) ; Information documentaire (1%) ; Médico-technique (1%) ; Environnement et territoire (1%) ; Poursuites et faillites (1%) ; Communication (0.4%) ; Patrimoine (0.3%) ; Registre foncier (0.3%) ; Emploi (0.3%) ; Protection de la population, environnement et inspection (0.2%) ; Achats (0.1%) ; Etat civil (0.05%)

La figure 18 de la page 26 donne la proportion de dossiers bénéficiant d'un rattrapage par rapport au nombre total de dossiers par métier et la figure 50 ci-dessous présente par métier le montant moyen de rattrapage global pour une activité à 100%.

Figure 50 : Montant moyen du rattrapage global pour une activité à 100%



Patrimoine (7'119) ; Information documentaire (6'997) ; Finance et audit (6'871) ; Registre foncier (6'577) ; Communication (6'496) ; Informatique et télécommunications (6'022) ; Achats (5'946) ; Poursuites et faillites (5'869) ; Soins (5'864) ; Enseignement (5'731) ; Médico-technique (5'682) ; Protection de la population, environnement et inspection (5'664) ; Impôts (5'609) ; Immobilier (5'157) ; Secteur administratif (5'052) ; Laboratoire (5'034) ; Etat civil (4'587) ; Secteur pénitentiaire (3'940) ; Logistique (3'519) ; Emploi (2'901)



Les métiers de la sécurité publique bénéficient pratiquement tous d'un rattrapage (fig. 18). Le montant moyen du rattrapage global (CHF 7'917 – fig. 50) est supérieur à la moyenne de CHF 1'700.

Les autres métiers avec une part de dossiers rattrapés (fig. 18) et un montant de rattrapage (fig. 50) supérieurs à la moyenne sont :

- les métiers de l'intervention sociale (proportion de rattrapage : 77% - montant moyen : CHF 9'959) ;
- les métiers du secteur des routes (proportion de rattrapage : 77% - montant moyen : CHF 8'445) ;
- les métiers du secteur juridique (proportion de rattrapage : 72% - montant moyen : CHF 10'750) ;
- les métiers du management (proportion de rattrapage : 71% - montant moyen : CHF 14'962).

D'autres métiers bénéficient d'une proportion de dossiers rattrapés par métier supérieure à la moyenne, mais cette fois avec un montant moyen de rattrapage qui est, lui, inférieur à la moyenne. Il s'agit des métiers :

- du secteur pénitentiaire (proportion de rattrapage : 84% - montant moyen : CHF 3'940) ;
- des soins (proportion de rattrapage : 81% - montant moyen : CHF 5'864) ;
- de l'enseignement (proportion de rattrapage : 67% - montant moyen : CHF 5'453).

6.4. COÛT DES RATTRAPAGES PAR CLASSE (HORS BAP ENSEIGNEMENT)

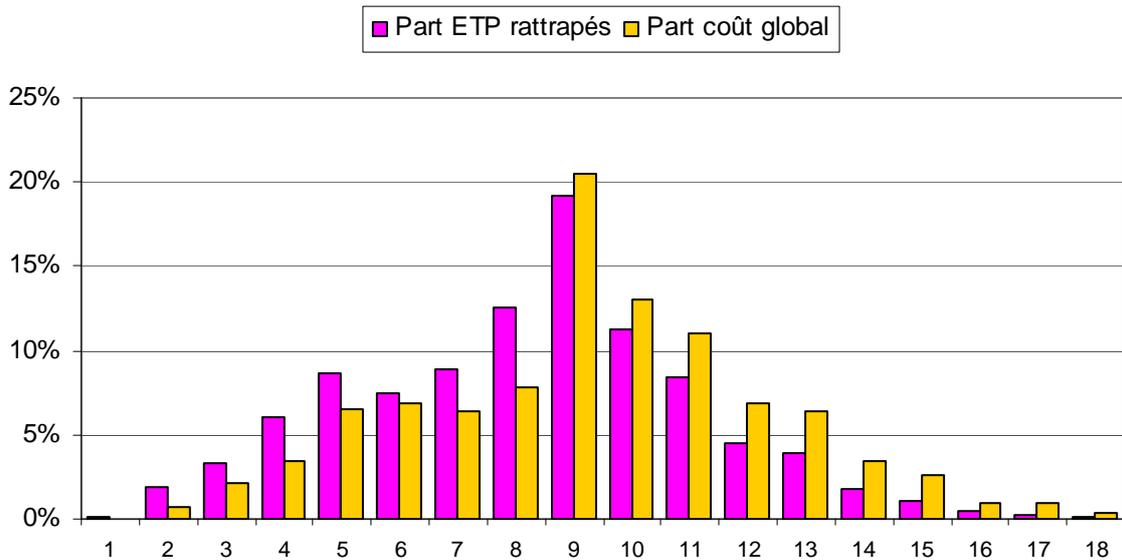
Avertissement

40% de l'effectif exerce son activité dans la branche d'activité professionnelle de l'enseignement, qui regroupe des métiers dans lesquels les classes 9 à 12 sont fortement représentées. Par conséquent, dans les lignes qui suivent la répartition des dossiers par classe est traitée en excluant les métiers de l'enseignement, ceci pour éviter de biaiser l'interprétation. Le coût des rattrapages par classe pour les métiers de l'enseignement fait l'objet du paragraphe suivant (paragraphe 6.5).

Sur les 80 millions dévolus au rattrapage global, 31 millions sont consacrés aux métiers de l'enseignement et 49 millions aux 27 autres métiers.

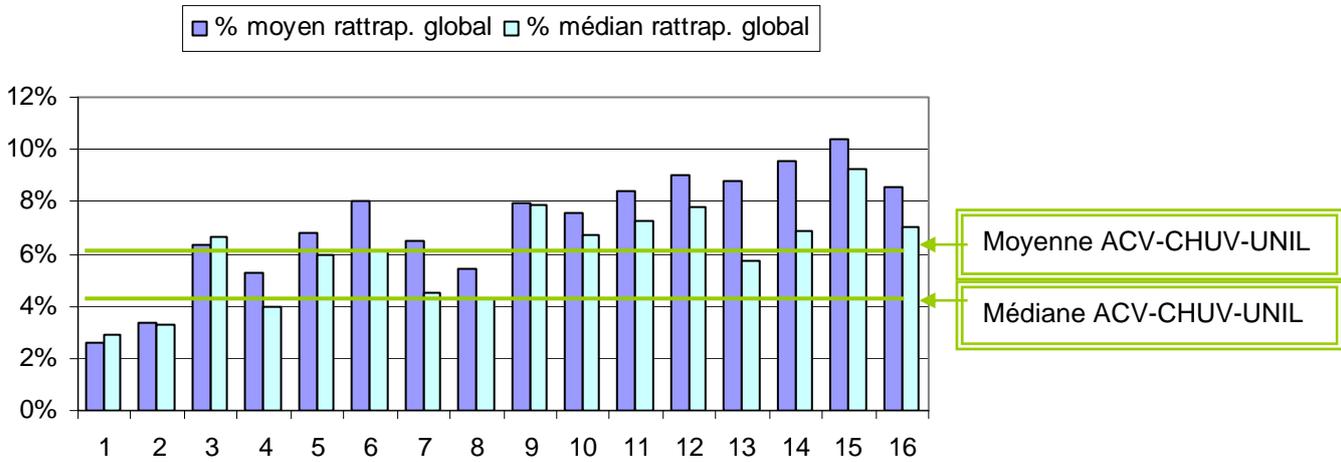
La figure 51 présente la part d'ETP rattrapés pour chaque classe par rapport à l'ensemble des ETP rattrapés pour l'ACV-CHUV-UNIL et, en parallèle, la part du coût de chaque classe sur les 49 millions du rattrapage global. La classe 9 est la classe la plus importante en termes de proportion d'ETP rattrapés sur l'ensemble de l'ACV-CHUV-UNIL et de poids dans le coût du rattrapage global. Les infirmiers comptent pour 60% des ETP de cette classe.

Figure 51 : Répartition des ETP rattrapés et du rattrapage global par classe



La figure 52 présente par classe le montant moyen de rattrapage global exprimé en pourcent du salaire avant rattrapage.

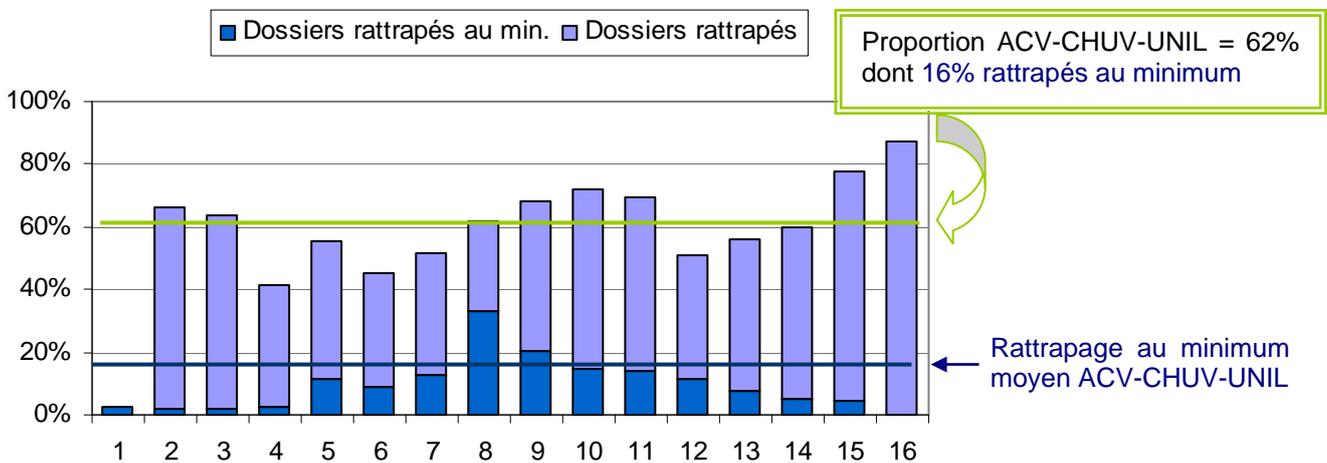
Figure 52 : Montant moyen par classe du rattrapage global (en % du salaire avant rattrapage) *



* par souci de confidentialité et en raison d'un effectif inférieur à 30 personnes, les classes 17 et 18 n'apparaissent pas sur la figure.

La figure 53 donne pour chaque classe la proportion de dossiers bénéficiant d'un rattrapage par rapport au nombre total de dossiers de cette classe (la part de dossiers avec un rattrapage au minimum se distingue par une couleur plus foncée).

Figure 53 : Proportion de dossiers rattrapés par niveau *



* par souci de confidentialité et en raison d'un effectif inférieur à 30 personnes, les classes 17 et 18 n'apparaissent pas sur la figure.

On voit sur la figure 51 que pour les classes 1 à 8, la part d'ETP rattrapés est systématiquement supérieure à la part de la classe dans le coût total de rattrapage. A l'inverse pour les classes 9 à 18, la part de la classe dans le coût total de rattrapage est toujours supérieure à celle des ETP rattrapés. Cette tendance est due au fait que le montant du rattrapage dépend du salaire et que ce dernier augmente avec la classe.

Les classes 15 et 16 comptent chacune proportionnellement un nombre significatif de dossiers rattrapés (au moins 70% - fig. 53). La classe 10 dépasse elle aussi les 70% de dossiers rattrapés (avec 72%).

Quant aux classes 8 et 9, leur part de dossiers rattrapés est égale ou proche de la moyenne (respectivement 62% et 68% - fig. 53) mais elles comptent une large part de rattrapage au minimum (respectivement 33% et 20%).

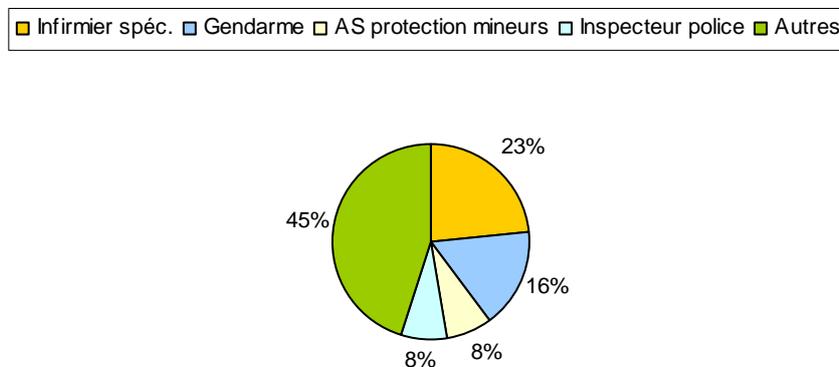
La classe 1 en revanche présente une part très faible de rattrapage (3% - fig. 53).

Pour donner un aperçu des principaux métiers associés aux classes qui se distinguent sur la proportion de dossiers rattrapés, les figures 54 à 56 présentent les principaux métiers bénéficiant d'un rattrapage pour les classes 10, 15 et 16.

6.4.1. Classes fortement rattrapées (classes 10, 15, et 16)

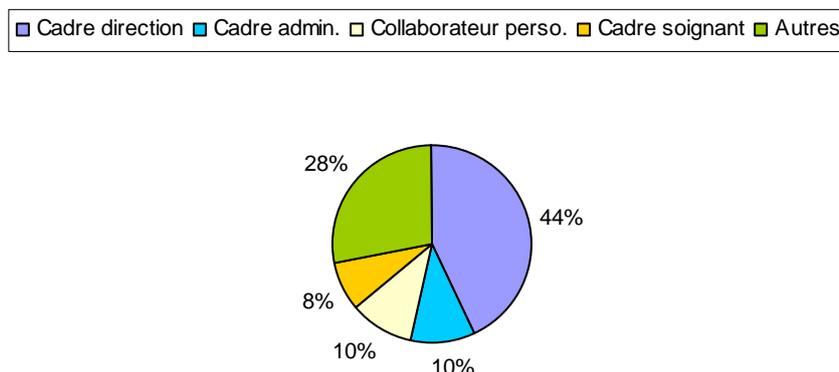
En classe 10 on trouve principalement les agents de police (gendarmes et inspecteurs – 24% des dossiers rattrapés de la classe 10), les infirmiers spécialisés (23%), et les assistants sociaux (8%).

Figure 54 : Principaux métiers bénéficiant d'un rattrapage en classe 10



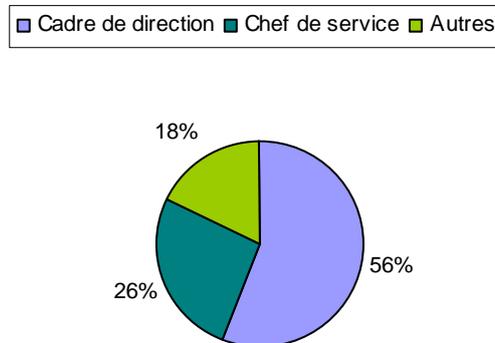
Les rattrapés de la classe 15 sont principalement les cadres de direction (43%), les cadres administratifs (10%), les collaborateurs personnels (10%) et les cadres soignants de troisième niveau (8%).

Figure 55 : Principaux métiers bénéficiant d'un rattrapage en classe 15



Dans la classe 16 on compte les cadres de direction (56%) et les chefs de service (26%).

Figure 56 : Principaux métiers bénéficiant d'un rattrapage en classe 16



6.4.2. Classes à fort rattrapage au minimum (classes 8 et 9)

Ce sont majoritairement les infirmiers qui bénéficient d'un rattrapage au minimum dans les classes 8 et 9 puisqu'ils totalisent respectivement 62% et 78% des rattrapés au minimum.

6.4.3. Classe à faible rattrapage (classe 1)

En classe 1, on trouve principalement deux métiers, à savoir des agents de propreté et d'hygiène (80% de l'effectif de la classe) et des employés de restauration (19% de l'effectif), travaillant au CHUV pour la plupart (98%). Cette classe se caractérise par une proportion très faible de dossiers rattrapés (3% - fig. 53). En revanche, 97% de l'effectif voit son espérance de progression augmenter ; en moyenne le nouveau plafond est supérieur de CHF 1'789 (médiane CHF 2'042) à l'ancien. 26% de l'effectif avait atteint le maximum de son ancienne fonction et se trouve déplafonné grâce à l'introduction du nouveau système salarial.

6.5. COÛT DES RATTRAPAGES PAR CLASSE POUR LES MÉTIERS DE L'ENSEIGNEMENT

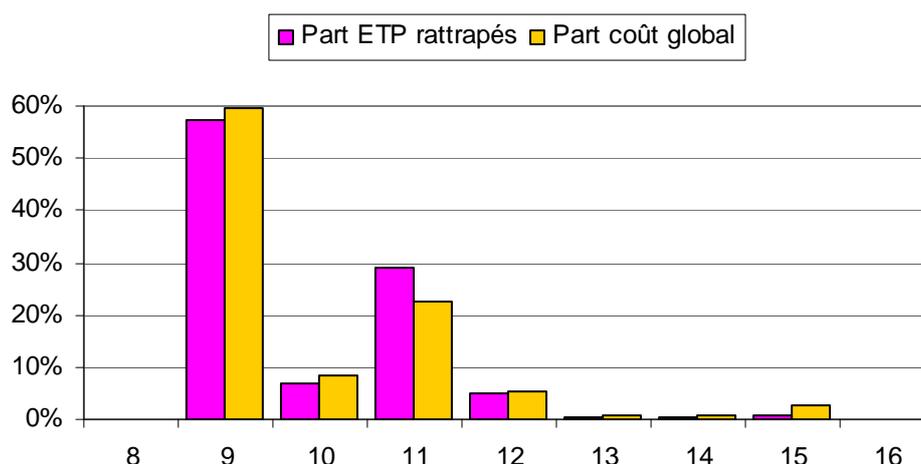
Les métiers de l'enseignement se répartissent sur les classes 8 (attribuée aux commissaires professionnels) à 16 (attribuée aux directeurs HES et HEP) avec 99% de l'effectif dans les classes 9 à 12, classes dans lesquelles sont colloqués tous les enseignants des niveaux obligatoire et postobligatoire. L'*arrêté du 28 novembre 2008 relatif à la mise en œuvre de la nouvelle politique salariale de l'Etat de Vaud*, dans son article 8, prévoit la possibilité de promotion en classe 13 pour certains enseignants du niveau postobligatoire et en classe 12 pour certains enseignants du niveau obligatoire. Ces promotions sont intervenues en août 2009, raison pour laquelle dans le présent rapport – basé sur la situation au 1^{er} décembre 2008 – la collocation des enseignants ne dépasse pas la classe 12.

L'arrêté dans son article 10 précise que les maîtres généralistes travaillant au cycle initial se voient appliquer un taux de rétribution inférieur à 100% en raison du nombre de périodes enseignées. Un taux de rétribution s'applique également aux enseignants ne disposant pas du bon titre pédagogique (moins une classe) ou ne disposant pas de titre pédagogique du tout (moins deux classes). Les analyses qui suivent regroupent dans une classe donnée tous les collaborateurs colloqués dans cette classe, indépendamment de l'application ou non d'un taux de rétribution inférieur à 100%.

La classe 9 attribuée aux maîtres généralistes compte 41% de l'effectif des métiers de l'enseignement. En deuxième position dans l'ordre d'importance, la classe 11, celle des maîtres de disciplines académiques principalement, compte 39% de l'effectif. Les classes 10 et 12 couvrent respectivement 9% et 10% de l'effectif et les classes 8 ainsi que 13 à 16 mises ensemble comptent pour 1% de l'effectif.

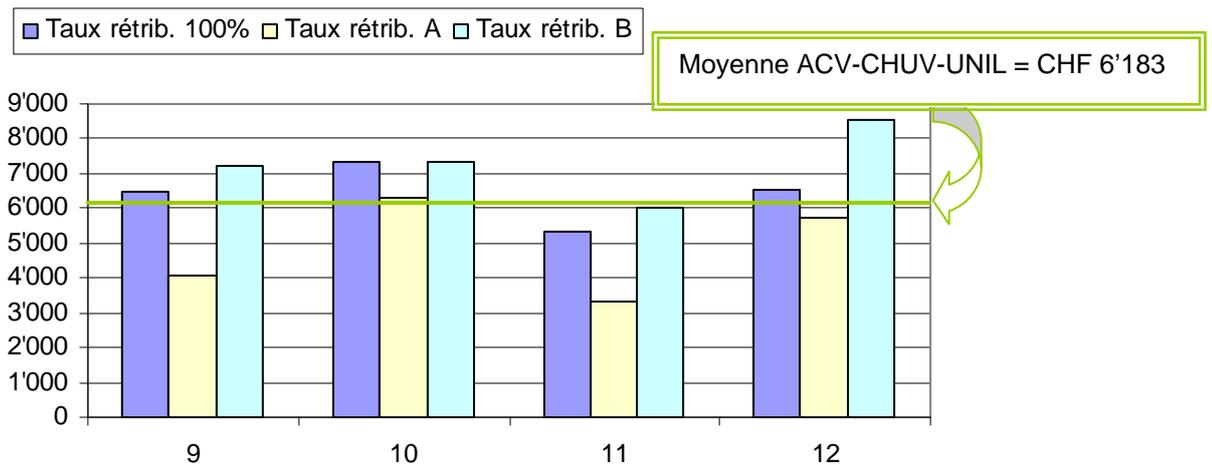
La figure 57 présente la part d'ETP rattrapés pour les classes des métiers de l'enseignement par rapport à l'ensemble des ETP rattrapés pour ces métiers et, parallèlement, la part du coût de chaque classe sur les 31 millions dévolus au rattrapage global de ces métiers. On voit que 60% (CHF 19 mio) du coût de rattrapage global des métiers de l'enseignement sont consacrés à la classe 9, autrement dit aux maîtres généralistes de l'enseignement obligatoire et du cycle initial ainsi qu'aux rythmiciens.

Figure 57 : Répartition des ETP rattrapés et du rattrapage global par classe



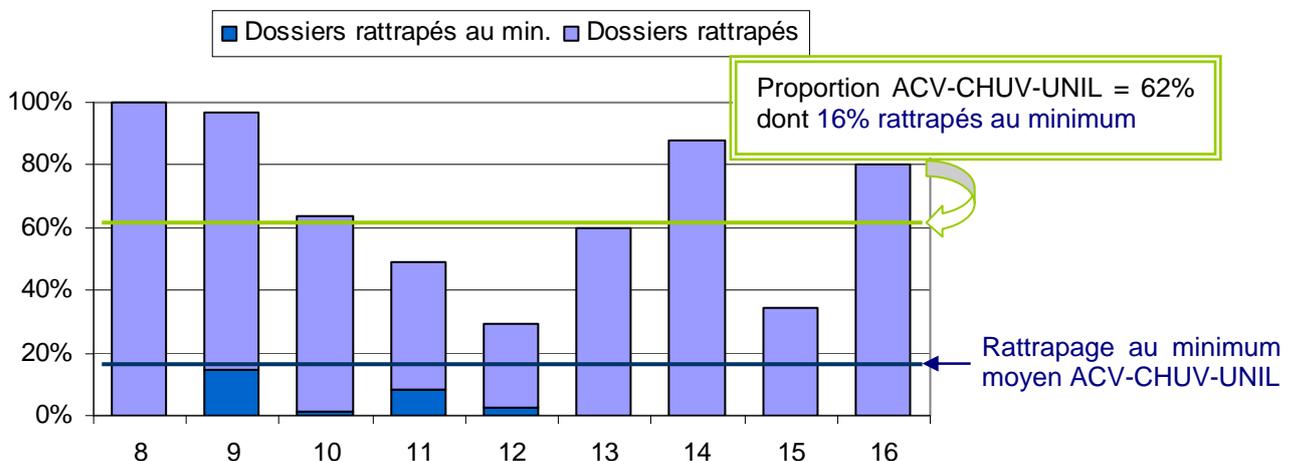
La figure 58 présente le montant moyen de rattrapage global par classe pour une activité à 100% en distinguant les taux de rétribution de 100%, ceux de l'équivalent d'une classe en moins (taux de rétribution A) et ceux de l'équivalent de deux classes en moins (taux de rétribution B). On voit que ces montants ne diminuent pas quand le taux de rétribution diminue. Ceci s'explique par le fait que les métiers de l'enseignement ont fait l'objet de transitions directes. Le montant de rattrapage dépend par conséquent de la fonction occupée dans l'ancien système. A titre d'exemple, prenons le montant moyen de rattrapage global de la classe 12B (CHF 8'526). Il s'agit d'anciens maîtres auxiliaires A ou B qui ont été colloqués en tant de maîtres d'enseignement postobligatoire dans la fonction 14512B. La différence des fourchettes salariales minimum et maximum entre l'ancienne et la nouvelle fonction donne lieu à un montant moyen élevé.

Figure 58 : Montant moyen du rattrapage pour une activité à 100%



La figure 59 donne pour chaque classe la proportion de dossiers bénéficiant d'un rattrapage par rapport au nombre total de dossiers de cette classe, avec la part de rattrapages au minimum signalée par une couleur plus foncée. On voit que cette proportion est basse pour la classe 12 (29%), classe concernant notamment les maîtres d'enseignement postobligatoire (maîtres de gymnase). La classe 15, qui concerne une part des directeurs d'établissement scolaire, présente une proportion de rattrapage de 35% mais offre pour toutes les personnes concernées une espérance de progression supérieure à celle de l'ancien système.

Figure 59 : Proportion de dossiers rattrapés par classe





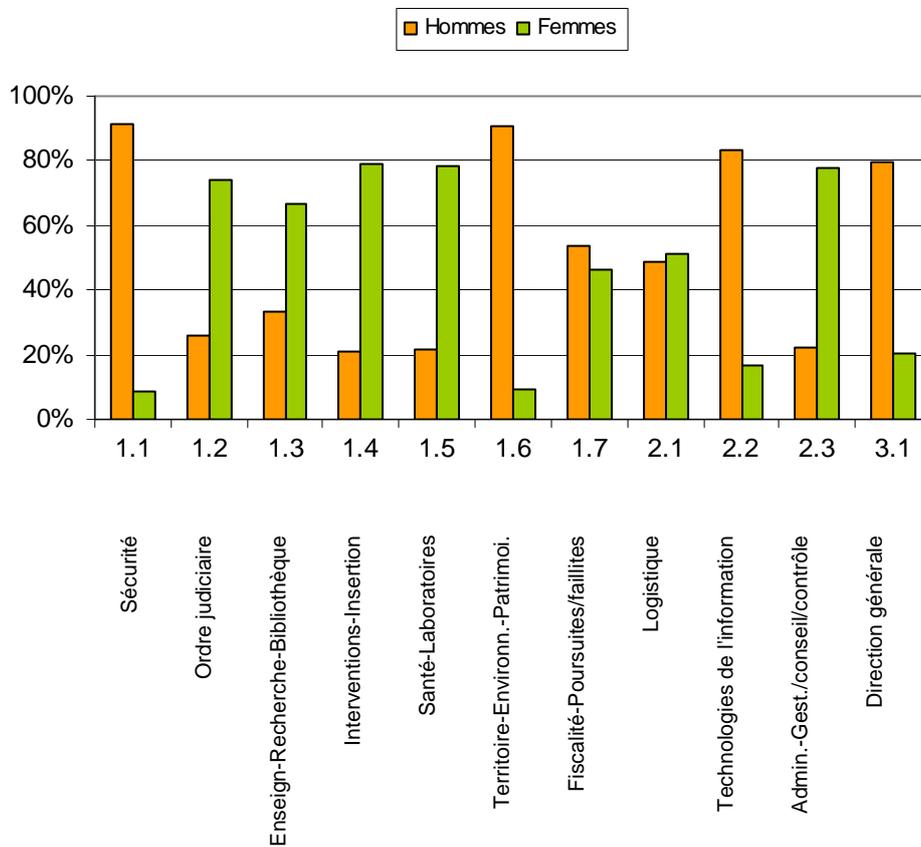
7. EGALITÉ FEMMES-HOMMES

Ce chapitre présente un aperçu statistique des impacts de l'introduction du nouveau système de rémunération sur les femmes et sur les hommes. La figure 10 de la page 17 donne, en nombre de dossiers ainsi qu'en ETP, la part des femmes et des hommes basculés.

7.1. RÉPARTITION PAR DOMAINE

La figure 60 ci-dessous présente la proportion de femmes et d'hommes par domaine de la grille des fonctions. Pour un domaine donné, l'addition du pourcentage des femmes et de celui des hommes donne 100%.

Figure 60 : Répartition femmes-hommes par domaine



Dans les domaines (1.7) Fiscalité – Poursuites et faillites (46% de femmes - 54% d'hommes) et (2.1) Logistique (51% de femmes - 49% d'hommes), la proportion entre les femmes et les hommes est équilibrée. En revanche, on constate que la proportion de femmes est prédominante dans cinq domaines et que la proportion d'hommes est supérieure dans quatre domaines. Les encadrés de la page suivante présentent les domaines à prédominance féminine et ceux à prédominance masculine.



Les domaines à prédominance féminine

(1.2) Ordre judiciaire (26% d'hommes et 74% de femmes) / (1.3) Enseignement - Recherche - Bibliothèque et documentation (33% d'hommes et 67% de femmes) / (1.4) Interventions et soutiens éducatif, psychologique et social - Insertion professionnelle (21% d'hommes et 71% de femmes) / (1.5) Santé - Laboratoires (22% d'hommes et 78% de femmes) / (2.3) Administration générale - Gestion, conseil et contrôle (22% d'hommes et 78% de femmes)

Les domaines à prédominance masculine

(1.1) Sécurité (92% d'hommes et 8% de femmes) / (1.6) Territoire - Environnement - Patrimoine (91% d'hommes et 9% de femmes) / (2.2) Technologies de l'information (83% d'hommes et 17% de femmes) / (3.1) Direction générale (80% d'hommes et 20% de femmes)

7.2. RÉPARTITION PAR NIVEAU

Avertissement

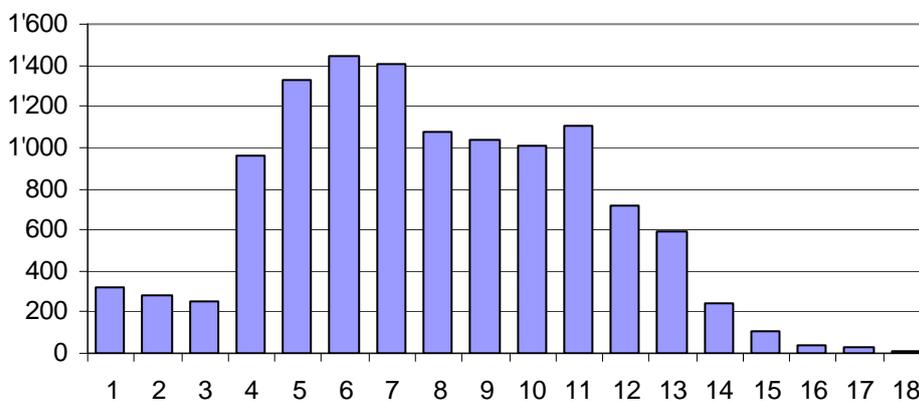
Près de 40% de l'effectif de l'ACV exerce son activité dans la branche de l'enseignement (1.3.1), branche dans laquelle les niveaux 9 à 12 sont fortement représentés. La branche des soins, de la réhabilitation et du diagnostic (1.5.1) compte quant à elle 14% de l'effectif dont les trois quarts sont colloqués dans les niveaux 8 à 10. Ces deux branches présentent des spécificités et occupent une part importante de l'effectif total. Par conséquent, dans les lignes qui suivent, la répartition des dossiers par niveau est traitée en excluant les branches de l'enseignement et des soins, ceci pour éviter de biaiser l'interprétation.

N.B. : Au paragraphe 6.4 portant sur le coût des rattrapages, nous avons exclu la branche d'activité professionnelle de l'enseignement. Le paragraphe qui suit porte sur la répartition des dossiers dans les niveaux de compétence et présente un angle de vue quelque peu différent.

7.2.1. Répartition de l'ensemble des collaborateurs par niveau (hors branche 1.3.1 et 1.5.1)

Le niveau 6 – avec 12% de l'effectif – est le niveau le plus souvent attribué. Le niveau moyen est le niveau 8 alors que le niveau médian est le niveau 7.

Figure 61 : Répartition des collaborateurs par niveau (hors branche 1.3.1 et 1.5.1)

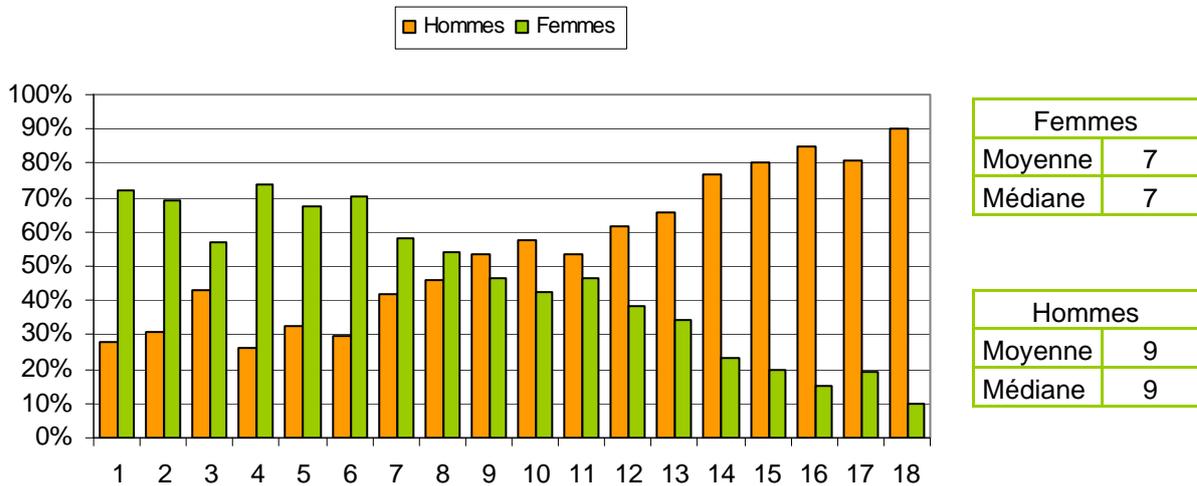


| | |
|---------|---|
| Moyenne | 8 |
| Médiane | 7 |

7.2.2. Répartition femmes / hommes par niveau

La figure 62 ci-dessous présente la proportion de femmes et d'hommes par niveau. Pour un niveau donné, l'addition du pourcentage des femmes et de celui des hommes donne 100%.

Figure 62 : Proportion femmes / hommes par niveau



On voit que la proportion de femmes est plus élevée dans les niveaux 1 à 8. La tendance s'inverse au niveau 9 et la part des hommes augmente par rapport à celle des femmes dans les niveaux 10 à 18. L'effectif dans les niveaux les plus élevés étant faible, la représentation graphique risque de fausser l'interprétation. Il convient donc de la compléter en indiquant que les niveaux 16 à 18 comptent 12 femmes pour 63 hommes, soit deux femmes cadres pour dix hommes cadres.

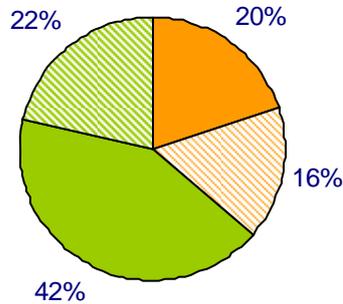
7.2.3. Rattrapage et positionnement femmes / hommes des contrats au moment de l'introduction de la nouvelle politique salariale

La mise en place de la nouvelle politique salariale a revalorisé une grande partie du personnel de l'Etat. En effet, ce sont 32 millions (sur un total de 80 millions d'ici 2013) qui ont été alloués au passage dans le nouveau système à la fin de l'année 2008, permettant à 62% des collaborateurs de bénéficier d'un rattrapage. Sur ces 62% de dossiers au bénéfice d'un rattrapage, on compte 42% de femmes et 20% d'hommes.

La figure 63 donne la répartition femmes / hommes selon qu'elles / ils bénéficient ou non d'un rattrapage. On voit que les femmes dont le salaire a été revalorisé (42%) sont presque deux fois plus nombreuses que celles qui n'ont pas eu de rattrapage (22%). Pour les hommes en revanche, la part des bénéficiaires d'un rattrapage (20%) est à peine plus élevée que celle des non-bénéficiaires (16%).

Figure 63 : Répartition des rattrapages selon le sexe

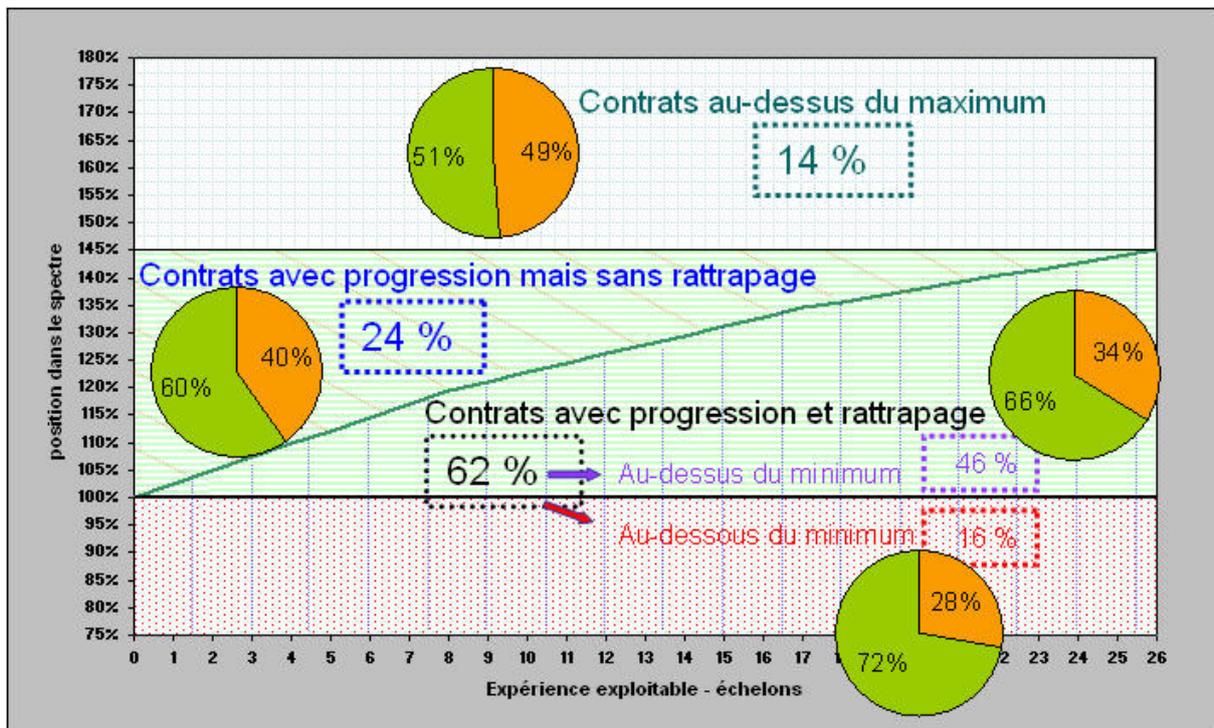
■ H avec rattrap.
 H sans rattrap.
 ■ F avec rattrap.
 F sans rattrap.



Les quatre cas de figure possibles quant au positionnement des salaires des collaborateurs au moment de l'introduction de la nouvelle politique salariale ont été expliqués au chapitre 5 (cf. paragraphe 5.1). La figure 64 ci-dessous donne pour chaque positionnement les parts respectives des femmes et des hommes.

Figure 64 : Positionnement des salaires femmes / hommes dans le nouveau système – état au 01.12.08

■ Hommes
 ■ Femmes





Le positionnement 1, à savoir le cas de figure où le salaire est non seulement inférieur au salaire cible mais aussi au minimum salarial de la nouvelle fonction, compte environ trois quarts de femmes pour un quart d'hommes (femmes 72% et hommes 28% - fig. 64). L'encadré qui suit donne les métiers avec une grande part de rattrapages au minimum, selon qu'ils sont à prédominance féminine ou masculine.

Principaux métiers avec rattrapage au minimum selon le sexe

Métiers à prédominance féminine : maître-sse généraliste ; infirmier-ère ; homme sage-femme/sage-femmes ; ergothérapeute ; diététicien-ne ; assistant-e en soins ; assistant-e social

Métier à prédominance masculine : gendarme

Le positionnement 2, dans lequel le salaire est inférieur au salaire cible mais supérieur au minimum salarial de la nouvelle fonction, compte deux tiers de femmes pour un tiers d'hommes (femmes 66% et hommes 34% - fig. 64).

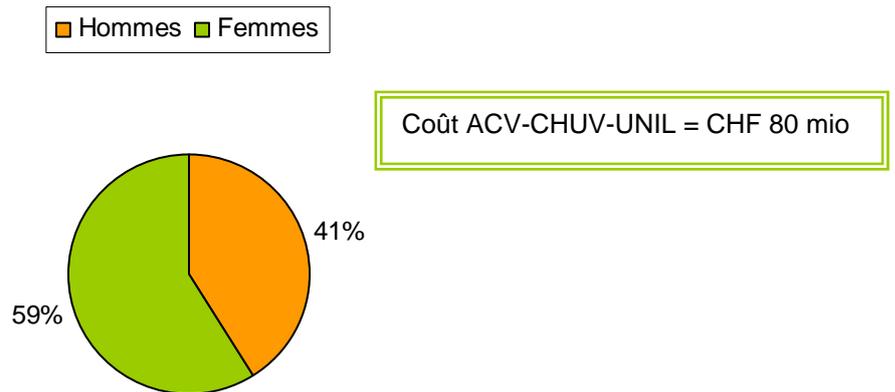
Le positionnement 3, celui des salaires au-dessus du salaire cible mais en dessous du maximum de la nouvelle fonction, compte 60% de femmes et 40% d'hommes.

Finalement le positionnement 4, où le salaire se situe au-dessus du maximum de la nouvelle fonction compte une part quasiment identique de femmes et d'hommes (femmes 51% et hommes 49% - fig. 64).

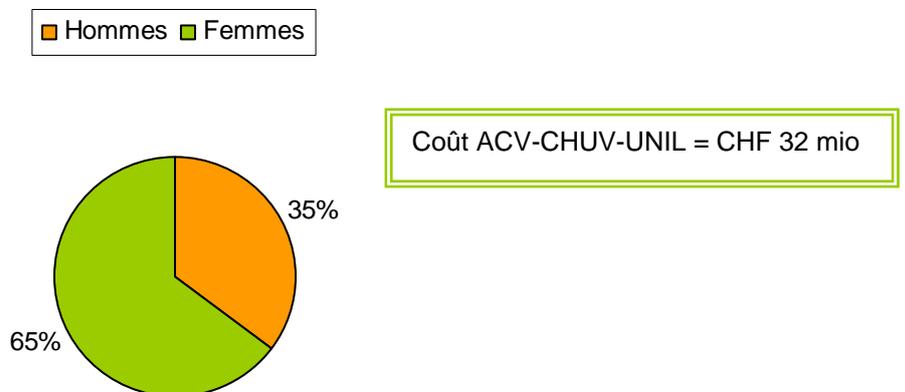
7.2.4. Répartition femmes / hommes dans les coûts de rattrapage

80 millions seront nécessaires pour amener tous les collaborateurs au salaire cible. 32 millions ont été alloués en 2008 et 10 millions supplémentaires, dont la répartition est déjà connue, seront versés à la fin de l'année 2009. Il en sera de même en 2010, 2011 et 2012, puis 2013 verra tous les collaborateurs atteindre le salaire cible avec un dernier apport de 8 millions. Voyons comment se répartit, entre les femmes et les hommes, le rattrapage global (2008 à 2013) ainsi que les rattrapages 2008 et 2009.

Sur les 80 millions prévus, bien plus de la moitié seront dévolus aux femmes. En effet, 59% (environ 47 millions) serviront à rattraper les femmes et 41% (environ 33 millions) les hommes (fig. 65). On se souvient que sur l'ensemble des collaborateurs, 42% de femmes bénéficient d'un rattrapage contre 20% d'hommes (fig. 63). Il paraît donc normal que la part des femmes soit plus importante. Or, il faut également rappeler qu'en moyenne, le niveau de classification des femmes est inférieur de deux classes à celui des hommes (fig. 62), et que le rattrapage est proportionnel à la classe salariale. Les montants de rattrapage des femmes devraient par conséquent être moins importants. De plus, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à exercer une activité à temps partiel, et le montant du rattrapage est calculé au prorata du taux d'activité. Compte tenu de ces deux éléments, les 59% du rattrapage global dévolus aux femmes peuvent être considérés comme conséquents.

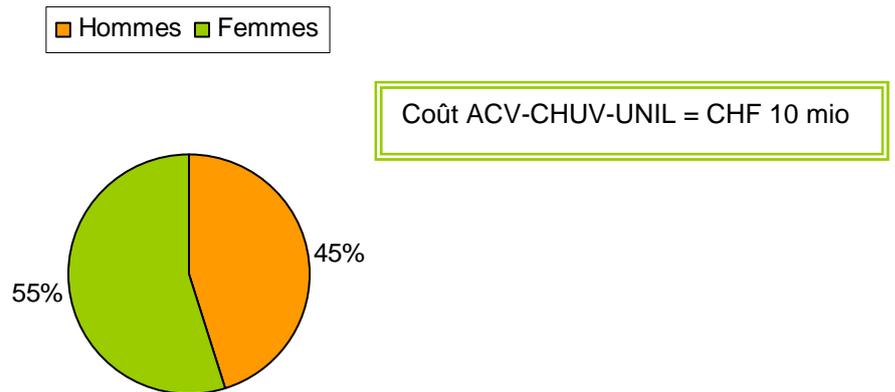
Figure 65 : Répartition femmes / hommes dans le coût de rattrapage global


En 2008, deux tiers environ du montant versé au compte des rattrapages sont revenus aux femmes contre un tiers pour les hommes (femmes 65%, environ 21 millions et hommes 35%, environ 11 millions – fig. 66). La part plus importante accordée aux femmes, en comparaison à la part qui leur revient sur le rattrapage global, s’explique par le rattrapage au minimum de la nouvelle fonction. En effet, il avait été décidé que la première tranche de rattrapage servirait en premier lieu à amener tous les collaborateurs au moins au minimum salarial de leur nouvelle fonction. On se souvient que les femmes couvraient trois quarts de l’effectif concerné par un rattrapage au minimum (fig. 64). Par conséquent, ce sont elles qui ont été les premières bénéficiaires du rattrapage 2008.

Figure 66 : Répartition femmes / hommes dans le coût de rattrapage 2008


Les 10 millions qui seront versés à la fin de l’année 2009 se répartissent à hauteur de 55% pour les femmes et 45% pour les hommes (fig. 67). La part des hommes augmente par rapport à 2008 en raison des éléments décrit ci-dessus, à savoir que :

- les hommes ont un niveau de classification en moyenne plus élevé que les femmes ;
- leur taux d’activité est en moyenne plus élevé ;
- le rattrapage au minimum de la nouvelle fonction qui favorisait surtout les femmes est déjà intervenu en 2008.

Figure 67 : Répartition femmes / hommes dans le coût de rattrapage 2009


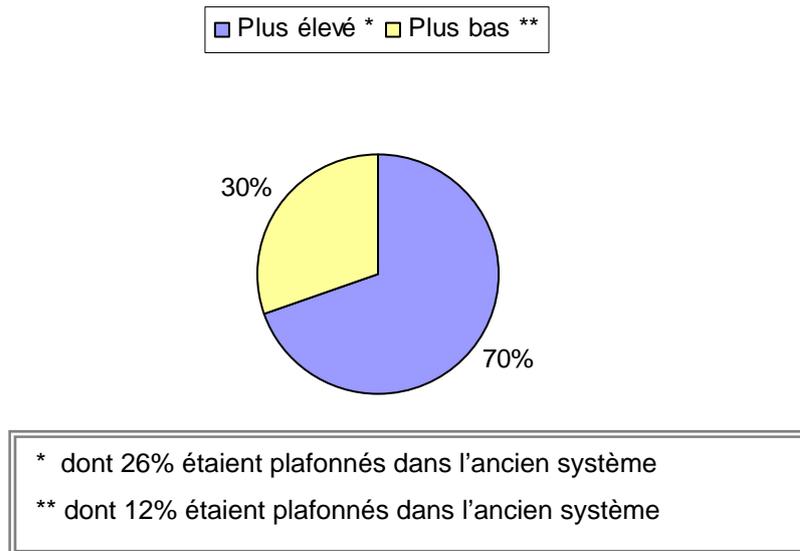
7.2.5. Nouveau plafond de la classe de salaire

Avec l'introduction de la nouvelle politique salariale, on est passé d'une échelle qui comptait 32 classes plus 5 hors classes à une échelle à 18 classes. De plus, six types d'indemnités ont été intégrés aux salaires. Il en résulte une modification du plafond des fonctions. Nous allons en examiner les impacts dans les lignes qui suivent.

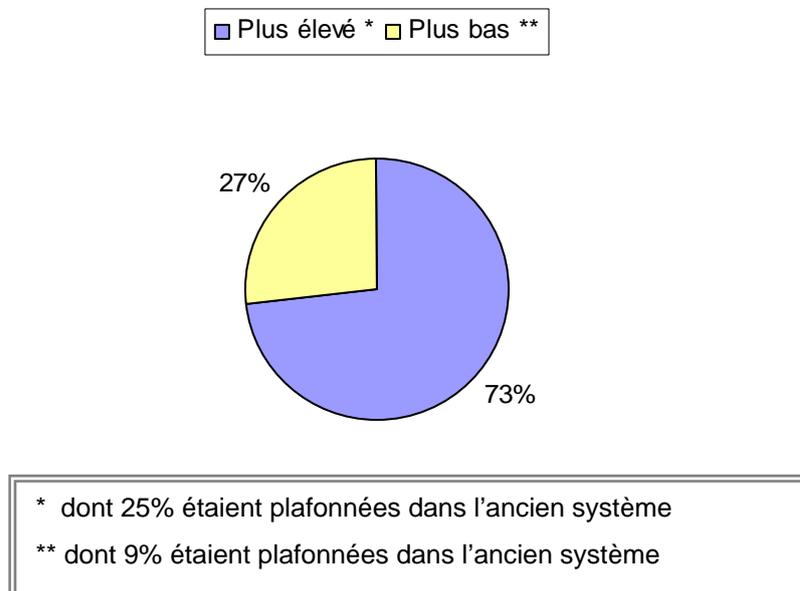
Deux cas de figures sont possibles, soit le nouveau plafond de la classe est plus élevé, soit il est plus bas. Si le nouveau plafond est plus élevé et que le collaborateur était plafonné dans l'ancien système, il est doublement gagnant dans la mesure où, premièrement le passage au nouveau système lui offre un maximum salarial plus élevé qu'avant et deuxièmement il lui permet à nouveau de progresser alors qu'il était bloqué. Une astérisque (*) indique la proportion concernée par ce cas de figure dans les figures ci-dessous (fig. 68 à 70).

Il arrive aussi que le nouveau plafond soit plus bas que l'ancien, ce qui n'implique pas un blocage immédiat de la progression même si le niveau salarial maximal est plus bas qu'avant. Dans le cas où un collaborateur était déjà plafonné dans l'ancien système, l'effet est neutre puisqu'il ne subit dans les faits aucune perte sur l'espérance de progression (nous rappelons que le salaire nominal est garanti). La proportion de ces cas de statu quo est indiquée par deux astérisques (**) dans les figures ci-dessous (fig. 68 à 70).

On voit dans la figure 68 que le plafond de la nouvelle fonction est plus élevé dans 70% des cas pour l'ensemble des collaborateurs de l'ACV-CHUV-UNIL, ce qui permet à 26% d'entre eux de recommencer à progresser alors que leur salaire était bloqué dans l'ancien système.

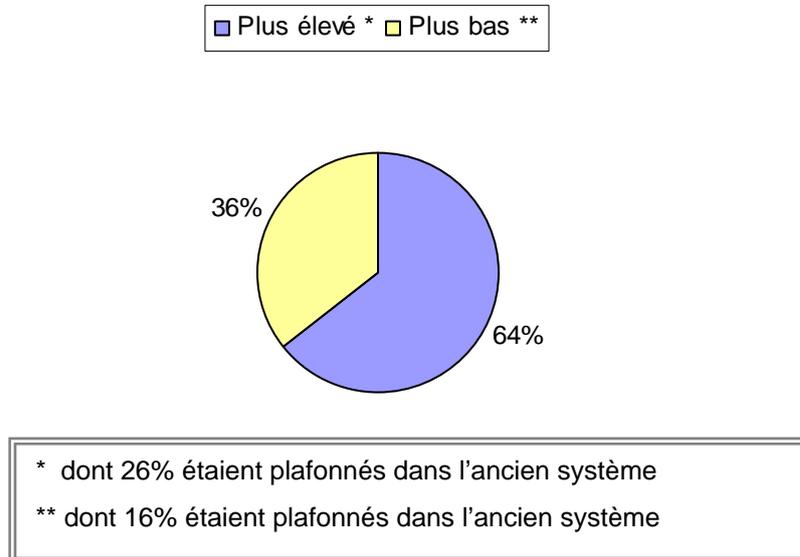
Figure 68 : Nouveau plafond de la classe salariale – ensemble des collaborateurs

Pour les femmes, la part des dossiers avec un montant maximal de rémunération supérieur à celui de l'ancien système (73% - fig. 69) est plus élevée que pour l'ensemble de l'Administration (70% - fig. 68). La part de déplafonnement (25% - encadré fig. 69) est quant à elle très proche de celle de l'ensemble des collaborateurs (26% - encadré fig. 68).

Figure 69 : Nouveau plafond de la classe salariale – femmes

Pour les hommes, la part des dossiers avec un montant maximal de rémunération supérieur à celui de l'ancien système (64% - fig. 70) est plus bas que pour l'ensemble de l'Administration (70% - fig. 68). La part de déplafonnement est quant à elle égale à celle de l'ensemble des collaborateurs (26% - encadrés fig. 68 et 70).

Figure 70 : Nouveau plafond de la classe salariale – hommes





CONCLUSION

La nouvelle politique de rémunération a repositionné le métier au centre de la définition de poste et en a fait également la clé d'entrée de lecture de la grille des fonctions. Ces deux éléments facilitent grandement la production d'états des lieux de la situation du personnel et en rendent la lecture plus aisée.

En effet l'aboutissement du volet description des emplois – autrement dit les fiches emplois-types ou le REM – permet la production et la communication d'analyses basées sur les branches d'activités professionnelles. Quant au résultat du volet classification des fonctions – autrement dit la grille des fonctions – il permet d'établir et de diffuser des données chiffrées selon la nature des prestations délivrées par l'Etat ou selon ses missions.

Désormais le système de rémunération est identique pour tous les collaborateurs ; on compte une seule classe par fonction, toutes d'égale amplitude de progression. De plus un grand nombre d'indemnités a été supprimé. Il en résulte d'avantage de pertinence en termes de comparaisons d'une fonction à l'autre puisque l'on met dans la balance des postes dont les règles de gestion sont identiques.

Les perspectives sont nombreuses une année après l'introduction du nouveau système de rémunération. Pour faire suite au présent rapport, il apparaît pertinent de produire de manière régulière des états des lieux de la situation du personnel – des *tableaux de bord*. En outre, grâce à l'emploi-type et à la grille des fonctions, la définition des critères qui différencient un *cadre* d'un collaborateur pourront être arrêtés.

DÉFINITIONS

BASCULE

Passage de l'ancien au nouveau système de rémunération. Plus précisément, processus qui a abouti à déterminer la collocation des postes, en non des collaborateurs, sur la base de la nouvelle grille des fonctions.

BLOCAGE

Situation dans laquelle le salaire avant bascule était en progression et le salaire après bascule se trouve plafonné.

BRANCHE D'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE (BAP)

Découle de la description des métiers et classifie les emplois-types. A ne pas confondre avec la notion de branche de la grille des fonctions.

BRANCHE DE LA GRILLE DES FONCTIONS

Troisième niveau de découpage de la grille des fonctions, après *catégorie* et *domaine*, la branche résulte du découpage d'un domaine selon une thématique métier.

CATÉGORIE DE LA GRILLE DES FONCTIONS

Premier niveau de découpage de la grille des fonctions, la catégorie renvoie à la nature des prestations délivrées par l'Etat (prestations à la population ; support interne ; direction générale).

CLASSE SALARIALE

Aux 18 niveaux de fonction sont associées 18 classes salariales, chacune avec un montant minimum et maximum de rémunération et des montants d'annuités correspondant aux trois zones de progression.

N.B. On parle de *classe* lorsqu'on évoque la rémunération alors qu'on parle de *niveau* lorsqu'on désigne un degré de compétence.

DOMAINE DE LA GRILLE DES FONCTIONS

Deuxième niveau de découpage de la grille des fonctions, après *catégorie*, les onze domaines de la grille des fonctions représentent les missions de l'Etat.

DOSSIER

Un dossier correspond à un contrat de travail. En général un collaborateur a un seul contrat avec l'Administration mais il peut arriver qu'une personne soit liée par plusieurs contrats (p. ex. dans le domaine de l'enseignement, si elle exerce son activité dans deux établissements distincts).

EMPLOI-TYPE (OU MÉTIER)

Regroupement d'emplois présentant des proximités d'activités et donc de compétences suffisantes pour être étudiées et traitées de façon globale.¹⁰ Le volet description des métiers a débouché sur l'identification d'emplois-types et la création de fiches emploi-type pour les 421 métiers que compte à ce jour l'Etat de Vaud. Les emplois-types sont classifiées en *branche d'activité professionnelle* (BAP) et répertoriées dans le *répertoire des emplois-types* (REM).

¹⁰ *Les cahiers de l'observatoire des métiers*. Guide pour l'élaboration des profils d'emplois ITA. Paris : CNRS-DRH, 2001, p. 9.



GRILLE DES FONCTIONS

Comme son nom l'indique, la grille des fonctions regroupe les 382 fonctions que compte à ce jour l'Etat de Vaud. Elle compte 18 niveaux. Un poste se définit par un emploi-type et une fonction. Si l'emploi-type porte un libellé, la fonction dispose uniquement d'un numéro.

MÉDIANE

Valeur qui occupe la position centrale dans une distribution où les observations sont classées par ordre de grandeur croissant. La médiane coupe la distribution en deux parts égales :

- 50% des observations sont comprises entre la valeur minimale et la valeur médiane ;
- 50% des observations sont comprises entre la valeur médiane et la valeur maximale.

Contrairement à la moyenne, la médiane ne subit pas, à la hausse ou à la baisse, l'influence des valeurs extrêmes.

MÉTIER

Voir *Emploi-type*.

MONTANT DE RATTRAPAGE

Il s'obtient en multipliant le salaire d'un collaborateur donné par un taux qui dépend de l'écart entre ce salaire et le salaire cible de ce collaborateur (plus l'écart est important et plus le taux est élevé).

MOYENNE

Somme des valeurs observées divisée par le nombre des observations.

NIVEAU DE FONCTION

Il désigne un degré d'exigence, un degré de compétence ou un degré de responsabilité. La grille des fonctions compte 18 niveaux de compétence. Toutes les fonctions d'un niveau d'exigence similaire sont de valeurs identiques et sont classées dans le même niveau.

N.B. On parle de *niveau* lorsqu'on désigne un degré de compétence alors qu'on parle de *classe* lorsqu'on évoque la rémunération.

PROJET DECFO-SYSREM

Projet lancé en 2001 et qui a abouti à l'entrée en vigueur, le 1^{er} décembre 2008, du nouveau système de rémunération de l'Etat de Vaud. *DECFO-SYSREM* est l'abréviation de Description des Emplois, Classification des Fonctions – SYStème de REMunération.

POSTE

Plus petite unité organisationnelle décrite par un cahier des charges, un poste se caractérise par :

- un numéro d'identification ;
- un taux maximum d'occupation exprimé en « équivalent temps plein » (ETP) ;
- une collocation (un emploi-type et une fonction).

QUARTILES

Dans une distribution où les observations sont classées par ordre de grandeur croissant, les quartiles coupent la distribution en quatre parts égales :

- 25% des observations sont comprises entre la valeur minimale et le premier quartile ;
- 25% des observations sont comprises entre le premier et le deuxième quartile (égal à la médiane) ;
- 25% des observations sont comprises entre le deuxième et le troisième quartile ;
- 25% des observations sont comprises entre le troisième quartile et le maximum.



RATTRAPAGE

Montant versé aux collaborateurs dont le salaire est inférieur au salaire cible lors du passage dans le nouveau système salarial dans le but d'amener (de rattraper) leur salaire au salaire cible. Ce rattrapage se fait au maximum sur six ans. Autrement dit, en 2013 au plus tard, tous les collaborateurs auront atteint leur salaire cible.

RATTRAPAGE GLOBAL

Montant total permettant à un collaborateur d'atteindre son salaire cible. Le rattrapage global se monte à 80 millions pour l'ensemble de l'ACV-CHUV-UNIL.

RATTRAPAGE 2008

Montant versé en 2008 au titre du rattrapage. Le rattrapage 2008 se monte à 32 millions pour l'ensemble de l'ACV-CHUV-UNIL.

RATTRAPAGE 2009

Montant versé en 2009 au titre du rattrapage. Le rattrapage 2009 se monte à 10 millions pour l'ensemble de l'ACV-CHUV-UNIL.

RATTRAPAGE AU MINIMUM

Montant versé aux collaborateurs dont le salaire est inférieur au minimum salarial de leur nouvelle fonction lors du passage dans le nouveau système de rémunération. En 2008, tous les collaborateurs concernés ont au moins été rattrapés au minimum.

REM

Répertoire des emplois-types. Il répertorie l'ensemble des emplois-types de l'Administration et est accessible sur intranet et sur internet.

SALAIRE CIBLE

Montant du salaire selon une progression normale pour une classe et un échelon donnés. Le salaire cible à l'échelon zéro d'une classe donnée correspond au salaire minimum de cette classe et le salaire cible à l'échelon 26 correspondant au salaire maximum de la classe.

SALAIRE DÉPLAFONNÉ

Un salaire est réputé déplafonné lorsqu'il avait atteint le maximum de la progression salariale possible dans l'ancien système et que le nouveau maximum découlant de l'introduction de la nouvelle politique salariale est supérieur. Le collaborateur voit ainsi son salaire recommencer à progresser jusqu'au maximum salarial de la nouvelle fonction.

SALAIRE PLAFONNÉ

Un salaire est réputé plafonné lorsque, alors qu'il n'avait pas atteint le maximum de la progression salariale possible dans l'ancien système, il se voit bloqué dans sa progression par l'introduction de la nouvelle politique salariale en raison d'un maximum salarial inférieur. Le salaire bloqué est par conséquent supérieur au maximum possible dans la nouvelle fonction mais le collaborateur conserve son salaire nominal. En revanche, ce salaire ne progresse plus, si ce n'est en fonction de l'indexation.

TRANSITION DIRECTE

Une transition est qualifiée de directe quand elle concerne un poste dont la fonction ancienne correspond à une seule fonction du nouveau système.



ANNEXE 1 – GRILLE DES FONCTIONS SELON LA FORMATION

Grille des fonctions - niveaux de formation

| | | | | | | |
|-------------|-------------|----------------|-----|-------|--------------|--------|
| Form. obli. | Form. labé. | Form. pratique | CFC | DM ES | Baccalauréat | Mastar |
|-------------|-------------|----------------|-----|-------|--------------|--------|

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| 1 SECURITE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Sécurité publique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Support | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Support | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 101 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Catégorie 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gendarmerie I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 102 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sûreté I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 103 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Services généraux I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 104 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Catégorie 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gendarmerie II | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 105 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sûreté II | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 106 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Services généraux II | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 107 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Emérites - Spécialistes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 108 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Spécialistes - Experts | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 109 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 Catégorie 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Commandement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 110 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Pénitentiaire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Surveillance - Services techniques - Ateliers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Encadrement de détenus | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 111 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 112 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Domaine | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 113 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Grille des fonctions - niveaux de formation

| | | | | | |
|----------------|----------------|-----|-------|--------------|--------|
| Form. initiale | Form. pratique | CFC | DM ES | Baccalauréat | Mastar |
|----------------|----------------|-----|-------|--------------|--------|

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| 3 Inspection et protection | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Traitement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 121 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 122 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Formation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 123 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 124 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 125 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 ORDRE JUDICIAIRE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Judiciaire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Traitement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 131 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 132 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 133 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Grille des fonctions - niveaux de formation

| | | | | | | |
|---------------|------------|----------------|-----|-------|--------------|---------|
| Form. collég. | Did. labé. | Form. pratique | CFC | OH ES | Baccalauréat | Mastère |
|---------------|------------|----------------|-----|-------|--------------|---------|

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| 3 ENSEIGNEMENT - RECHERCHE - BIBLIOTHEQUE ET DOCUMENTATION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Enseignement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Enseignement obligatoire et postobligatoire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rythmicien | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Enseignement obligatoire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Transition I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Branches professionnelles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Enseignement postobligatoire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Direction adjointe d'établissement scolaire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Direction d'établissement scolaire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Direction d'une HES/HEP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Recherche | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Support | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assistance | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Production | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profil spécialiste | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profil expert | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Domaine | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Bibliothèque et documentation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Traitement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Support | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestion de fond documentaire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Constitution de fond documentaire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Equipe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Domaine | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Grille des fonctions - niveaux de formation

| | | | | | |
|----------------|----------------|-----|----|-----------|--------|
| Form. initiale | Form. continue | CFC | DE | Bachelier | Master |
| ES | ES | | | | |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 4 INTERVENTIONS ET SOUTIENS EDUCATIFS, PSYCHOLOGIQUES ET SOCIAL - INSERTION PROFESSIONNELLE | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Accueil de l'enfance | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Intervention | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Education | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 181 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 182 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Conseil en orientation et psychologie | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Intervention | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profil spécialiste | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 191 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profil expert | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 192 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Domaine | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 193 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Prestations sociales et éducatives | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Prestations | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conseil | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 201 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Intervention sociale | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 202 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 203 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 Insertion professionnelle | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Intervention | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conseil | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 211 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 212 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Grille des fonctions - niveaux de formation

| | | | | | | |
|---------------|------------|----------------|-----|-------|--------------|--------|
| Form. collég. | Did. labé. | Form. pratique | CFC | DH-ES | Baccalauréat | Mastar |
|---------------|------------|----------------|-----|-------|--------------|--------|

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| 5 SANTE - LABORATOIRES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Soins, réhabilitation et diagnostic | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Support | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aide aux soins | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assistance aux soins | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Bloc opératoire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Instrumentation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Soins | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Soins orthoptiques et dentaires | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Soins | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Spécialisation clinique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Domaine | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Laboratoires et médico-technique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Support | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Support | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assistance | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Laboratoires | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Analyses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Technicien de laboratoires | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Technicien d'analyses bio-médicales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Médico-technique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profil spécialiste | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profil expert | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Equipe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Unité | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Domaine | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Grille des fonctions - niveaux de formation

| | | | | | | |
|----------------|-------------|----------------|-----|-------|--------------|---------|
| Form. initiale | Did. théor. | Form. pratique | CFC | OH ES | Baccalauréat | Mastère |
|----------------|-------------|----------------|-----|-------|--------------|---------|

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| 6 TERRITOIRE - ENVIRONNEMENT - PATRIMOINE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Entretien, construction et exploitation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Support | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Support | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Travaux extérieurs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Travaux techniques | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestion technique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Travaux spécialisés | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Ingénierie et architecture | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profil spécialiste | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profil projet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Unité | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Domaine | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Conservation de la nature et du patrimoine | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Support | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Travaux techniques | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Travaux spécialisés | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Scientifiques | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profil spécialiste | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profil expert | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Domaine | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Musées et archives | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Grille des fonctions - niveaux de formation

| | | | | | |
|----------------|----------------|-----|-------|--------------|--------|
| Form. initiale | Form. pratique | CFC | DM ES | Baccalauréat | Master |
|----------------|----------------|-----|-------|--------------|--------|

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| 7 FISCALITE - POURSUITES ET FAILLITES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Fiscalité | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Taxation - Finances - Inspection | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taxation - Perception I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taxation - Perception II | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taxation - Perception III | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Unité | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Domaine | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Poursuites et faillites | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Traitement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Traitement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Unité | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Grille des fonctions - niveaux de formation

| | | | | | | |
|----------------|-------------|----------------|-----|--------|--------|-------|
| Form. initiale | Dipl. Univ. | Form. pratique | CFC | DFI-ES | Brevet | Matur |
|----------------|-------------|----------------|-----|--------|--------|-------|

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| 1 LOGISTIQUE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Logistique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Support | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Support | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 301 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Approvisionnement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Transport | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 302 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestion des stocks | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 303 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Edition | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Production | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 304 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 Cuisine et service | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Restauration | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 305 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 Exploitation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conciergerie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 306 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Equipe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 307 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Unité | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 308 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 309 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Informatique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Production, exploitation et support | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Travaux techniques | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 311 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Travaux spécialisés | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 312 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profil ingénieur systèmes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 313 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profil expert systèmes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 314 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Etudes, développement et intégration | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 315 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développement - Analyse | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 316 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Projet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 317 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Conseil et expertise | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profil expert | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 318 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Equipe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 319 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 320 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Domaine | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 321 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Grille des fonctions - niveaux de formation

| | | | | | | |
|----------------|-------------|----------------|-----|-------|--------------|----------|
| Form. initiale | Did. théor. | Form. pratique | CFC | OH-ES | Baccalauréat | Maturité |
|----------------|-------------|----------------|-----|-------|--------------|----------|

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| 2 Communication | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Médias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Travaux techniques | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Réalisation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conception | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 ADMINISTRATION GENERALE - GESTION, CONSEIL ET CONTROLE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Administration générale | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Support | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Support administratif | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Réception et guichet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Accueil téléphonique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Huissiers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Gestion administrative | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secrétariat d'unité | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secrétariat de direction | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestion de dossiers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestion spécialisée de dossiers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Unité | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Domaine | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Gestion, conseil et contrôle | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Traitement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profil spécialiste | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profil expert | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Conduite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Domaine | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

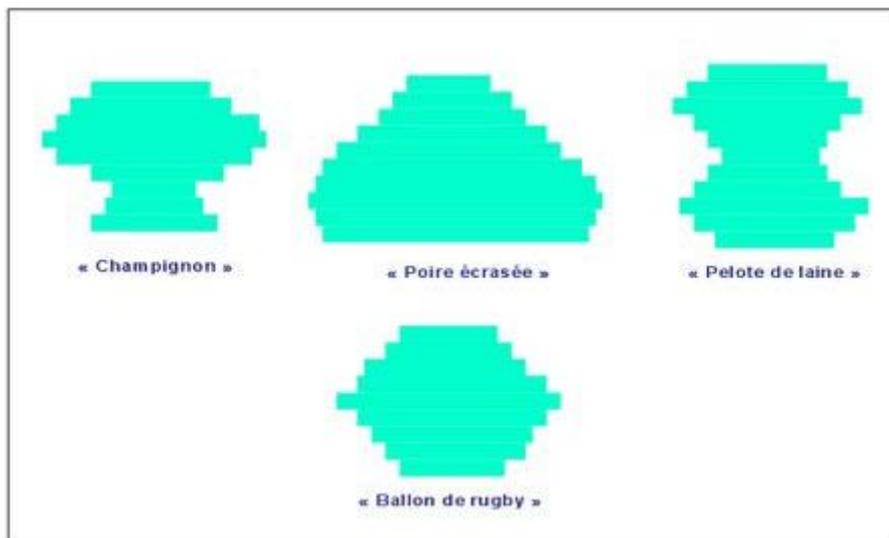


ANNEXE 2 – PYRAMIDE DES ÂGES¹¹

La pyramide des âges permet de caractériser la population au travail selon l'âge et le sexe. Une telle représentation permet notamment d'anticiper les évolutions futures et de prévoir des dysfonctionnements à venir. La lecture des différents modèles de pyramides présentés dans l'encadré ci-dessous nous montre plusieurs configurations utiles pour l'analyse :

La pyramide "*en champignon*" présente un déficit de jeunes salariés face à une population plus âgée. Si cela peut laisser envisager des perspectives de carrières aux plus jeunes, le départ futur des salariés les plus âgés et sans doute les plus expérimentés, peut conduire à une perte de compétences. C'est peut être une partie non négligeable des valeurs de l'entreprise, de son histoire, qui peut disparaître progressivement.

La pyramide "*en poire écrasée*" contrairement à la précédente, présente un effectif important de jeunes salariés. Si cela peut être perçu comme un élément de dynamisme et de créativité au sein de l'organisation, à terme, la compétition pour accéder aux postes à responsabilité risque de s'avérer âpre.



La pyramide "*en pelote de laine*" pourrait paraître au premier abord, comme équilibrée. Cependant, le resserrement que l'on observe en son centre, partage la population en deux groupes : les salariés les plus jeunes ; les salariés les plus âgés. Des différences culturelles, des divergences de visions et de méthodes de travail peuvent peut-être se révéler. Mais également, la pénurie de générations intermédiaires peut conduire à une non progressivité des remplacements. Pour faire face au départ des plus expérimentés, l'entreprise ne va pas forcément promouvoir les plus jeunes qui peuvent demeurer encore trop peu expérimentés.

La pyramide "*en ballon de rugby*" semblerait en revanche plus harmonieuse permettant un renouvellement progressif des populations.

¹¹ Source : Martory B., Tableaux de bord sociaux, Editions Liaisons, Paris, 1993.



LISTE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| Figure 1 : Répartition des ETP par branche d'activité professionnelle (BAP)..... | 7 |
| Figure 2 : Nomenclature de la grille des fonctions | 8 |
| Figure 3 : Nomenclature de la grille des fonctions – définitions..... | 9 |
| Figure 4 : Répartition des ETP par catégorie de la grille des fonctions | 10 |
| Figure 5 : Répartition des ETP par domaine de la grille des fonctions | 11 |
| Figure 6 : Les 23 branches de la grille des fonctions..... | 12 |
| Figure 7 : Répartition des ETP par branche de la grille des fonctions..... | 13 |
| Figure 8 : Amplitude des niveaux de classification selon la formation:..... | 15 |
| Figure 9 : Pyramide des âges des collaborateurs basculés..... | 16 |
| Figure 10 : Répartition des collaborateurs basculés par sexe | 17 |
| Figure 11 : Répartition plein temps / temps partiel de l'ensemble des collaborateurs basculés | 18 |
| Figure 12 : Taux d'activité de l'ensemble des collaborateurs basculés | 18 |
| Figure 13 : Taux d'activité des femmes et des hommes basculés..... | 19 |
| Figure 14 : Nombre de dossiers par classe (hors BAP de l'enseignement*) | 20 |
| Figure 15 : Répartition des dossiers dans les zones de progression | 23 |
| Figure 16 : Répartition des dossiers par sexe dans les zones de progression..... | 23 |
| Figure 17 : Positionnement des salaires dans le nouveau système – état au 01.12.08..... | 25 |
| Figure 18 : Proportion de dossiers rattrapés par métier..... | 26 |
| Figure 19 : Part du rattrapage au minimum par rapport au total des dossiers rattrapés | 28 |
| Figure 20 : Part du rattrapage au min. par rapport au total des dossiers rattrapés, par métier..... | 29 |
| Figure 21 : Proportion de rattrapage au minimum sur l'ensemble des rattrapages, par échelon | 30 |
| Figure 22 : Proportion de rattrapages au min. sur l'ensemble des rattrapages, par tranche d'âge..... | 31 |
| Figure 23 : Proportion de dossiers avec salaire supérieur au max de la nouvelle classe, par métier .. | 32 |
| Figure 24 : Part dossiers bloqués p.r. au total des dossiers positionnés en dessus du maximum..... | 33 |
| Figure 25 : Part dossiers bloqués p.r. au total dossiers positionnés en dessus du max, par métier | 34 |
| Figure 26 : Nombre de dossiers bloqués par métier | 35 |
| Figure 27 : Part des dossiers atteignant le salaire cible suite au versement du rattrapage 2008 | 36 |
| Figure 28 : Positionnement des salaires dans le nouveau système – 2008 et 2009 | 36 |
| Figure 29 : Répartition des contrats en progression et des contrats plafonnés..... | 37 |
| Figure 30 : Répartition par tranche d'âge des cas de blocage dans la progression | 38 |
| Figure 31 : Nombre de blocages dans la progression, par niveau | 38 |
| Figure 32 : Proportion de dossiers déplafonnés par métier | 39 |
| Figure 33 : Répartition par tranche d'âge des cas de déplafonnement | 40 |
| Figure 34 : Répartition des déplafonnements par niveau | 40 |
| Figure 35 : Répartition du rattrapage global par département | 44 |
| Figure 36 : Répartition des ETP rattrapés par département (rattrapage global et 2008) | 45 |
| Figure 37 : Montant moyen du rattrapage global pour une activité à 100% | 45 |



| | |
|---|----|
| Figure 38 : Proportion de dossiers rattrapés par département | 46 |
| Figure 39 : Répartition du rattrapage 2008 par département..... | 47 |
| Figure 40 : Montant moyen du rattrapage 2008 pour une activité à 100% | 47 |
| Figure 41 : Répartition du rattrapage 2009 par département..... | 48 |
| Figure 42 : Répartition des ETP rattrapés par département en 2009 | 49 |
| Figure 43 : Montant moyen du rattrapage 2009 pour une activité à 100% | 49 |
| Figure 44 : Répartition de l'effectif par catégorie | 50 |
| Figure 45 : Répartition du rattrapage global par catégorie..... | 50 |
| Figure 46 : Répartition des ETP rattrapés par catégorie..... | 51 |
| Figure 47 : Proportion de dossiers rattrapés par catégorie..... | 51 |
| Figure 48 : Répartition des ETP rattrapés par métier | 52 |
| Figure 49 : Répartition du rattrapage global par métier | 53 |
| Figure 50 : Montant moyen du rattrapage global pour une activité à 100% | 53 |
| Figure 51 : Répartition des ETP rattrapés et du rattrapage global par classe | 55 |
| Figure 52 : Montant moyen par classe du rattrapage global (en % du salaire avant rattrapage) *..... | 56 |
| Figure 53 : Proportion de dossiers rattrapés par niveau * | 56 |
| Figure 54 : Principaux métiers bénéficiant d'un rattrapage en classe 10 | 57 |
| Figure 55 : Principaux métiers bénéficiant d'un rattrapage en classe 15 | 57 |
| Figure 56 : Principaux métiers bénéficiant d'un rattrapage en classe 16 | 58 |
| Figure 57 : Répartition des ETP rattrapés et du rattrapage global par classe | 59 |
| Figure 58 : Montant moyen du rattrapage pour une activité à 100% | 60 |
| Figure 59 : Proportion de dossiers rattrapés par classe | 60 |
| Figure 60 : Répartition femmes-hommes par domaine | 61 |
| Figure 61 : Répartition des collaborateurs par niveau (hors branche 1.3.1 et 1.5.1)..... | 63 |
| Figure 62 : Proportion femmes / hommes par niveau | 64 |
| Figure 63 : Répartition des rattrapages selon le sexe..... | 65 |
| Figure 64 : Positionnement des salaires femmes / hommes dans le nouveau système – au 01.12.08 | 65 |
| Figure 65 : Répartition femmes / hommes dans le coût de rattrapage global | 67 |
| Figure 66 : Répartition femmes / hommes dans le coût de rattrapage 2008 | 67 |
| Figure 67 : Répartition femmes / hommes dans le coût de rattrapage 2009 | 68 |
| Figure 68 : Nouveau plafond de la classe salariale – ensemble des collaborateurs | 69 |
| Figure 69 : Nouveau plafond de la classe salariale – femmes..... | 69 |
| Figure 70 : Nouveau plafond de la classe salariale – hommes..... | 70 |



LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : Barème de formation..... | 14 |
| Tableau 2 : Age des collaborateurs basculés | 16 |
| Tableau 3 : Taux d'activité des collaborateurs basculés..... | 17 |
| Tableau 4 : Répartition sur les échelons de progression | 22 |
| Tableau 5 : Montants moyen et médian des salaires 2008..... | 41 |
| Tableau 6 : Indemnités intégrées aux salaires..... | 43 |

Tableau 1

| Thèmes | Besoins et points d'amélioration |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Equilibre entre la vie professionnelle et la vie privée | <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer les possibilités d'aménagement du temps de travail • Accompagner la mise en œuvre des systèmes d'aménagement du temps de travail • Promouvoir une approche globale et intégrée |
| <ul style="list-style-type: none"> • Politique salariale | <ul style="list-style-type: none"> • Analyser son évolution et son attractivité • Développer la participation à des enquêtes de comparaisons salariales |
| <ul style="list-style-type: none"> • Caisse de pensions de l'Etat de Vaud | <ul style="list-style-type: none"> • Anticiper la problématique du vieillissement de la population |
| <ul style="list-style-type: none"> • Processus d'engagement | <ul style="list-style-type: none"> • Mettre à la disposition des autorités d'engagement des outils RH de gestion prévisionnelle • S'assurer du respect et de la conformité des processus d'engagement au sein des services • Réviser les outils de recrutement • Développer et mettre en œuvre un programme commun d'intégration sur la place de travail • Développer des indicateurs d'efficacité des engagements pertinents • Assurer la compétitivité des conditions de travail • Intensifier la comparaison avec d'autres organisations publiques ou privées |
| <ul style="list-style-type: none"> • Compétences managériales | <ul style="list-style-type: none"> • Disposer d'un référentiel de compétences • Généraliser l'évaluation des compétences managériales • Améliorer l'utilisation et la diffusion des outils de gestion du personnel • Etendre la participation à la démarche DCC à tous les cadres sélectionnés • Améliorer l'accompagnement de la mobilité des cadres |
| <ul style="list-style-type: none"> • Rôles du management | <ul style="list-style-type: none"> • Maintenir et développer la pratique de l'appréciation des collaborateurs • Réviser l'outil d'appréciation • Améliorer la politique de la formation, l'offre, le choix et le suivi (transfert) des formations à la place de travail • Soutenir la mise en place du nouveau cahier des charges par une information et une formation accrues • Disposer d'un référentiel de compétences |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mobilité professionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une politique de mobilité • Définir des parcours d'évolution professionnelle • Accompagner la mise en œuvre des outils de soutien à la mobilité |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des absences de longue durée | <ul style="list-style-type: none"> • Développer une approche transversale de gestion des absences de longue durée, en décloisonnant la structure et les activités |
| <ul style="list-style-type: none"> • Formation des jeunes | <ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le nombre de places d'apprentissage en prenant en compte les besoins des autres filières de formation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organisation RH | <ul style="list-style-type: none"> • Revoir l'organisation RH en partant d'un état des lieux |
| <ul style="list-style-type: none"> • Système d'information des ressources humaines | <ul style="list-style-type: none"> • Etendre les prestations RH bénéficiant d'un support informatique • Assurer l'évolution technique des solutions utilisées • Définir les indicateurs stratégiques d'optimisation des processus et de gestion RH |

Tableau 2

| Cantons | Vacances | Congé d'allaitement | Congé de paternité | Congé d'adoption |
|-----------|--|--|---|---|
| Vaud | 25 jours jusqu'à 59 ans révolus ; 30 jours dès 60 ans. | 4 semaines payées sur présentation d'un certificat d'allaitement. | Congé rémunéré de 5 jours. | Congé rémunéré de 8 semaines. |
| Berne | Classes 1 à 18 : 27 jours jusqu'à et y compris l'année des 20 ans ; 23 jours entre 21 et 49 ans ; 27 jours entre 50 et 59 ans ; 32 jours dès 60 ans. Classes 19 à 30 : (cadres) 27 jours jusqu'à et y compris l'année des 20 ans ; 23 jours entre 21 et 44 ans ; 27 jours entre 45 et 54 ans ; 32 jours dès 55 ans. | Aucun congé rémunéré pour allaitement n'est accordé. | Un congé rémunéré de 2 jours est accordé. En cas de naissance ou d'adoption, les agents ont droit, sur requête, à un congé non payé de six mois au maximum, pour autant que le service ordinaire soit assuré. | Un congé rémunéré de 2 jours est accordé. En cas de naissance ou d'adoption, les agents ont droit, sur requête, à un congé non payé de six mois au maximum, pour autant que le service ordinaire soit assuré. |
| Fribourg | Moins de 20 ans : 25 jours ; 20 à 49 ans révolus : 23 jours ; 50 à 59 ans révolus : 28 jours ; 60 ans et plus : 30 jours. | Aucun congé rémunéré pour allaitement n'est accordé. | Les collaborateurs bénéficient d'un congé payé de paternité de 5 jours. | La collaboratrice a droit à douze semaines de congé payé. Le collaborateur peut bénéficier d'un congé payé allant jusqu'à quatre semaines, si nécessaire. |
| Tessin | 25 jours jusqu'à et y compris l'année des 20 ans ; 20 jours entre 21 et 49 ans ; 25 jours dès l'année des 50 ans ; 30 jours dès l'année des 60 ans. | Seulement un congé non rémunéré. | Congé rémunéré de 2 jours. | Congé rémunéré de 8 semaines. |
| Genève | 30 jours jusqu'à et y compris l'année des 20 ans ; 25 jours dès 20 ans révolus ; 30 jours dès 60 ans et 10 ans d'ancienneté ainsi que pour les cadres supérieurs. | Il est intégré dans les 20 semaines de congé maternité. | Un congé rémunéré de 10 jours est accordé. Un congé paternité supplémentaire non payé de 2 semaines peut aussi être pris par le père. | Un congé de 20 semaines est accordé en cas d'adoption. Le congé d'adoption est de 3 semaines pendant les six premiers mois d'activité. De plus, des congés paternité supplémentaires sont également accordés. |
| Jura | 25 jours jusqu'à et y compris l'année des 20 ans ; 20 jours entre 21 et 49 ans ; 25 dès l'année des 50 ans. | 4 semaines payées sur présentation d'un certificat d'allaitement. | Congé rémunéré de 3 jours. | Congé rémunéré de 10 semaines. |
| Neuchâtel | Jusqu'à 19 ans : 29 jours ; De 20 à 49 ans : 24 jours ; De 50 à 59 ans : 29 jours (ou dès 25 ans de service) ; Dès 60 ans : 34 jours. | Non, mais des facilités d'allaitement identiques à celles prévues par le droit privé sont accordées. | 5 jours ouvrables de congé paternité. Si les deux parents sont soumis à la loi sur le statut, 24 jours peuvent être transférés au père. | Congé identique à celui prévu pour la maternité (122 jours, soit 4 mois). |
| Valais | 25 jours jusqu'à et y compris l'année des 20 ans ; 20 jours entre 21 et 44 ans ; 25 jours dès 45 ans. | Aucun congé n'est accordé. | Un congé rémunéré de 5 jours est accordé. | Un congé de 12 semaines est accordé en cas d'adoption (3/4 du congé maternité). Si les 2 conjoints travaillent au sein de l'Etat du Valais, il est augmenté à 16 semaines |

Tableau 3

| Caractéristiques principales | Ancien système | Nouveau système |
|-------------------------------|----------------|-----------------|
| Nombre de fonctions | Plus de 1'200 | 382 |
| Nombre de niveaux de fonction | 101 | 18 |

Tableau 4

| Caractéristiques principales | Ancien système | Nouveau système |
|---|-------------------------|-----------------|
| Nombre de classes salariales par fonction | 1 à 6 | 1 |
| Amplitude dans une classe | De 20 % à 78 % | 45 % |
| Nombre de classes salariales | 37 (32 + 5 hors classe) | 18 |

Tableau 5

| | | | Primauté | Système financier | Garantie publique | Bases actuarielles | Taux technique | Réassurance |
|-----------|----|-------------------------|---------------------------|-------------------|-----------------------------------|--------------------|----------------|-----------------|
| CACEB | BE | Enseignants bernois | Prestations | Capitalisation | Oui (temporairement) ¹ | EVK2000 | 4.00% | Non |
| CAP | GE | Ville de Genève & SIG | Prestations | Mixte | Oui | VZ2000 | 4.00% | Non |
| CEH | GE | Etalis. Publi. Médicaux | Prestations | Mixte | Oui | VZ2000 | 4.50% | Non |
| CIA | GE | Canton de Genève | Prestations | Mixte | Oui | VZ2000 | 4.50% | Non |
| CIP | VD | Communes vaudoises | Prestations | Mixte | Oui | EVK2000 | 3.50% | Non |
| CP | GE | Police prison GE | Prestations | Capitalisation | Oui | VZ2000 | 4.50% | Non |
| CPB | BE | Canton de Berne | Prestations | Capitalisation | Oui | EVK2000 | 4.00% | Non |
| CPC | NE | Ville de la Chx-de-Fds | Prestations | Mixte | Oui | EVK/PRASA2000 | 4.00% | Non |
| CPCL | VD | Ville de Lausanne | Prestations | Mixte | Oui | EVK2000 | 4.00% | Non |
| CPDS | TI | Canton du Tessin | Prestations | Mixte | Oui | EVK2000 | 4.00% | Non |
| CPEN | NE | Etat de Neuchâtel | Prestations | Mixte | Oui | EVK2000 | 4.25% | Non |
| CPEV | VD | Etat de Vaud | Prestations | Mixte | Oui | EVK2000 | 4.00% | Non |
| CPJU | JU | Canton de Jura | Prestations | Mixte | Oui | VZ2005 | 4.50% | Non |
| CPM | VS | Ville de Monthey | Prestations | Mixte | Oui | EVK2000 | 4.50% | Oui (Stop-Loss) |
| CPPEF | FR | Etat de Fribourg | Prestations | Mixte | Oui | VZ2000 | 4.50% | Non |
| CPPEV | VS | Etat du Valais | Prestations | Mixte | Oui | EVK2000 | 4.50% | Non |
| CPVB | FR | Ville de Bulle | Prestations | Capitalisation | Oui | VZ2000 | 4.50% | Oui (Stop-Loss) |
| CPVF | FR | Ville de Fribourg | Prestations | Mixte | Oui | VZ2005 | 4.50% | Non |
| CPVN | NE | Ville de Neuchâtel | Prestations | Mixte | Oui | EVK/PRASA2000 | 4.00% | Non |
| CPVS | VS | Ville de Sion | Prestations | Mixte | Oui | EVK2000 | 4.50% | Oui (Stop-Loss) |
| CRPE | VS | Enseignants valaisans | Prestations | Mixte | Oui | EVK/PRASA2000 | 4.50% | Non |
| FPTPG | GE | Transports genevois | Prestations | Mixte | Oui | EVK2000 | 4.50% | Non |
| PVK | BE | Ville de Berne | Prestations + Cotisations | Capitalisation | Oui | EVK2000 | 4.00% | Non |
| Comunitas | BE | Fond. Privée Comunitas | Cotisations | Capitalisation | Non | EVK2000 | 3.50% | Non |
| Previs | BE | Fond. Privé Previs | Prestations + Cotisations | Capitalisation | non | EVK2000 | 4.00% | Non |

Source : Retraites Populaires, *Caisses de pensions publiques romandes - Analyse comparative des résultats 2008*, août 2009, annexe 4.1

Tableau 6

| | | | Effectif total | | Actifs | | | Pensionnés (rentiers) | | | Rapport Actifs/rentiers | | Rente maximale | | Notes | |
|-----------------------|----|-------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------------|-----------------------|---------------|---------------|-------------------------|-------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|
| | | | 2008 | 2007 | Evol. en % | 2008 | 2007 | Evol. en % | 2008 | 2007 | Evol. en % | 2008 | 2007 | Age | | Année Cotisation |
| CACEB | BE | Enseignants bernois | 21'914 | 21'408 | 2.4% | 15'782 | 15'569 | 1.4% | 6'132 | 5'839 | 5.0% | 2.57 | 2.67 | 63 | 38 | |
| CAP | GE | Ville de Genève & SIG | 10'588 | 10'537 | 0.5% | 6'546 | 6'604 | -0.9% | 4'402 | 3'933 | 2.8% | 1.62 | 1.68 | 58 | | |
| CEH | GE | Etablis. Publ. Médicaux | 20'115 | 19'569 | 2.8% | 14'700 | 14'374 | 2.3% | 5'415 | 5'195 | 4.2% | 2.71 | 2.77 | 60 | 37.5 | |
| CIA | GE | Canton de Genève | 39'070 | 38'102 | 2.5% | 26'333 | 25'999 | 1.3% | 12'737 | 12'103 | 5.2% | 2.07 | 2.15 | 62 | 38 | |
| CIP | VD | Communes vaudoises | 13'384 | 12'761 | 4.9% | 9'047 | 8'618 | 5.0% | 4'337 | 4'143 | 4.7% | 2.09 | 2.08 | 58 | 36 | |
| CP | GE | Police et prison GE | 2'256 | 2'213 | 1.9% | 1'311 | 1'309 | 0.2% | 945 | 904 | 4.5% | 1.39 | 1.45 | 52 | 30 | |
| CPB | BE | Canton de Berne | 43'310 | 40'820 | 6.1% | 32'526 | 30'523 | 6.6% | 10'784 | 10'297 | 4.7% | 3.02 | 2.96 | 63 | 38 | 1 |
| CPC | NE | Ville de la Chx-de-Fds | 2'629 | 2'606 | 0.9% | 1'729 | 1'716 | 0.8% | 900 | 890 | 1.1% | 1.92 | 1.93 | A : 60 B : 62 | | 2 |
| CPCL | VD | Ville de Lausanne | 10'042 | 9'857 | 1.9% | 6'032 | 5'876 | 2.7% | 4'010 | 3'981 | 0.7% | 1.50 | 1.48 | A : 65 B : 60 | | 3 |
| CPDS | TI | Canton du Tessin | 19'411 | 18'993 | 2.2% | 13'460 | 13'283 | 1.3% | 5'951 | 5'710 | 4.2% | 2.26 | 2.33 | Entre 60 et 65 | 40 | |
| CPEN | NE | Etat de Neuchâtel | 16'671 | 16'383 | 1.8% | 12'085 | 11'973 | 0.9% | 4'586 | 4'410 | 4.0% | 2.64 | 2.71 | 60 | 37 | |
| CPEV | VD | Etat de Vaud | 42'147 | 40'645 | 3.7% | 29'090 | 28'105 | 3.5% | 13'057 | 12'540 | 4.1% | 2.23 | 2.24 | 60 | 37.5 | |
| CPJU | JU | Canton de Jura | 8'115 | 8'003 | 1.4% | 6'064 | 6'000 | 1.1% | 2'051 | 2'003 | 2.4% | 2.96 | 3.00 | 62 | 40 | |
| CPM | VS | Ville de Monthey | 423 | 426 | -0.7% | 300 | 301 | -0.3% | 123 | 125 | -1.6% | 2.44 | 2.41 | 62 | | |
| CPPEF | FR | Etat de Fribourg | 19'178 | 18'471 | 3.8% | 15'521 | 15'053 | 3.1% | 3'657 | 3'418 | 7.0% | 4.24 | 4.40 | 60 | 37.5 | |
| CPPEV | VS | Etat du Valais | 8'009 | 7'812 | 2.5% | 5'629 | 5'488 | 2.6% | 2'380 | 2'324 | 2.4% | 2.37 | 2.36 | A : 60 B : 62 | A : 37.5 B : 40 | 4 |
| CPVB | FR | Ville de Bulle | 419 | 407 | 2.9% | 281 | 282 | -0.4% | 138 | 125 | 10.4% | 2.04 | 2.26 | 65 | | |
| CPVF | FR | Ville de Fribourg | 849 | 847 | 0.2% | 557 | 565 | -1.4% | 292 | 282 | 3.5% | 1.91 | 2.00 | 62 | 37.5 | |
| CPNV | NE | Ville de Neuchâtel | 3'152 | 3'138 | 0.4% | 2'174 | 2'174 | 0.0% | 978 | 964 | 1.5% | 2.22 | 1.26 | A : 62 B : 60 | A : 44.9 | |
| CPVS | VS | Ville de Sion | 1'211 | 1'163 | 4.1% | 793 | 752 | 5.5% | 418 | 411 | 1.7% | 1.90 | 1.83 | | | |
| CRPE | VS | Enseignants valaisans | 5'677 | 5'596 | 1.4% | 4'141 | 4'083 | 1.4% | 1'536 | 1'513 | 1.5% | 2.70 | 2.70 | 62 | 40 | |
| FPTPG | GE | Transports genevois | 2'469 | 2'382 | 3.7% | 1'610 | 1'537 | 4.7% | 859 | 845 | 1.7% | 1.87 | 1.82 | 63 | 40 | |
| PVK | BE | Ville de Berne | 7'578 | 7'945 | -4.6% | 4'899 | 5'349 | -8.4% | 2'679 | 2'596 | 3.2% | 1.83 | 2.06 | 63 | 36 | |
| Comunitas | BE | Fond. Privée comunitas | 14'669 | 14'106 | 4.0% | 12'590 | 12'190 | 3.3% | 2'079 | 1'916 | 8.5% | 6.06 | 6.36 | 65 | | |
| Previs | BE | Fond.Privé Previs | 18'727 | 17'830 | 5.0% | 15'064 | 14'403 | 4.6% | 3'663 | 3'427 | 6.9% | 4.11 | 4.20 | 63 | 38 | 5 |
| TOTAL/ Moyenne | | | 332'013 | 322'020 | 3.1% | 238'264 | 232'126 | 2.6% | 93'749 | 87'894 | 4.3% | 2.51 | 2.56 | 61.2 | 37.6 | |

Source : Retraites Populaires, Caisses de pensions publiques romandes - Analyse comparative des résultats 2008, août 2009, annexe 4.2

Tableau 7

| | | | Degré de couv. au 31.12.2008 | Objectif du degré de couverture | Augmentation du degré couv. cible | Recapitalisation | Passage en prim. des prestations | Suppression de la garantie publique | Augm. de la durée de cotisation | Augm. du taux de cotisation | Limitation du renchérissement | Diminution de prestations | Baisse du taux technique | Autres révisions envisagées |
|---------|----|------------------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|------------------|----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| CACEB | BE | Enseignants bernois | 73% | 100% | | | ? | ? | X | X | X | X | | X |
| APK | AG | Canton d'Aarau | 93% | 100% | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| BLPK | BL | Canton Bâle-Campagne | 76% | 100% | X | X | | | | | X | | | |
| CAP | GE | Ville de Genève & SIG | 76% | 80% | | | | | X | | X | X | | |
| CEH | GE | Etalis. publ. médicaux | 67% | 62% | | | | | | X | | | | F |
| CIA | GE | Canton de Genève | 58% | 50% | | | | | | | | | | F |
| CIP | VD | Communes vaudoises | 68% | 70% | | | | | | | | | | |
| CP | GE | Police et prison GE | 101% | 100% | | | | | | | | | | F |
| CPB | BE | Canton de Berne | 87% | 100% | | | ? | | | ? | | | ? | X |
| CPC | NE | Ville de la Chx-de-Fds | 76% | 70% | | | | | | | | | | F |
| CPCL | VD | Ville de Lausanne | 39% | 60% | | X | | | | X | | X | | |
| CPDS | TI | Canton du Tessin | 62% | 80% | | | | | | | | | | X |
| CPEN | NE | Etat de Neuchâtel | 57% | 70% | | | | | | | | | | F |
| CPEV | VD | Etat de Vaud | 63% | 65% | X | | | | | | X | | | |
| CPJU | JU | Canton de Jura | 65% | 90% | | | | | | | X | | | X |
| CPM | VS | Ville de Monthey | 60% | 70% | | | | | | | | | | X |
| CPPEF | FR | Etat de Fribourg | 78% | 80% | | | | | | | | | | X |
| CPPEV | VS | Etat du Valais | 59% | 80% | | | ? | | | | | | | F |
| CPVB | FR | Ville de Bulle | 81% | 100% | | | | | | | | X | X | |
| CPVF | FR | Ville de Fribourg | 46% | 70% | | | | | X | X | X | X | | |
| CPVN | NE | Ville de Neuchâtel | 52% | 70% | | | | | | X | X | | | F |
| CPVS | VS | Ville de Sion | 65% | 80% | | | | | X | X | X | X | | X |
| CRPE | VS | Enseignants valaisans | 58% | 80% | | X | ? | | | X | | | | F |
| FPTPG | GE | Transports genevois | 58% | 60% | | | | | | | | | | |
| LUPK | LU | Canton de Lucerne | 92% | 100% | | | X | | | | X | | | |
| PKBS | BS | Canton Bâle-Ville | 86% | 100% | X | X | X | | | X | X | | | |
| PKSH | SH | Canton de Schaffhouse | 87% | 100% | X | | | | | X | X | | | |
| PKSG | SG | Communes de St-Gall | 90% | 100% | | | | | | X | | | X | |
| PKSO | SO | Canton de Soleure | 65% | 100% | | | X | | | | | | | X |
| PKTG | TG | Canton de Thurgovie | 92% | 100% | X | | X | | | | | | | X |
| PKUR | UR | Canton d'URI | 90% | 100% | | | | | | X | | X | | |
| Publica | CH | Confédération | 96% | 100% | | | X | | | | | | | |
| PVK | BE | Ville de Berne | 93% | 100% | | | | | | | | | | X |

Source : Retraites Populaires, Caisses de pensions publiques romandes - Analyse comparative des résultats 2008, août 2009, annexe 4.5 B

Tableau 8

| | SPEV | | | Autres services hors enseignement et CHUV | | | Total hors enseignement et CHUV | | |
|-------------|-----------|-----------|------------|--|-----------|------------|------------------------------------|-----------|------------|
| | Budget | Consommé | Disponible | Budget | Consommé | Disponible | Budget | Consommé | Disponible |
| 2007 | 654'700 | 453'708 | 200'992 | 4'179'100 | 3'539'727 | 639'373 | 4'833'800 | 3'993'436 | 840'364 |
| 2008 | 1'204'200 | 628'700 | 575'500 | 3'860'300 | 3'006'826 | 853'474 | 5'064'500 | 3'635'525 | 1'428'975 |
| 2009 | 1'758'000 | 1'098'157 | 659'843 | 3'673'800 | 3'379'292 | 294'508 | 5'431'800 | 4'477'448 | 954'352 |

Tableau 9

| | CEP | | |
|-------------|-----------|-----------|------------|
| | Budget | Consommé | Disponible |
| 2007 | 2'050'000 | 2'050'000 | 0 |
| 2008 | 2'050'000 | 1'794'000 | 256'000 |
| 2009 | 2'050'000 | 1'875'000 | 175'000 |

Tableau 10

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Nombre total d'entretiens | 350 | 261 | 278 | 359 | 304 | 295 | 302 | 463 | 464 |
| Nouveaux cas | 70 | 54 | 80 | 81 | 83 | 92 | 93 | 107 | 128 |
| Médiations | 16 | 7 | 19 | 25 | 23 | 32 | 32 | 35 | 33 |
| Investigations terminées | 5 | 6 | 8 | 3 | 9 | 7 | 9 | 8 | 9 |
| Investigations en cours | | | | | | | | 5 | 4 |
| Coachings | | | | | | | | 4 | 3 |
| Interventions d'équipe | | | | | | | | 13 | 13 |
| Présentation - Formations | | | | | | | | | 8 |
| Mandats externes | | | | | | | | 5 | 7 |

Tableau 11

| | Avant l'introduction du nouveau système | | |
|--------------------------|---|---------|--------|
| | Ensemble | Hommes | Femmes |
| Moyenne | 90'702 | 98'536 | 86'194 |
| 1 ^{er} quartile | 72'159 | 76'669 | 69'862 |
| Médiane | 88'671 | 97'700 | 83'987 |
| 3 ^e quartile | 105'520 | 113'870 | 97'700 |

| | Après l'introduction du nouveau système | | |
|--------------------------|---|---------|--------|
| | Ensemble | Hommes | Femmes |
| Moyenne | 92'097 | 99'721 | 87'710 |
| 1 ^{er} quartile | 73'466 | 78'651 | 72'792 |
| Médiane | 90'052 | 98'574 | 85'589 |
| 3 ^e quartile | 105'520 | 114'008 | 98'615 |

| | Différence avant - après | | |
|--------------------------|---------------------------------|--------|--------|
| | Ensemble | Hommes | Femmes |
| Moyenne | 1'395 | 1'185 | 1'516 |
| 1 ^{er} quartile | 1'307 | 1'982 | 2'930 |
| Médiane | 1'380 | 873 | 1'603 |
| 3 ^e quartile | 0 | 138 | 915 |

Tableau 12

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|------------|------------|------------|------------------|
| DSE | 30 | 31 | 34 | 39 |
| DFJC CFC COFOP formation élémentaire ou AFP COFOP préapprentissage | 133 | 129 | 127 | 157 37 120 |
| UNIL | 28 | 30 | 32 | 32 |
| DINT | 23 | 28 | 32 | 39 |
| DSAS CHUV | 17 76 | 19 78 | 20 97 | 20 103* |
| DEC | 18 | 20 | 17 | 17 |
| DINF | 24 | 25 | 22 | 31 |
| DFIRE | 60 | 55 | 52 | 50 |
| OJV | 41 | 40 | 37 | 33 |
| Total | 450 | 455 | 470 | 678** |

* Dont 3 dossiers AFP (attestation de formation professionnelle)

** Dont 518 CFC uniquement

Certaines variations s'expliquent par des transferts entre départements.

Tableau 13

| Thèmes | Besoins et points d'amélioration |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Equilibre entre la vie professionnelle et la vie privée | <ul style="list-style-type: none"> Communiquer les possibilités d'aménagement du temps de travail Accompagner la mise en œuvre des systèmes d'aménagement du temps de travail Promouvoir une approche globale et intégrée |
| <ul style="list-style-type: none"> Politique salariale | <ul style="list-style-type: none"> Analyser son évolution et son attractivité Développer la participation à des enquêtes de comparaisons salariales |
| <ul style="list-style-type: none"> Caisse de pensions de l'Etat de Vaud | <ul style="list-style-type: none"> Anticiper la problématique du vieillissement de la population |
| <ul style="list-style-type: none"> Processus d'engagement | <ul style="list-style-type: none"> Mettre à la disposition des autorités d'engagement des outils RH de gestion prévisionnelle S'assurer du respect et de la conformité des processus d'engagement au sein des services Réviser les outils de recrutement Développer et mettre en œuvre un programme commun d'intégration sur la place de travail Développer des indicateurs d'efficacité des engagements pertinents Assurer la compétitivité des conditions de travail Intensifier la comparaison avec d'autres organisations publiques ou privées |
| <ul style="list-style-type: none"> Compétences managériales | <ul style="list-style-type: none"> Disposer d'un référentiel de compétences Généraliser l'évaluation des compétences managériales Améliorer l'utilisation et la diffusion des outils de gestion du personnel Etendre la participation à la démarche DCC à tous les cadres sélectionnés Améliorer l'accompagnement de la mobilité des cadres |
| <ul style="list-style-type: none"> Rôles du management | <ul style="list-style-type: none"> Maintenir et développer la pratique de l'appréciation des collaborateurs Réviser l'outil d'appréciation Améliorer la politique de la formation, l'offre, le choix et le suivi (transfert) des formations à la place de travail Soutenir la mise en place du nouveau cahier des charges par une information et une formation accrues Disposer d'un référentiel de compétences |
| <ul style="list-style-type: none"> Mobilité professionnelle | <ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une politique de mobilité Définir des parcours d'évolution professionnelle Accompagner la mise en œuvre des outils de soutien à la mobilité |
| <ul style="list-style-type: none"> Gestion des absences de longue durée | <ul style="list-style-type: none"> Développer une approche transversale de gestion des absences de longue durée, en décloisonnant la structure et les activités |
| <ul style="list-style-type: none"> Formation des jeunes | <ul style="list-style-type: none"> Augmenter le nombre de places d'apprentissage en prenant en compte les besoins des autres filières de formation |
| <ul style="list-style-type: none"> Organisation RH | <ul style="list-style-type: none"> Revoir l'organisation RH en partant d'un état des lieux |
| <ul style="list-style-type: none"> Système d'information des ressources humaines | <ul style="list-style-type: none"> Etendre les prestations RH bénéficiant d'un support informatique Assurer l'évolution technique des solutions utilisées Définir les indicateurs stratégiques d'optimisation des processus et de gestion RH |

Tableau 14

| Axe stratégique | Objectif | Indicateurs stratégiques |
|---|---|---|
| Attractivité de l'Etat employeur | Etre un employeur parmi les plus attractifs sur le marché de l'emploi | Evolution du nombre de candidatures spontanées sur des fonctions-clés (o) Evolution du classement des meilleurs employeurs (o) Diminution du nombre de départs évitables (o) Nombre de candidatures valables présentées à chaque engagement (o) Evolution du % des départs durant le temps d'essai, dans la 1 ^{re} année de service (o) Evolution de la perception de l'attractivité par les candidats, les collaborateurs en place et les partants (p) |

Cet axe se concrétise de la manière suivante

| Champs d'action | Actions | Indicateurs opérationnels |
|---|---|---|
| Développer le marketing de l'Etat de Vaud | Définir le concept marketing de l'Etat employeur : - Valoriser l'activité du service public - Participer à des forums - Redéfinir les annonces des postes ouverts - Organiser des portes ouvertes - Développer les relations publiques | Nombre de participations annuelles à des forums (o) Nombre de journées portes ouvertes organisées par année (o) Proportion d'annonces publiées selon le nouveau modèle (o) Attractivité perçue par le personnel en place (reconnaissance dans les valeurs publiques et appréciation des conditions de travail) (p) |
| Valoriser les conditions de travail | Accroître l'utilisation des systèmes d'aménagement du temps de travail Suivre l'évolution de l'attractivité du système de rémunération Professionnaliser le recrutement Développer des programmes d'intégration | Augmentation de services/entités ayant adopté un système d'aménagement du temps de travail (o) Nombre de collaborateurs bénéficiant d'un système d'aménagement du temps de travail (o) Diminution du nombre d'absences de courte durée sans certificat médical (o) Positionnement de fonctions de l'ACV dans les études comparatives de rémunération (o) |

o) Indicateur objectif

(p) Indicateur de perception

Tableau 15

| Axe stratégique | Objectif | Indicateurs stratégiques |
|--|--|---|
| Fonction d'encadrement compétente et reconnue | Disposer de cadres reconnus à même de diriger leur entité et motiver le personnel en vue de fournir des prestations de qualité | <p>Nombre de cadres évalués positivement par leurs supérieurs (o)</p> <p>Evolution du turnover au sein de l'unité (o)</p> <p>Evolution du % des départs liés à un encadrement problématique (o)</p> <p>Evolution du % de collaborateurs qui estiment que la qualité de leur encadrement est satisfaisante (p)</p> |

Cet axe se concrétise de la manière suivante

| Champs d'action | Actions | Indicateurs opérationnels |
|---|--|---|
| <p>Recruter des cadres disposant des compétences managériales requises</p> <p>Evaluer les compétences managériales</p> <p>Soutenir le développement des cadres et renforcer leurs compétences managériales</p> <p>Identifier les besoins en personnel</p> | <p>Préciser les catégories de cadres</p> <p>Définir les compétences managériales attendues des différentes catégories de cadres</p> <p>S'assurer que les cadres recrutés disposent des compétences managériales attendues</p> <p>Evaluer la mise en œuvre des compétences managériales</p> <p>Prévoir des formations ciblées et d'autres formes de soutien</p> <p>Développer une gestion prévisionnelle du personnel tant qualitative que quantitative</p> | <p>Affectation de tout cadre à une catégorie de cadres déterminée (o)</p> <p>Création d'un référentiel des compétences adapté aux différentes catégories de cadres (o)</p> <p>La personne recrutée (à l'interne ou à l'externe) pour une fonction de cadre répond au profil du poste et à défaut dispose d'un plan de formation (o)</p> <p>Proportion de cadres appréciés par leur hiérarchie et par leurs subordonnés (entretien d'appréciation) (o)</p> <p>Proportion de cadres bénéficiant d'un plan d'action en cas d'appréciation insatisfaisante (o)</p> <p>Nombre et pourcentage de cadres poursuivant un plan de développement (o)</p> <p>Evolution du % de cadres satisfaits dans leur fonction (entretien d'appréciation) (p)</p> <p>Plans des postes prévisionnels disponibles dans les services (o)</p> |

(o) Indicateur objectif

(p) Indicateur de perception

Tableau 16

| Axe stratégique | Objectif | Indicateurs stratégiques |
|--|--|---|
| Développement du potentiel des collaborateurs | Bénéficier de collaborateurs qui utilisent leurs compétences et développent leur potentiel | <p>Evolution du nombre de collaborateurs dont les souhaits de développement sont pris en compte suite à l'entretien d'appréciation (o)</p> <p>Proportion de départs liés à l'absence de possibilité de développement (o)</p> <p>Evolution du % de collaborateurs qui estiment pouvoir utiliser et développer leur potentiel (p)</p> <p>Evolution du % de cadres qui estiment que leurs collaborateurs utilisent et développent leur potentiel (p)</p> |

Cet axe se concrétise de la manière suivante

| Champs d'action | Actions | Indicateurs opérationnels |
|---|---|---|
| <p>Valoriser les compétences actuelles du personnel</p> <p>Développer le potentiel du personnel</p> <p>Reconnaître les compétences acquises</p> | <p>Faciliter la mobilité des collaborateurs dans des fonctions en adéquation avec leurs compétences</p> <p>Développer et appliquer les outils de gestion des compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer les référentiels métiers - Elaborer un référentiel de compétences transversales - Disposer d'un inventaire des compétences du personnel en exploitant les outils à disposition <p>Mettre sur pied des plans de développement en offrant des aires de mobilité</p> <p>Développer les formations certifiées</p> | <p>Evolution du % de postes repourvus en interne (o)</p> <p>Proportion de promotions à des fonctions supérieures (o)</p> <p>Nombre de services ayant formalisé leur référentiel métiers (o)</p> <p>Création d'un nouveau référentiel de compétences transversales (o)</p> <p>Proportion de collaborateurs ayant suivi une formation par année (o)</p> <p>Proportion de collaborateurs ayant un plan de développement (o)</p> <p>Evolution du nombre d'entretiens d'appréciation réalisés (o)</p> <p>Nombre et proportion de cadres ayant suivi la démarche <i>Développement des compétences cadres</i> (o)</p> <p>Evolution des formations certifiées (o)</p> <p>% des collaborateurs ayant leur portefeuille de compétences à jour (o)</p> |

(o) Indicateur objectif

(p) Indicateur de perception

Tableau 17

| Thèmes | Besoins et points d'amélioration | Axes stratégiques* |
|---|---|--|
| • Equilibre entre la vie professionnelle et la vie privée | <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer les possibilités d'aménagement du temps de travail • Accompagner la mise en œuvre des systèmes d'aménagement du temps de travail • Promouvoir une approche globale et intégrée | <ul style="list-style-type: none"> • A1 • A1 • A1 |
| • Politique salariale | <ul style="list-style-type: none"> • Analyser son évolution et son attractivité • Développer la participation à des enquêtes de comparaisons salariales | <ul style="list-style-type: none"> • A1 • A1 |
| • Caisse de pensions de l'Etat de Vaud | <ul style="list-style-type: none"> • Anticiper la problématique du vieillissement de la population | <ul style="list-style-type: none"> • A1 |
| • Processus d'engagement | <ul style="list-style-type: none"> • Mettre à la disposition des autorités d'engagement des outils RH de gestion prévisionnelle • S'assurer du respect et de la conformité des processus d'engagement au sein des services • Réviser les outils de recrutement • Développer et mettre en œuvre un programme commun d'intégration sur la place de travail • Développer des indicateurs d'efficacité des engagements pertinents • Assurer la compétitivité des conditions de travail • Intensifier la comparaison avec d'autres organisations publiques ou privées | <ul style="list-style-type: none"> • A2 • nc • A1 • A1 • A1 • A1 • A1 |
| • Compétences managériales | <ul style="list-style-type: none"> • Disposer d'un référentiel des compétences • Généraliser l'évaluation des compétences managériales • Améliorer l'utilisation et la diffusion des outils de gestion du personnel • Etendre la participation à la démarche DCC à tous les cadres sélectionnés • Améliorer l'accompagnement de la mobilité des cadres | <ul style="list-style-type: none"> • A3 • A2 • A2 • A2 • A3 |
| • Rôles du management | <ul style="list-style-type: none"> • Maintenir et développer la pratique de l'appréciation des collaborateurs • Réviser l'outil d'appréciation • Améliorer la politique de la formation, l'offre, le choix et le suivi (transfert) des formations à la place de travail • Soutenir la mise en place du nouveau cahier des charges par une information et une formation accrues • Disposer d'un référentiel des compétences | <ul style="list-style-type: none"> • A2 • A2 • A3 • A2 • A3 |
| • Mobilité professionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une politique de mobilité • Définir des parcours d'évolution professionnelle • Accompagner la mise en œuvre des outils de soutien à la mobilité | <ul style="list-style-type: none"> • A3 • A3 • A3 |
| • Gestion des absences de longue durée | <ul style="list-style-type: none"> • Développer une approche transversale en décloisonnant la structure et les activités | <ul style="list-style-type: none"> • A3 |
| • Formation des jeunes | <ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le nombre de places d'apprentissage en prenant en compte les besoins des autres filières de formation | <ul style="list-style-type: none"> • Transversal |
| • Organisation RH | <ul style="list-style-type: none"> • Revoir l'organisation RH en partant d'un état des lieux | <ul style="list-style-type: none"> • Transversal |
| • Système d'information des ressources humaines | <ul style="list-style-type: none"> • Etendre les prestations RH bénéficiant d'un support informatique • Assurer l'évolution technique des solutions utilisées • Définir les indicateurs stratégiques d'optimisation des processus et de gestion RH | <ul style="list-style-type: none"> • Transversal • Transversal • Transversal |

* Axes stratégiques → A1. Attractivité de l'Etat employeur – A2. Fonction d'encadrement compétente et reconnue – A3. Développement du potentiel des collaborateurs – nc. Non concerné

Tableau 18

| NOM | 2005 | | | 2006 | | | 2007 | | | 2008 | | | 2009 | | | TOTAL 2005-2009 | | |
|--------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|-----------|-----------------|--------------|--------------|
| | Entrées | Sorties | Ecart | Entrées | Sorties | Ecart | Entrées | Sorties | Ecart | Entrées | Sorties | Ecart | Entrées | Sorties | Ecart | Entrées | Sorties | Ecart |
| SG DSE | 5 | 4 | 1 | 6 | 28 | -22 | 6 | 5 | 1 | 4 | 8 | -4 | 4 | 4 | 0 | 25 | 49 | -24 |
| BEFH | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 58 | 4 | 54 | 68 | 66 | 2 | 10 | 16 | -6 | 136 | 86 | 50 |
| PolCant | 29 | 44 | -15 | 50 | 48 | 2 | 50 | 59 | -9 | 50 | 55 | -5 | 44 | 58 | -14 | 223 | 264 | -41 |
| SAN | 12 | 18 | -6 | 4 | 16 | -12 | 10 | 17 | -7 | 18 | 18 | 0 | 10 | 6 | 4 | 54 | 75 | -21 |
| SSCM | 3 | 11 | -8 | 3 | 12 | -9 | 5 | 12 | -7 | 11 | 7 | 4 | 1 | 4 | -3 | 23 | 46 | -23 |
| SESA | 2 | 5 | -3 | 7 | 12 | -5 | 9 | 8 | 1 | 7 | 7 | 0 | 8 | 6 | 2 | 33 | 38 | -5 |
| SFFN | 5 | 3 | 2 | 7 | 9 | -2 | 3 | 7 | -4 | 59 | 19 | 40 | 15 | 13 | 2 | 89 | 51 | 38 |
| SCAV | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 76 | 2 | 74 | 42 | 40 | 2 | 8 | 9 | -1 | 126 | 51 | 75 |
| SEVEN | 1 | 2 | -1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | -1 | 7 | 3 | 4 | 16 | 12 | 4 |
| SG-DFJC | 38 | 31 | 7 | 18 | 26 | -8 | 14 | 17 | -3 | 16 | 11 | 5 | 13 | 10 | 3 | 99 | 95 | 4 |
| DGEF | 35 | 61 | -26 | 75 | 82 | -7 | 59 | 53 | 6 | 58 | 50 | 8 | 64 | 60 | 4 | 291 | 306 | -15 |
| DDEO | 218 | 16 | 202 | 36 | 35 | 1 | 50 | 42 | 8 | 442 | 427 | 15 | 58 | 36 | 22 | 804 | 556 | 248 |
| SESAF | 55 | 36 | 19 | 82 | 83 | -1 | 60 | 55 | 5 | 81 | 76 | 5 | 56 | 55 | 1 | 334 | 305 | 29 |
| SERAC | 17 | 15 | 2 | 21 | 26 | -5 | 24 | 23 | 1 | 39 | 18 | 21 | 50 | 47 | 3 | 151 | 129 | 22 |
| SPJ | 26 | 17 | 9 | 29 | 30 | -1 | 39 | 23 | 16 | 41 | 38 | 3 | 29 | 26 | 3 | 164 | 134 | 30 |
| DGES | 22 | 15 | 7 | 25 | 21 | 4 | 25 | 24 | 1 | 3 | 29 | 10 | 29 | 27 | 2 | 140 | 116 | 24 |
| SG DINT | 2 | 4 | -2 | 13 | 16 | -3 | 3 | 10 | -7 | 144 | 20 | 124 | 35 | 41 | -6 | 197 | 91 | 106 |
| SJL | 0 | 0 | 0 | 44 | 13 | 31 | 8 | 15 | -7 | 4 | 5 | -1 | 6 | 4 | 2 | 62 | 37 | 25 |
| SeCRI | 0 | 0 | 0 | 424 | 463 | -39 | 24 | 292 | -268 | 29 | 23 | 6 | 35 | 28 | 7 | 512 | 806 | -294 |
| SPEN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 402 | 15 | 387 | 433 | 434 | -1 | 45 | 50 | -5 | 880 | 499 | 381 |
| SPOP | 11 | 19 | -8 | 16 | 15 | 1 | 19 | 18 | 1 | 40 | 31 | 9 | 17 | 15 | 2 | 103 | 98 | 5 |
| SG DSAS | 4 | 5 | -1 | 2 | 23 | -21 | 1 | 4 | -3 | 8 | 5 | 3 | 6 | 5 | 1 | 21 | 42 | -21 |
| SASH | 0 | 1 | -1 | 1 | 1 | 0 | 45 | 7 | 38 | 13 | 12 | 1 | 10 | 6 | 4 | 69 | 27 | 42 |
| SPAS | 16 | 17 | -1 | 14 | 17 | -3 | 12 | 10 | 2 | 18 | 14 | 4 | 12 | 7 | 5 | 72 | 65 | 7 |
| SSP | 0 | 0 | 0 | 98 | 13 | 85 | 13 | 15 | -22 | 11 | 12 | -1 | 12 | 13 | -1 | 134 | 53 | 81 |
| SG DEC | 1 | 4 | -3 | 4 | 9 | -5 | 2 | 3 | -1 | 5 | 3 | 2 | 1 | 3 | -2 | 13 | 22 | -9 |
| SDE | 0 | 0 | 0 | 423 | 37 | 386 | 18 | 39 | -21 | 34 | 46 | -12 | 91 | 38 | 53 | 566 | 160 | 406 |
| SAGR | 6 | 8 | -2 | 2 | 3 | -1 | 4 | 5 | -1 | 13 | 4 | 9 | 6 | 6 | 0 | 31 | 26 | 5 |
| SEPS | 1 | 0 | 1 | 3 | 7 | -4 | 1 | 3 | -2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 9 | 13 | -4 |
| SELT | 3 | 3 | 0 | 7 | 11 | -4 | 4 | 6 | -2 | 6 | 4 | 2 | 1 | 2 | -1 | 21 | 26 | -5 |
| SDT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 5 | 15 | 75 | 81 | -6 | 12 | 14 | -2 | 107 | 100 | 7 |
| SG DINF | 6 | 6 | 0 | 8 | 28 | -20 | 35 | 14 | 21 | 7 | 9 | -2 | 7 | 6 | 1 | 63 | 63 | 0 |
| SR | 16 | 36 | -20 | 24 | 44 | -20 | 36 | 62 | -26 | 152 | 192 | -40 | 59 | 59 | 0 | 287 | 393 | -106 |
| SIPAL | 0 | 5 | -5 | 161 | 60 | 101 | 381 | 55 | 326 | 38 | 38 | 0 | 48 | 51 | -3 | 628 | 209 | 419 |
| DSI | 0 | 0 | 0 | 211 | 38 | 173 | 27 | 14 | 13 | 24 | 20 | 4 | 111 | 17 | 94 | 373 | 89 | 284 |
| SM | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 16 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 21 | 3 | 18 |
| SG DFIRE | 12 | 19 | -7 | 13 | 71 | -58 | 13 | 11 | 2 | 28 | 17 | 11 | 15 | 12 | 3 | 81 | 130 | -49 |
| CHANC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 46 | 44 | 2 | 2 | 3 | -1 | 49 | 47 | 2 |
| ACI | 65 | 66 | -1 | 86 | 68 | 18 | 85 | 99 | -12 | 114 | 115 | -1 | 76 | 93 | -17 | 426 | 441 | -15 |
| SAGEFI | 4 | 7 | -3 | 0 | 4 | -4 | 4 | 16 | -12 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 0 | 16 | 35 | -19 |
| SPEV | 15 | 9 | 6 | 19 | 22 | -3 | 3 | 7 | -4 | 16 | 10 | 6 | 11 | 8 | 3 | 64 | 56 | 8 |
| SCRIS | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | -1 | 3 | 5 | -2 | 2 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | 9 | 12 | -3 |
| OUV | 160 | 188 | -28 | 270 | 267 | 3 | 274 | 296 | -22 | 1'073 | 1'370 | -297 | 153 | 237 | -84 | 1'930 | 2'358 | -428 |
| SGC | 0 | 0 | 0 | 14 | 1 | 13 | 1 | 2 | -1 | 16 | 15 | 1 | 3 | 5 | -2 | 34 | 23 | 11 |
| TOTAL | 793 | 677 | 116 | 2'238 | 1'661 | 577 | 1'932 | 1'383 | 549 | 3'334 | 3'406 | -72 | 1'189 | 1'110 | 79 | 9'486 | 8'237 | 1'249 |

Source : Outil de gestion de la paie PeopleSoft

Tableau 19

| NOM | 2005 | | | 2006 | | | 2007 | | | 2008 | | | 2009 | | | TOTAL 2005-2009 | | |
|----------|---------|---------|-------|---------|---------|-------|---------|---------|-------|---------|---------|-------|---------|---------|-------|-----------------|---------|-------|
| | Entrées | Sorties | Ecart | Entrées | Sorties | Ecart |
| SG DSE | 4 | 4 | 0 | 1 | 4 | -3 | 3 | 5 | -2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 13 | 16 | -3 |
| BEFH | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 4 | 2 | 12 | 11 | 1 | 10 | 12 | -2 | 28 | 27 | 1 |
| PolCant | 29 | 43 | -14 | 45 | 48 | -3 | 46 | 57 | -11 | 50 | 55 | -5 | 39 | 55 | -16 | 209 | 258 | -49 |
| SAN | 12 | 18 | -6 | 4 | 8 | -4 | 9 | 15 | -6 | 18 | 15 | 3 | 9 | 6 | 3 | 52 | 62 | -10 |
| SSCM | 2 | 10 | -8 | 3 | 11 | -8 | 3 | 12 | -9 | 10 | 7 | 3 | 1 | 4 | -3 | 19 | 44 | -25 |
| SESA | 2 | 5 | -3 | 7 | 12 | -5 | 8 | 8 | 0 | 7 | 7 | 0 | 8 | 5 | 3 | 32 | 37 | -5 |
| SFFN | 3 | 3 | 0 | 6 | 9 | -3 | 3 | 6 | -3 | 58 | 19 | 39 | 14 | 12 | 2 | 84 | 49 | 35 |
| SCAV | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 2 | 3 | 14 | 12 | 2 | 8 | 9 | -1 | 27 | 23 | 4 |
| SEVEN | 1 | 2 | -1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | -1 | 7 | 3 | 4 | 16 | 12 | 4 |
| SG-DFJC | 6 | 10 | -4 | 14 | 13 | 1 | 12 | 14 | -2 | 15 | 10 | 5 | 13 | 8 | 5 | 60 | 55 | 5 |
| DGEF | 215 | 14 | 201 | 26 | 24 | 2 | 44 | 38 | 6 | 70 | 25 | 45 | 57 | 35 | 22 | 412 | 136 | 276 |
| DGEF | 34 | 50 | -16 | 72 | 80 | -8 | 54 | 49 | 5 | 52 | 40 | 12 | 58 | 49 | 9 | 270 | 268 | 2 |
| SESAF | 53 | 33 | 20 | 53 | 50 | 3 | 59 | 50 | 9 | 79 | 75 | 4 | 50 | 50 | 0 | 294 | 258 | 36 |
| SERAC | 17 | 15 | 2 | 21 | 25 | -4 | 24 | 23 | 1 | 37 | 17 | 20 | 48 | 45 | 3 | 147 | 125 | 22 |
| SPJ | 26 | 16 | 10 | 28 | 30 | -2 | 35 | 23 | 12 | 41 | 37 | 4 | 26 | 25 | 1 | 156 | 131 | 25 |
| DGES | 21 | 14 | 7 | 25 | 21 | 4 | 23 | 24 | -1 | 38 | 28 | 10 | 27 | 24 | 3 | 134 | 111 | 23 |
| SG DINT | 2 | 4 | -2 | 1 | 5 | -4 | 3 | 4 | -1 | 39 | 17 | 22 | 34 | 40 | -6 | 79 | 70 | 9 |
| SJL | 0 | 0 | 0 | 10 | 2 | 8 | 5 | 5 | 0 | 4 | 4 | 0 | 6 | 3 | 3 | 25 | 14 | 11 |
| SeCRI | 0 | 0 | 0 | 37 | 42 | -5 | 6 | 279 | -273 | 25 | 23 | 2 | 13 | 18 | -5 | 81 | 362 | -281 |
| SPEN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 | 14 | 5 | 49 | 47 | 2 | 44 | 36 | 8 | 112 | 97 | 15 |
| SPOP | 11 | 19 | -8 | 15 | 12 | 3 | 18 | 16 | 2 | 40 | 29 | 11 | 17 | 15 | 2 | 101 | 91 | 10 |
| SG DSAS | 4 | 4 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | -1 | 7 | 4 | 3 | 4 | 4 | 0 | 18 | 16 | 2 |
| SASH | 0 | 1 | -1 | 1 | 1 | 0 | 45 | 7 | 38 | 12 | 8 | 4 | 10 | 6 | 4 | 68 | 23 | 45 |
| SPAS | 13 | 13 | 0 | 10 | 16 | -6 | 11 | 9 | 2 | 17 | 14 | 3 | 11 | 7 | 4 | 62 | 59 | 3 |
| SSP | 0 | 0 | 0 | 11 | 10 | 1 | 13 | 13 | 0 | 11 | 10 | 1 | 10 | 12 | -2 | 45 | 45 | 0 |
| SG DEC | 1 | 2 | -1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | -2 | 10 | 11 | -1 |
| SDE | 0 | 0 | 0 | 32 | 34 | -2 | 18 | 38 | -20 | 32 | 40 | -8 | 87 | 33 | 54 | 169 | 145 | 24 |
| SAGR | 6 | 8 | -2 | 2 | 3 | -1 | 4 | 5 | -1 | 13 | 4 | 9 | 6 | 5 | 1 | 31 | 25 | 6 |
| SEPS | 1 | 0 | 1 | 3 | 5 | -2 | 1 | 3 | -2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 7 | 10 | -3 |
| SELT | 3 | 3 | 0 | 0 | 1 | -1 | 1 | 4 | -3 | 6 | 4 | 2 | 1 | 2 | -1 | 11 | 14 | -3 |
| SDT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | -1 | 13 | 18 | -5 | 11 | 10 | 1 | 26 | 31 | -5 |
| SG DINF | 3 | 5 | -2 | 6 | 9 | -3 | 9 | 9 | 0 | 5 | 4 | 1 | 7 | 5 | 2 | 30 | 32 | -2 |
| SR | 13 | 28 | -15 | 15 | 31 | -16 | 34 | 49 | -15 | 47 | 55 | -8 | 50 | 48 | 2 | 159 | 211 | -52 |
| SIPAL | 0 | 5 | -5 | 9 | 15 | -6 | 375 | 51 | 324 | 37 | 38 | -1 | 32 | 35 | -3 | 453 | 144 | 309 |
| DSI | 0 | 0 | 0 | 12 | 14 | -2 | 23 | 12 | 11 | 24 | 20 | 4 | 110 | 16 | 94 | 169 | 62 | 107 |
| SM | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 | 3 | 4 |
| SG DFIRE | 11 | 12 | -1 | 12 | 13 | -1 | 9 | 9 | 0 | 24 | 17 | 7 | 15 | 11 | 4 | 71 | 62 | 9 |
| CHANC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | -2 | 5 | 5 | 0 |
| ACI | 64 | 66 | -2 | 84 | 68 | 16 | 85 | 94 | -9 | 113 | 114 | -1 | 76 | 90 | -14 | 422 | 432 | -10 |
| SAGEFI | 4 | 7 | -3 | 0 | 3 | -3 | 4 | 5 | -1 | 3 | 3 | 0 | 4 | 2 | 2 | 15 | 20 | -5 |
| SPEV | 8 | 8 | 0 | 14 | 16 | -2 | 3 | 6 | -3 | 10 | 9 | 1 | 10 | 5 | 5 | 45 | 44 | 1 |
| SCRIS | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | -1 | 2 | 3 | -1 | 1 | 3 | -2 | 1 | 1 | 0 | 7 | 10 | -3 |
| OUV | 160 | 174 | -14 | 268 | 237 | 31 | 267 | 275 | -8 | 197 | 296 | -99 | 145 | 138 | 7 | | | |

Tableau 20

| Services | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | Total |
|------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| SG-DSE | -1.50 | -2.40 | -0.50 | 0.00 | 0.00 | -4.40 |
| POLCANT | 14.90 | 2.20 | 11.70 | 37.20 | 10.50 | 76.50 |
| SAN | -6.80 | -2.00 | -0.50 | 0.00 | 2.00 | -7.30 |
| SSCM | -9.40 | -13.50 | -1.00 | 0.00 | 1.00 | -22.90 |
| SESA | -2.20 | -2.40 | -1.00 | 0.50 | 1.50 | -3.60 |
| SFFN | -0.20 | -2.20 | 30.83 | -1.30 | 0.00 | 27.13 |
| SFFN | 0.00 | 2.50 | 1.00 | 2.50 | 1.00 | 7.00 |
| SCAV | -1.20 | -0.30 | 4.70 | 0.50 | 0.00 | 3.70 |
| BEFH | 4.20 | -0.40 | 0.55 | 0.50 | 0.70 | 5.55 |
| DSE | -2.20 | -18.50 | 45.78 | 39.90 | 16.70 | 81.68 |
| SG-DFJC | -3.10 | 0.65 | 6.17 | 0.00 | 2.40 | 6.12 |
| DGEO-Scol | -0.48 | -4.58 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | -5.06 |
| DGEO-Scol | -22.91 | -46.14 | -12.83 | 71.72 | 80.97 | 70.81 |
| DGEP-Adm | 3.60 | -1.10 | 3.85 | 14.51 | 0.00 | 20.86 |
| DGEP-Ens | 76.84 | 39.64 | 71.80 | 26.37 | 60.92 | 274.85 |
| DGES | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.000.00 |
| HEV | -55.43 | -65.17 | 19.21 | 66.42 | 11.70 | -23.27 |
| SERAC | -0.70 | -1.45 | 5.52 | 4.08 | 0.00 | 7.45 |
| SPJ | 5.00 | 9.85 | 3.00 | 4.00 | 1.00 | 22.85 |
| SESAF | -3.77 | -3.28 | 13.57 | 28.00 | 28.90 | 63.42 |
| DFJC | -0.95 | -71.58 | 109.57 | 215.10 | 185.89 | 438.03 |
| SG-DINT | -1.60 | -0.65 | 0.80 | 0.00 | 0.00 | -1.45 |
| SJL | 1.25 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | 0.00 | 3.25 |
| ASF | 0.00 | -0.25 | 2.00 | 0.00 | 0.00 | 1.75 |
| OTG | 0.00 | 0.00 | 5.00 | 12.90 | 0.00 | 17.90 |
| SPOP | 4.50 | 0.00 | 9.30 | -1.20 | 2.00 | 14.60 |
| SPEN | 1.00 | 0.00 | 5.52 | 2.13 | 0.00 | 8.65 |
| SeCRI | -149.30 | -232.35 | -1.70 | -2.60 | 0.00 | -385.95 |
| MP | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 |
| DINT | -144.15 | -233.25 | 20.92 | 14.23 | 2.00 | -340.25 |
| SG-DSAS | -0.45 | 0.00 | -0.15 | 0.60 | 0.00 | 0.00 |
| SASH | 0.00 | 0.00 | 37.10 | 0.70 | 0.75 | 38.55 |
| SPAS | -0.30 | 0.00 | 4.00 | 1.00 | 3.75 | 8.45 |
| SSP | -4.10 | 0.00 | 0.40 | 0.70 | -0.10 | -3.10 |
| DSAS | -4.85 | 0.00 | 41.35 | 3.00 | 4.40 | 43.90 |
| SG-DEC | -0.90 | -0.10 | 0.33 | 0.00 | 0.00 | -0.67 |
| SDE | -1.00 | 1.70 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 1.70 |
| SAGR | -10.02 | -0.50 | 8.00 | 0.01 | 0.00 | -2.51 |
| SEPS | 0.15 | -0.60 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.55 |
| SDT | -0.50 | -0.20 | 2.00 | 0.50 | 0.00 | 1.80 |
| SELT | -1.00 | -0.20 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | -0.70 |
| DEC | -13.27 | 0.10 | 10.83 | 1.51 | 1.00 | 0.17 |
| SG-DINF | -1.70 | 0.55 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | -0.15 |
| SR | -29.23 | -10.90 | -18.40 | -5.15 | -11.30 | -74.98 |
| DSI | 0.00 | 7.45 | 0.30 | 1.00 | 122.50 | 131.25 |
| SIPAL | -5.35 | 128.00 | 10.01 | -7.20 | 2.00 | 127.46 |
| SM | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 |
| DINF | -35.28 | 125.10 | -7.09 | -11.35 | 113.20 | 184.58 |
| CHANC | -0.30 | -3.30 | 0.60 | -0.10 | 0.00 | -3.10 |
| SG-DFIRE | -2.30 | -0.60 | 2.80 | 0.00 | 0.80 | 0.70 |
| ACI | 0.60 | -10.06 | 0.60 | 0.00 | -2.00 | -11.40 |
| SAGEFI | -3.00 | -1.90 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | -4.90 |
| SPEV | -2.60 | 0.00 | 0.00 | 5.50 | 0.00 | 2.90 |
| RF | -1.15 | -0.51 | 1.50 | 0.00 | 0.00 | -0.16 |
| SCRIS | 0.20 | -0.65 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | -0.45 |
| CC | 0.00 | 0.00 | 8.00 | 1.00 | 0.50 | 9.50 |
| DFIRE | -8.55 | -17.56 | 13.50 | 6.40 | -0.70 | -6.91 |
| OJV | -12.60 | 10.80 | 49.52 | 8.80 | 19.00 | 75.52 |
| SGC | 0.55 | 0.00 | 2.20 | 2.50 | 0.50 | 5.75 |
| TOTAL ACV | -221.30 | -204.89 | 286.58 | 280.09 | 341.99 | 482.47 |

* DINT : cette variation s'explique par la sortie de l'Etat des pasteurs

Tableau 21

| Année | Du | Vers | ETP |
|-------|-------|-------|-------|
| 2010 | DSAS | DFJC | 0.30 |
| | DSAS | DFIRE | 0.80 |
| 2009 | DINF | DSAS | 1.50 |
| 2008 | DSE | DINT | 4.60 |
| | DINT | DEC | 1.00 |
| | DINT | DFIRE | 1.10 |
| | DINT | DFJC | 1.00 |
| | DINT | DSAS | 1.00 |
| | DFIRE | DINF | 3.00 |
| | DFIRE | DFJC | 1.00 |
| 2007 | DSE | DINF | 22.60 |
| | DFJC | DFIRE | 1.00 |
| | DFJC | DINF | 1.00 |
| | DINT | DINF | 18.80 |
| | DSAS | DINF | 19.80 |
| | DSAS | DFIRE | 2.00 |
| | DEC | DINF | 5.40 |
| | DEC | DFIRE | 3.90 |
| | DFIRE | DINF | 51.90 |
| | DFIRE | DEC | 0.20 |
| 2006 | DSE | DINT | 0.90 |
| | DINT | DFIRE | 0.50 |
| | DINT | DINF | 1.50 |
| | DINT | DSAS | 1.00 |
| | DSAS | DINF | 0.20 |
| | DEC | DFIRE | 2.00 |
| | DINF | DFIRE | 0.10 |

Source : brochures du budget de l'Administration cantonale vaudoise des années 2006 à 2010.

Tableau 22

| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|----|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|------|------|
| VD | Nombre d'habitants (4) | 650'791 | 658'659 | 668'581 | 684'922 | - | - |
| | Evolution nombre d'habitants | | 7'868 | 9'922 | 16'341 | | |
| | % évolution nombre d'habitants | | 1.19% | 1.48% | 2.39% | | |

(4) Source : SCRIS, statistiques annuelles de la population, annuaires statistiques 2005, 2006, 2007, 2008

Tableau 23

| Services | N° page | BUD 2005 Enseig. | N° page | BUD 2006 Enseig. | N° page | BUD 2007 Enseig. | N° page | BUD 2008 Enseig. | N° page | BUD 2009 Enseig. | N° page | BUD 2010 Enseig. |
|-------------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|
| SG_DFJC | 42 | 1.98 | 46 | 1.98 | 40 | 1.98 | 40 | 2.17 | 42 | 2.17 | 42 | 2.17 |
| DGEO-ADM | 46 | 16.77 | 50 | 16.77 | 44 | 16.77 | 44 | 16.77 | 46 | 16.77 | 46 | 16.77 |
| DGEO-Scol. prim. & sec. | 50 | 5'564.79 | 54 | 5'550.38 | 48 | 5'478.24 | 48 | 5'461.16 | 50 | 5'532.88 | 50 | 5'642.00 |
| DGEP-Ens. Sec. II | 60 | 1'549.43 | 64 | 1'623.27 | 58 | 1'663.06 | 58 | 1'729.69 | 60 | 1'756.26 | 60 | 1'824.61 |
| HEV | 70 | 497.75 | 70 | 442.32 | 64 | 379.48 | 66 | 391.49 | 68 | 456.21 | 66 | 411.81 |
| SESAF | 96+98 | 304.78 | 86 | 309.14 | 80 | 309.75 | 82 | 310.36 | 84 | 338.36 | 82 | 356.36 |
| TOTAL | | 7'935.50 | | 7'943.86 | | 7'849.28 | | 7'911.64 | | 8'102.65 | | 8'253.72 |
| Variation | | | | 8.36 | | -94.58 | | 62.36 | | 191.10 | | 151.07 |

Source : brochures du budget de l'Administration cantonale vaudoise des années 2006 à 2010

Tableau 24

| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| VD | Nombre d'ETP d'enseignants (1) | 7'935.50 | 7'943.86 | 7'849.28 | 7'911.64 | 8'102.65 | 8'253.72 |
| | Variation d'ETP d'enseignants par voie budgétaire (1) | | 8.36 | -94.58 | 62.36 | 191.01 | 151.07 |
| | % création d'ETP enseignants/nombre d'ETP enseignants | | 0.11% | -1.20% | 0.79% | 2.36% | 1.83% |
| | % du nombre d'ETP d'enseignants/nombre d'habitants | | 1.21% | 1.17% | 1.16% | nd | Nd |
| | Evolution du nombre d'élèves (2) | | - | - | 492 | 170 | 1'3400 |
| | % de la variation d'ETP d'enseignants/évolution du nombre d'élèves | | | | 12.67% | 112.36% | 11.27% |

(1) Source : brochures du budget de l'Administration cantonale vaudoise des années 2006 à 2010

(2) Source : DGEO, DGEP, DGE

Nombre d'élèves = Cycle initial + cycle primaire + cycle de transition + voie secondaire à options + voie secondaire générale + voie secondaire baccalauréat + raccordement + DGEP + DGE, mais sans le SESAF.

Tableau 25

| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|----|---|-------|-------|-------|-------|------|------|
| VD | Nombre d'ETP du personnel soignant (3) | 6'010 | 6'290 | 6'449 | 7'033 | nd | nd |
| | Création d'ETP par voie budgétaire de personnel soignant (3) | | 280 | 159 | 584 | nd | nd |
| | % création ETP personnel soignant/nombre ETP personnel soignant | | 4.45% | 2.47% | 8.30% | nd | nd |
| | % du nombre d'ETP de personnel soignants/nombre d'habitants | | 0.95% | 0.96% | 1.03% | nd | nd |

(3) Source : pour les années 2005, 2006, 2007 et 2008, rapport annuel 2008 du CHUV (p.51).

Tableau 26

| Convention Canton Confédération | UB | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | TOTAL |
|---------------------------------|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 105 | POLCANT | | | | 8.00 | 1.00 | 9.00 |
| TOTAL | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 8.00 | 1.00 | 9.00 |

| Convention Canton Communes | UB | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | TOTAL |
|----------------------------|---------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| 105 | POLCANT | 7.80 | 9.00 | 6.00 | 29.30 | | 52.10 |
| 62 | SR | | -7.25 | | | | -7.25 |
| TOTAL | | 7.80 | 1.75 | 6.00 | 29.30 | 0.00 | 44.85 |

| RPT | UB | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | TOTAL |
|--------------|-------|---------------|---------------|---------------|-------------|---------------|---------------|
| 109 | SSCM | | -11.00 | | | | -11.00 |
| 113 | SEVEN | | | 1.00 | | | 1.00 |
| 29 | SESAF | | | 4.40 | | | 4.40 |
| 43 | SPAS | | | 3.20 | | | 3.20 |
| 62 | SR | -23.80 | | -20.40 | | -11.30 | -55.50 |
| TOTAL | | -23.80 | -11.00 | -11.80 | 0.00 | -11.30 | -57.90 |

| Réformes judiciaires | | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | TOTAL |
|----------------------|---------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| 105 | Polcant | | | 4.00 | | | 4.00 |
| 107 | SAN | | | | | 2.00 | 2.00 |
| 281 | SPJ | | | | | 0.30 | 0.30 |
| 29 | SESAF | | | | | 0.50 | 0.50 |
| 303 | SJL | | | 0.30 | | 2.30 | 2.60 |
| 308 | SPEN | | | 5.00 | | | 5.00 |
| 309 | SeCRI | | 3.25 | | | | 3.25 |
| 310 | MP | | | | | 1.00 | 1.00 |
| 311 | OJV | | 35.10 | | | | 35.10 |
| 703 | ACI | 6.60 | | | | | 6.60 |
| 81 | OJV | | | 7.50 | 7.80 | 16.00 | 31.30 |
| TOTAL | | 6.60 | 38.35 | 16.80 | 7.80 | 22.10 | 91.65 |

| Réformes judiciaires | | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | TOTAL |
|----------------------|-------|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| <u>Eglises</u> | | | | | | | |
| 309 | SeCRI | | -230.30 | | | | |
| TOTAL | | 0.00 | -230.30 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | -230.30 |

| Internalisation | | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | TOTAL |
|---|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|
| <u>ETACOM</u> 222 (fin de l'opération avec bibliothécaire) | DGEO | | | | | 10.45 | 10.45 |
| <u>Conseiller Orientation (REUSSIC)</u> 231 | DGEP adm. | 4.30 | | | | | 4.30 |
| <u>Transfert du mandat du CSP</u> 232 | DGEP ens. | | | 4.45 | | | 4.45 |
| <u>Intégration de l'UTT la Pommeraie à l'OPTI</u> 306 | SPOP | | | | | 2.00 | 2.00 |
| <u>BEDAG</u> 63 | DSI | | | | | 115.00 | 115.00 |
| TOTAL | | 4.30 | 0.00 | 4.45 | 0.00 | 127.45 | 136.20 |

| Nouvelles activités | | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | TOTAL |
|--|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <u>Création garderie La Récré</u> 532 | Garderie | 5.20 | | | | | 5.20 |
| <u>Déploiement activité CC</u> 78 | CC | | | 8.00 | | 1.50 | 9.50 |
| TOTAL | | 5.20 | 0.00 | 8.00 | 0.00 | 1.50 | 14.70 |

| Nouvelles activités | | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | TOTAL |
|-------------------------|------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <u>EFILM</u> 54 adm. | SAGR | -6.42 | | | | | -6.42 |
| TOTAL | | -6.42 | 0.00 | 8.00 | 0.00 | 0.00 | -6.42 |

Tableau 27

| Affaires traitées | Année |
|-------------------|-------|
| 57 | 2004 |
| 58 | 2005 |
| 51 | 2006 |
| 37 | 2007 |
| 37 | 2008 |
| 105 | 2009 |

Tableau 28

| Concept | Dimensions Critères | Composantes Critères secondaires | Indicateurs |
|-----------------------|--|--|--|
| Fonction | Compétence professionnelle | • Connaissance | - Formation de base (type et durée) - Connaissances complémentaires (durée) - Actualisation des connaissances (délai d'obsolescence) |
| | | • Expérience / Aptitude | - Expérience professionnelle (type et degré) - Connaissance de l'Administration (type et degré) - Aptitudes physiques (dextérité) |
| | | • Autonomie / Initiative | - Marge de manœuvre (type et degré) - Indépendance vis-à-vis de l'organisation, des processus (degré et fréquence) - Répercussions (sociales, culturelles, économiques, politiques ou sur autrui) des décisions |
| | Compétence personnelle | • Flexibilité | - Diversité des tâches (type) - Degré de nouveauté des tâches - Fréquence des changements |
| | | • Communication | - Degré de difficulté du message à transmettre (contenu, formes d'expression) - Difficulté de la transmission (diversité des destinataires et interlocuteurs, situation émotionnelle ou conflictuelle) - Taille du groupe des destinataires ou nombre d'interlocuteurs |
| | Compétence sociale | • Coopération | - Degré de difficulté de la tâche à accomplir - Taille du groupe - Différenciation des intérêts/objectifs des partenaires |
| | | • Conduite Dispense de formation / Encadrement éducatif | - Contexte (normatif, stratégique, opérationnel) - Etendue du mandat (interaction directe, nombre de personnes) - Diversité des fonctions ou catégories de personnes |
| | Compétence à diriger, à former et à conseiller | • Aide à la décision et soutien | - Degré de difficulté du soutien (niveau des conseils prodigués) - Etendue de l'influence (unité de l'organisation à laquelle s'adresse le soutien) - Fréquence |
| | | • Sollicitation psychique | - Type - Intensité - Fréquence |
| | | • Sollicitation physique | - Type - Intensité - Fréquence |
| Conditions de travail | | • Sollicitation sensorielle | - Nombre - Intensité - Fréquence |
| | | • Influences de l'environnement | - Nombre - Intensité - Fréquence |
| | • Temps de travail irrégulier | - Préjudice porté aux temps de loisirs - Fréquence - Durée | |

Source : La nouvelle politique salariale. Du système de classification des fonctions au système de rémunération. Entrée en vigueur : 1^{er} décembre 2008, Rapport méthodologique, novembre 2009, p. 13 (cf. site de l'Etat de Vaud)

Tableau 29

| Critères principaux | Critères secondaires | | Echelle de notation | Coefficient de pondération | Valeur maximale | Total |
|--|----------------------|----------------------------------|---------------------|----------------------------|-----------------|-------|
| C1. Compétence professionnelle | CS111 | Formation de base | 0-10 | 1 | 10 | 28 |
| | CS112 | Connaissances complémentaires | 0-3 | 1 | 3 | |
| | CS113 | Actualisation des connaissances | 0-2 | 1 | 2 | |
| | CS121 | Savoir-faire | 0-9 | 1 | 9 | |
| | CS122 | Connaissance de l'Administration | 0-2 | 1 | 2 | |
| | CS123 | Aptitudes physiques | 0-2 | 1 | 2 | |
| C2. Compétence personnelle | CS21 | Autonomie, initiative | 0-5 | 3 | 15 | 20 |
| | CS22 | Flexibilité | 0-5 | 1 | 5 | |
| C3. Compétence sociale | CS31 | Communication | 0-5 | 2 | 10 | 20 |
| | CS32 | Coopération | 0-5 | 2 | 10 | |
| C4. Compétence à diriger et à conseiller | CS41 | Conduite | 0-5 | 3 | 15 | 20 |
| | CS42 | Aide à la décision et conseil | 0-5 | 1 | 5 | |
| C5. Conditions de travail | CS51 | Sollicitation psychique | 0-5 | 0.4 | 2 | 12 |
| | CS52 | Sollicitation physique | 0-5 | 0.4 | 2 | |
| | CS53 | Sollicitation sensorielle | 0-5 | 0.4 | 2 | |
| | CS54 | Influences de l'environnement | 0-5 | 0.6 | 3 | |
| | CS55 | Temps de travail irrégulier | 0-5 | 0.6 | 3 | |
| | | | | | | 100 |

Tableau 30

| Formation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | Hb fonction | Hb niveaux |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|------------|
| Form. oblig. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 19 | 6 |
| Dipl. privé | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 3 |
| Form. pratique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 2 |
| CFC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 118 | 8 |
| Dipl. ES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 46 | 8 |
| Bachelor | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 67 | 9 |
| Master | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 126 | 10 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 382 | 18 |

Source : Analyse chiffrée suite à l'introduction de la nouvelle politique salariale. Entrée en vigueur : 1^{er} décembre 2008, Rapport statistique, décembre 2009, p. 15 (cf. annexe)

Tableau 31

| | ACV | | | CHUV | | UNIL |
|---------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| Moyenne | 5'545 | 6.4% | 5'681 | 7.3% | 4'690 | 5.9% |
| Médiane | 4'662 | 5.1% | 5'595 | 7.7% | 3'997 | 5.0% |
| Minimum | 0* | 0.0% | 4 | 0.0% | 2'020 | 1.5% |
| Maximum | 40'773 | 40.0% | 18'673 | 37.5% | 13'424 | 22.3% |

* La promotion n'a donné lieu à aucune augmentation salariale en raison d'un salaire supérieur au maximum de la nouvelle classe.

Tableau 32

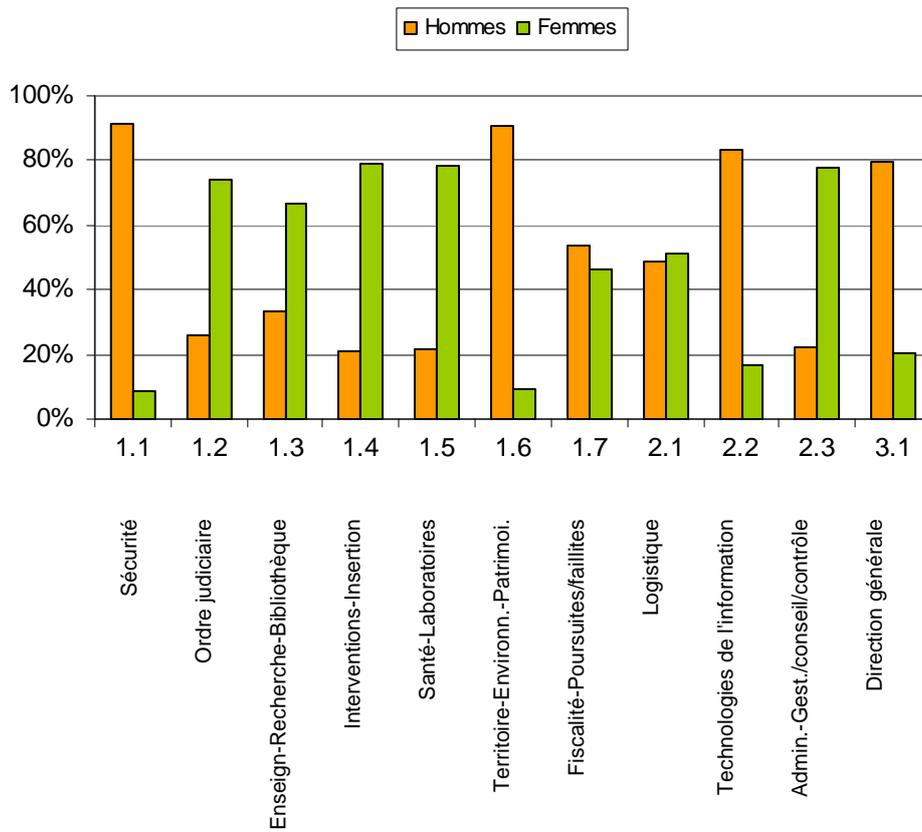
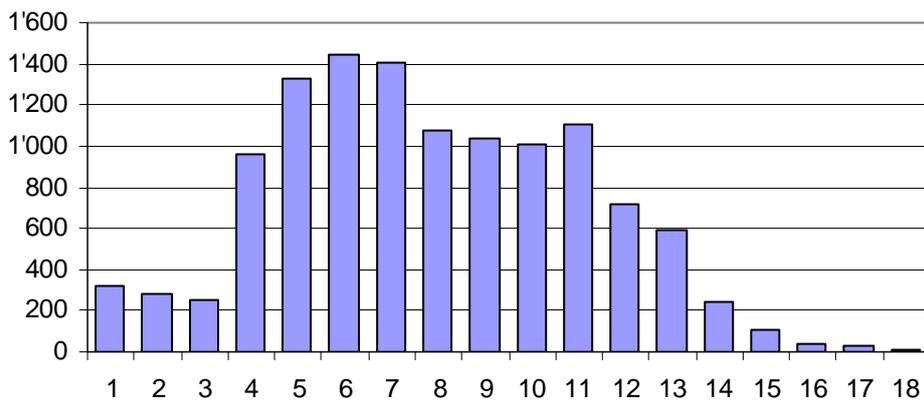


Tableau 33



| | |
|---------|---|
| Moyenne | 8 |
| Médiane | 7 |

Tableau 34

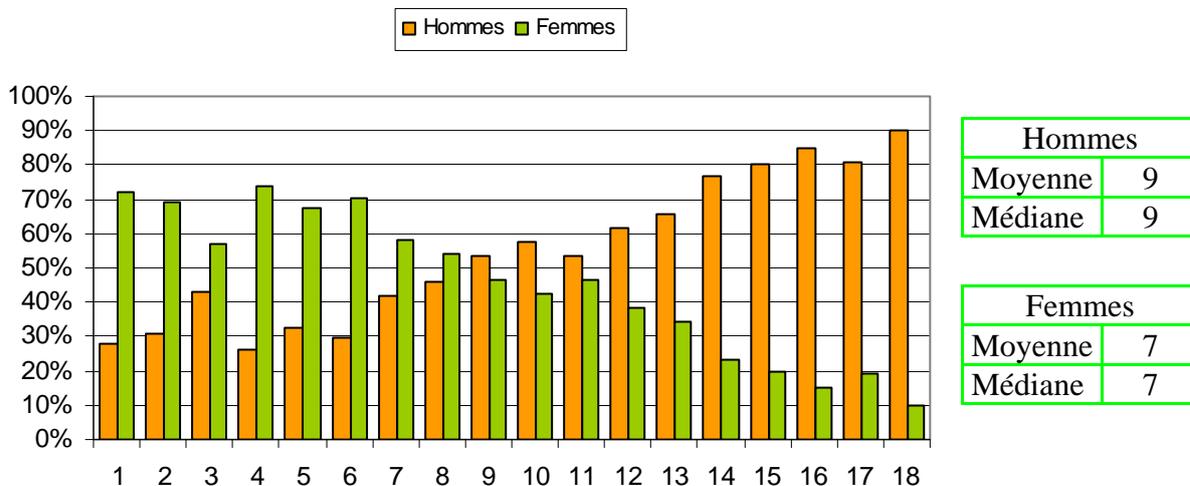


Tableau 35

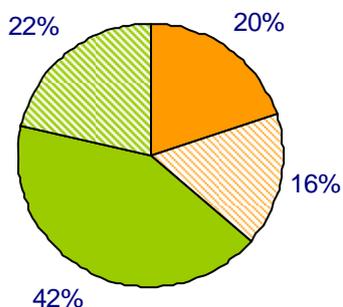


Tableau 36

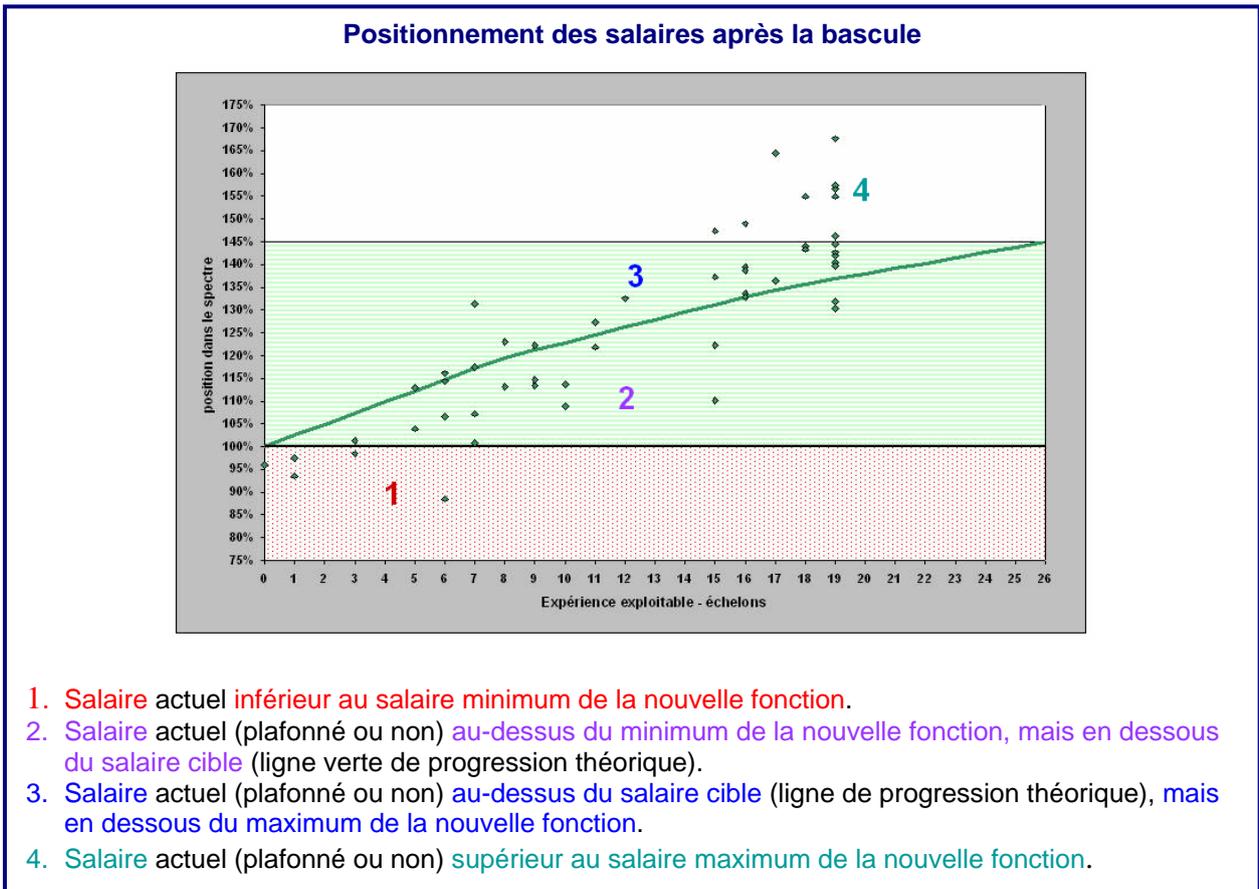


Tableau 37

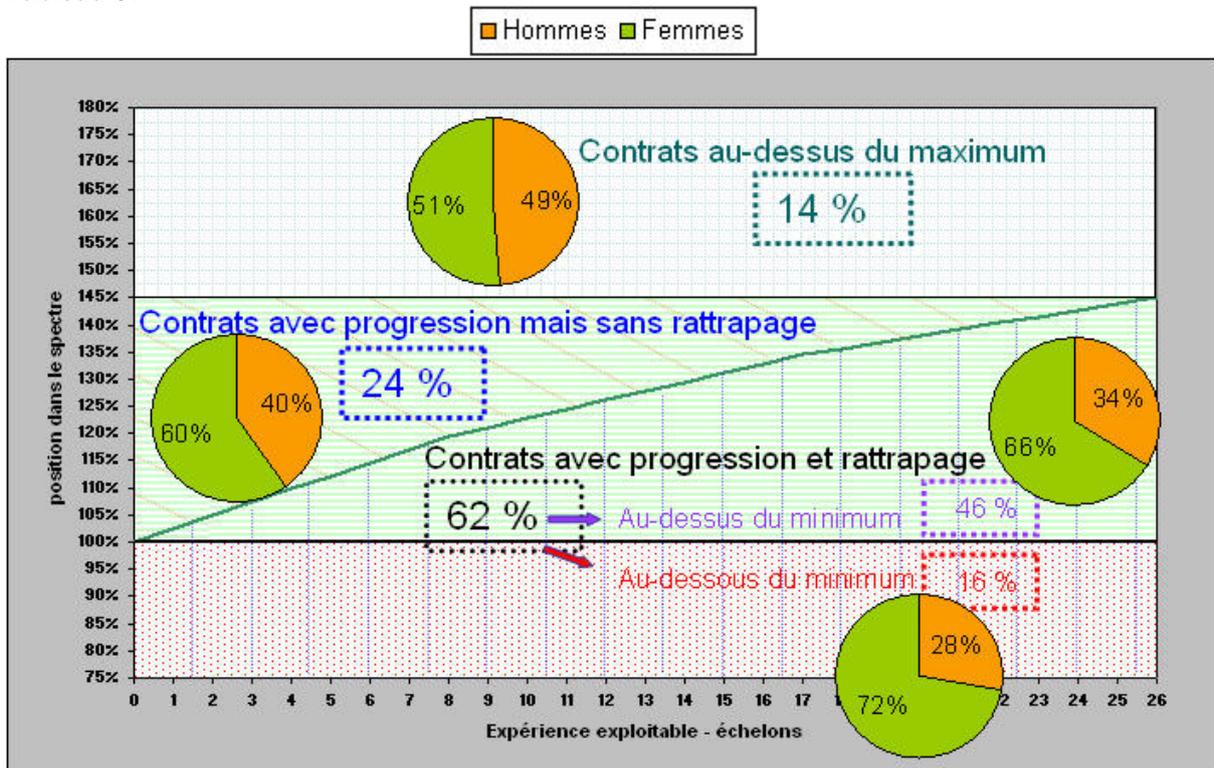


Tableau 38

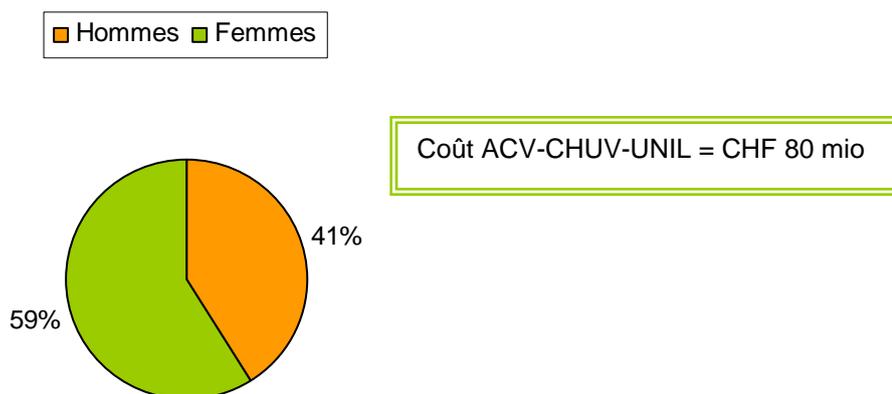


Tableau 39

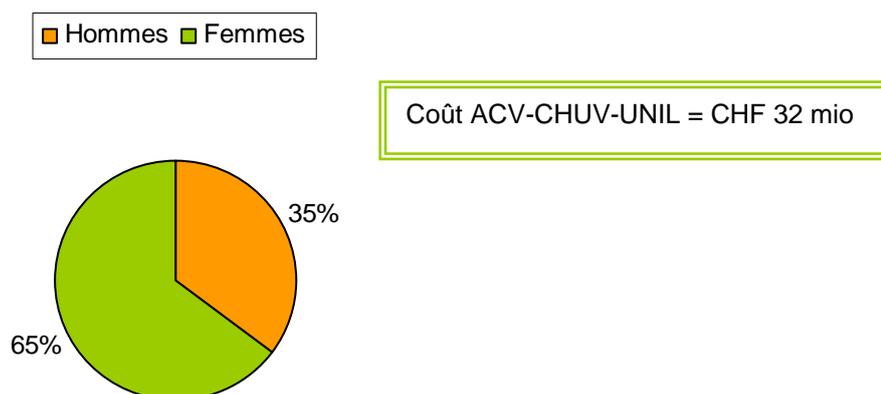


Tableau 40

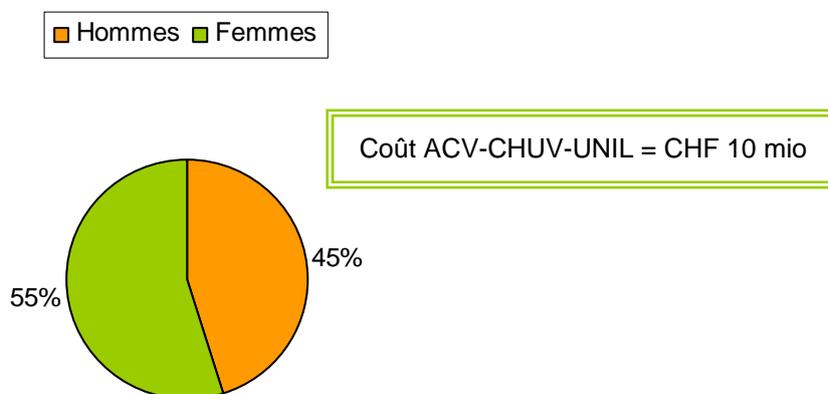
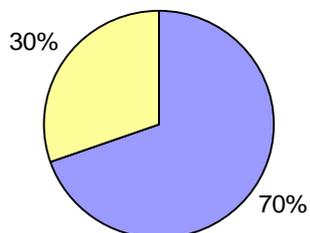


Tableau 41

■ Plus élevé * □ Plus bas **

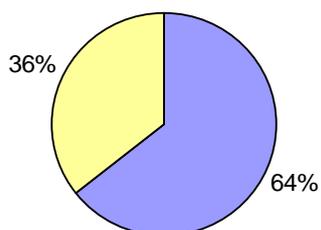


* dont 26% étaient plafonnés dans l'ancien système

** dont 12% étaient plafonnés dans l'ancien système

Tableau 42

■ Plus élevé * □ Plus bas **

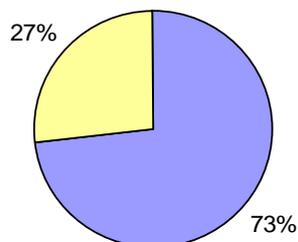


* dont 26% étaient plafonnés dans l'ancien système

** dont 16% étaient plafonnés dans l'ancien système

Tableau 43

■ Plus élevé * □ Plus bas **



* dont 25% étaient plafonnés dans l'ancien système

** dont 9% étaient plafonnés dans l'ancien système

Tableau 44

| | | 2008 | 2009 | 2010 | Total |
|----|--|----------------|---------------|---------------|---------------|
| VD | Création ETP par voie budgétaire : enseignants (1) | 66.72 | 191.10 | 152.07 | 409.89 |
| | Création ETP par voie budgétaire : administratifs (1) | 163.91 | 93.14 | 208.40 | 465.45 |
| | Création ETP par voie budgétaire : total (1) | 230.63 | 284.24 | 360.47 | 875.34 |
| | Nombre d'habitants (2) | 684'922 | - | - | |
| | En % de la population | 0.03% | nd | nd | |

(1) EMPD budget 2010 en pages 18 et 19, EMPD budget 2009 en pages 18 et 19, EMPD budget 2008 en pages 14 et 15.

(2) SCRIS, statistiques annuelle de la population

Tableau 45

| | |
|-------------------|---|
| 16.60 ETP | Postes totalement compensés par des financements externes. |
| 27.05 ETP | Postes provisoires pour deux ans. |
| 14.50 ETP | Postes totalement compensés par des diminutions de charges dans les mandats et relatifs au même objet et pour autant que le mandat court depuis trois ans. |
| 14.20 ETP | Postes compensés par une diminution des subventions distribuées avec internalisation de prestations. |
| 5.95 ETP | Postes compensés par une diminution sur divers comptes de charges à l'exclusion des économies par le biais de différences salariales. Et pour autant que la pérennité de la compensation soit garantie. |
| 23.10 ETP | Postes liés au projet Codex_2010, que ce soit les équipes projet pour des postes provisoires prolongés ou pour les ETP mentionnés dans les EMPL des divers volets du projet. |
| 3.00 ETP | Postes compensés par une diminution des subventions distribuées sans internalisation de prestations. |
| 13.47 ETP | Autres nouveaux postes inscrits au budget 2010. |
| 117.87 ETP | TOTAL |

Tableau 46

| | |
|-------------------|--|
| 29.30 ETP | Postes totalement financés par les communes qui ont conclu un contrat de prestation avec l'Etat dans le domaine de la sécurité. |
| 9.00 ETP | Postes entièrement financés par les externes à l'ACV (Confédération ou communes, etc.). |
| 5.50 ETP | Postes totalement compensés par des revenus supplémentaires ou des économies. |
| 38.50 ETP | Postes découlant de nouvelles dispositions législatives fédérales ou cantonales. |
| 29.30 ETP | Autres nouveaux postes inscrits au budget 2009. |
| 111.60 ETP | TOTAL |

Tableau 47

| | | 2008 | 2009 | 2010 |
|----|---|-------|-------|-------|
| VD | Création ETP par voie budgétaire Police cantonale (1) | 11.70 | 44.20 | 22.50 |

(1) brochure budget 2010 : écart entre les effectifs 2010 et 2009, page 4, brochure budget 2009 : écart entre les effectifs 2009 et 2008, page 4, brochure budget 2008 : écart entre les effectifs 2008 et 2007, page 4.