



Département des finances
et des relations extérieures

Service du personnel

LA NOUVELLE POLITIQUE SALARIALE

Du système de classification des fonctions au système de rémunération

Entrée en vigueur : 1^{er} décembre 2008

– Rapport méthodologique –



Département des finances
et des relations extérieures

Service du personnel

LA NOUVELLE POLITIQUE SALARIALE

Du système de classification des fonctions au système de rémunération

Entrée en vigueur : 1^{er} décembre 2008

– Rapport méthodologique –

SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
1. LA METHODE D'EVALUATION DES FONCTIONS.....	11
2. LA GRILLE DES FONCTIONS.....	25
3. LA REALISATION DE LA « BASCULE »	43
4. LE SYSTEME DE REMUNERATION	53
CONCLUSION	63
LISTE DES TABLEAUX	67
LISTE DES FIGURES.....	69
LISTE DES ANNEXES	71
TABLE DES MATIERES	171

INTRODUCTION

La grille des fonctions, entrée en vigueur le 1^{er} décembre 2008, résulte de la volonté du Conseil d'Etat de mettre en place un système de classification des fonctions plus transparent, plus simple et plus équitable que le précédent.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques principales de l'ancien système¹, résultat de plus de quarante années d'application.

Tableau 1 : Ancien système de classification des fonctions

Ancien système – Caractéristiques principales	
Nombre de fonctions	Plus de 1'200
Nombre de niveaux de fonction	101
Nombre de classes salariales par fonction	1 à 6
Amplitude dans une fonction	De 20 % à 78 %
Nombre de classes salariales	37 (32 + 5 hors classe)

Le système d'évaluation des fonctions de l'Etat de Vaud datait de 1969. Au fil du temps, il évolua 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 démontra que sur les 1'200 fonctions et plus référencées, 760 environ contenaient au moins un-e titulaire, soit 63 % environ. Sur ces fonctions encore actives, 71 % totalisaient deux titulaires et plus, 25 % n'enregistraient qu'un-e seul-e titulaire et 4 % n'avaient plus aucun-e titulaire².

¹ Par ancien système, il faut comprendre le système en vigueur avant le 1^{er} décembre 2008, avec son propre catalogue de fonctions (cf. Administration cantonale vaudoise, *Fonctions publiques cantonales, Classification et définition*, 1^{er} janvier 2002) et sa propre échelle des salaires.

² Pour ne pas alourdir le texte, nous avons renoncé pour la suite du rapport à employer un langage épïcène.

Les libellés des fonctions n'étaient pas non plus des plus transparents sur les métiers auxquels ils faisaient référence. A titre d'exemple, la fonction d'« adjoint B » pouvait s'appliquer autant à un poste de « responsable RH » que 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. Effet direct ou pas de tout cela, dans la pratique quotidienne de la gestion des postes, des passages quasi automatiques à l'ancienneté entre certaines fonctions se mirent en place pour devenir une règle ou presque.

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.

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 %. 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).

*
* *

Plus d'une dizaine de méthodes firent l'objet d'un examen de la part du SPEV, mais seulement trois furent présentées de manière détaillée et argumentée au Conseil d'Etat. Il est à noter que les syndicats et associations du personnel (FSF³, SSP⁴ et SUD⁵) furent consultés à propos du choix de la méthode : ils assistèrent à la présentation de plusieurs méthodes et purent donner leur avis.

Le 11 juin 2001⁶, le Conseil d'Etat décidait de retenir la méthode de la société GFO⁷. Selon lui⁸, c'est elle qui se révélait la mieux adaptée aux objectifs qu'il s'était fixés, à savoir :

- assouplissement du système ;
- diminution du nombre de fonctions ;
- prise en compte des compétences acquises et réduction du poids de la formation de base ;
- cohérence avec la nouvelle loi sur le personnel ;
- équité et transparence.

Le projet DECFO (Description des emplois et classification des fonctions) conduit par le SPEV était lancé.

*
* *

³ Fédération des Sociétés de fonctionnaires vaudois.

⁴ Syndicat des services publics - Région Vaud.

⁵ Fédération syndicale SUD.

⁶ Cf. décision du Conseil d'Etat du 11.06.01.

⁷ Société anonyme, fondée en 1996, sise à Zurich, GFO Unternehmensberatung est le prolongement de la fondation pour la recherche et le conseil de l'institut de management BWI de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Zurich. Au bénéfice d'une expérience éprouvée en système d'évaluation, la société GFO compte parmi ses clients, les cantons de Lucerne, des Grisons, des deux Bâle, les villes de Zurich et de Lausanne, ainsi que Migros et les CFF.

⁸ Cf. conférence de presse du 15.06.01.

La consultation des syndicats et associations du personnel ayant également porté sur la structure du projet, le 20 août 2001, le Conseil d'Etat approuvait 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.

Après la signature entre la DCERH⁹ et la délégation de la FSF, le 3 novembre 2008, d'une convention¹⁰, et l'adoption par le Grand Conseil, le 5 novembre 2008, du projet de décret présenté par le Conseil d'Etat, tous deux portant sur la mise en œuvre de la nouvelle classification des fonctions et de la nouvelle politique salariale, le 1^{er} décembre 2008 marquait l'entrée en vigueur officielle du nouveau système de rémunération de l'Etat de Vaud.

*
* *

Le présent rapport a pour objectif principal de présenter la manière dont la grille des fonctions désormais en vigueur a été construite et comment, par la suite, les postes de l'Administration ont été « basculés » dans cette grille.

Quatre chapitres constituent le corps du rapport :

1. La méthode d'évaluation des fonctions.
2. La grille des fonctions.
3. La réalisation de la « bascule ».
4. Le système de rémunération.

Une politique salariale s'appuie forcément sur un système de classification des fonctions et sur un système de rémunération, l'un n'allant pas sans l'autre, chacun donnant un sens à l'autre. C'est pourquoi, le quatrième chapitre est consacré à une présentation rapide du système de rémunération qui a été raccordé au système de classification des fonctions. Cela permettra au lecteur de disposer, d'un point de vue méthodologique, de la vue d'ensemble sur cette politique salariale de l'Etat de Vaud en vigueur depuis le 1^{er} décembre 2008.

Pour le confort du lecteur, le texte est partiellement mis « **en gras** » pour former au final un résumé du présent rapport.

De par la nature des objets traités, le contenu du rapport reste très technique. Pour en faciliter la compréhension, des illustrations relatives aux propos développés sont proposées aussi souvent que possible. Elles apparaissent dans le texte sur « **fond gris** » comme ci-dessus.

Il est à noter que la lecture du texte est grandement facilitée, si elle est réalisée avec la ou les annexes de référence sous les yeux.

⁹ Délégation du Conseil d'Etat aux ressources humaines.

¹⁰ Cette convention entérinait deux protocoles antérieurs des 2 juin et 8 juillet 2008, signés par les deux mêmes parties.

1. LA METHODE D'EVALUATION DES FONCTIONS

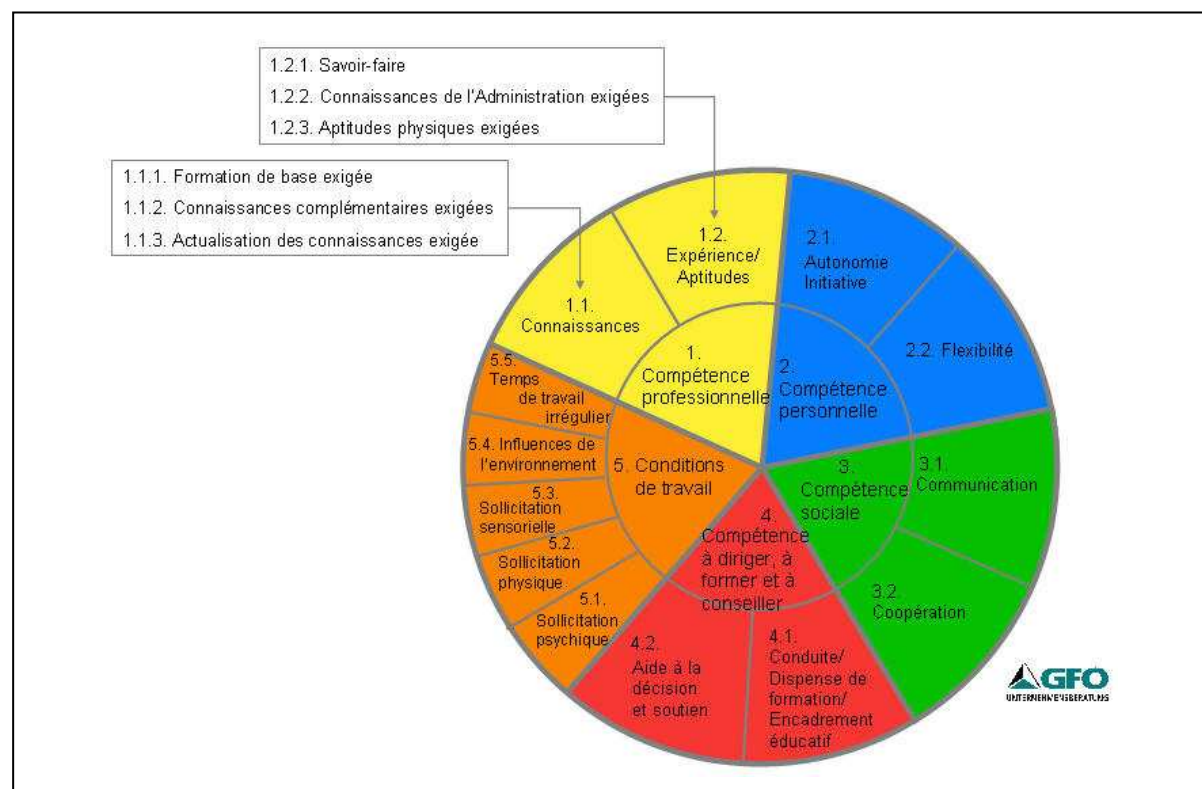
Ce chapitre vise à :

- décrire le principe général de la méthode d'évaluation des fonctions retenue ;
- présenter le catalogue des critères sur lequel s'appuie l'évaluation ;
- expliquer la manière dont est déterminé le niveau d'une fonction.

1.1. Le principe général

Selon la méthode retenue, l'évaluation des fonctions s'appuie sur un catalogue des critères dont la figure ci-dessous propose une représentation résumée.

Figure 1 : Critères de la méthode d'évaluation des fonctions



Ce catalogue se compose de cinq critères principaux numérotés de 1 à 5 : **quatre critères de compétence** (professionnelle, personnelle, sociale, à diriger, à former et à conseiller) **et un critère relatif aux conditions de travail.**

Chaque critère principal se décline ensuite en critères secondaires, soit 17 au total. 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.**

Illustration

Le critère secondaire de la *Sollicitation physique* (CS52) a pour indicateurs :

- 1. Le type** (travail statique ou dynamique, utilisation des mains, des bras et/ou du corps entier) ;
 - a) mains
 - b) mains et bras
 - c) corps entier
- 2. L'intensité** (de l'effort physique)
 - a) faible
 - b) moyenne
 - c) élevée
- 3. La fréquence** (de l'effort physique)
 - a) rarement
 - b) parfois
 - c) fréquemment

C'est la combinaison de ces indicateurs qui donne une mesure du critère.

Illustration

La mesure du critère *Sollicitation physique* est comprise entre 0 et 5. A titre d'exemple, une combinaison « aaa » pour ce critère (soit la combinaison « mains, faible, rarement ») obtiendrait la note de 1 sur 5.

Le Tableau 2 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.

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. Une table de correspondances « points – niveaux » permet ensuite de dire à quel niveau se rapporte le nombre de points total obtenu par une fonction. Il est à noter qu'**à chaque critère est appliqué un coefficient de pondération.**

Par ce travail d'évaluation, **l'objectif poursuivi est de parvenir à une classification des fonctions dont la gradation en 18 niveaux est rendue visible par la grille des fonctions.**

Tableau 2 : Représentation synoptique des critères et des indicateurs de la méthode d'évaluation des fonctions

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)
	Compétence personnelle	• 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
		• Flexibilité	- Diversité des tâches (type) - Degré de nouveauté des tâches - Fréquence des changements
	Compétence sociale	• 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
		• Coopération	- Degré de difficulté de la tâche à accomplir - Taille du groupe - Différenciation des intérêts/objectifs des partenaires
	Compétence à diriger, à former et à conseiller	• 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
		• 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
	Conditions de travail	• Sollicitation psychique	- Type - Intensité - Fréquence
		• Sollicitation physique	- Type - Intensité - Fréquence
		• Sollicitation sensorielle	- Nombre - Intensité - Fréquence
		• Influences de l'environnement	- Nombre - Intensité - Fréquence
		• Temps de travail irrégulier	- Préjudice porté aux temps de loisirs - Fréquence - Durée

1.2. Le catalogue des critères d'évaluation

Le catalogue des critères qui a servi à la construction de la grille des fonctions entrée en vigueur depuis le 1^{er} décembre 2008, et qui constitue la version officielle à ce jour, figure à l'*Annexe 1* (p. 72) du présent rapport.

1.2.1. Le catalogue des critères en vigueur

Le catalogue propose une entrée par critère principal, en commençant par les critères de compétence pour finir par les conditions de travail :

- Critère 1 : compétence professionnelle (C1).
- Critère 2 : compétence personnelle (C2).
- Critère 3 : compétence sociale (C3).
- Critère 4 : compétence à diriger, à former et à conseiller (C4).
- Critère 5 : conditions de travail (C5).

Chaque critère principal est ensuite présenté selon le même canevas, à savoir :

- **Définition générale** : sous-entendu du critère principal.
- **Définition des critères secondaires**.
- **Indicateurs retenus** : par critère secondaire, et toujours au nombre de trois, sauf pour le critère 1.
- **Niveau d'exigence** ou **de sollicitation**, c'est-à-dire l'échelle de notation appliquée, soit de 0 à 5 pour les critères principaux 2 à 5. Pour le critère 1, l'évaluation se faisant à l'aide de tableaux, le niveau d'exigence est automatiquement donné par la case du tableau qui est choisie.

Illustration

CS52 – Sollicitation physique

Ce critère secondaire (CS52) est rattaché au critère principal (C5) relatif aux conditions de travail et figure en page 12 du catalogue des critères en vigueur.

▪ **Définition**

Dans ledit catalogue, la sollicitation physique est définie comme suit :

La sollicitation physique résulte de contraintes physiques excessives et inhérentes à l'exercice de la fonction. Elle est mesurable à travers la force musculaire, la posture de travail et/ou la précision des mouvements exigés pour l'accomplissement des tâches.

La force musculaire est l'énergie déployée, dans l'exercice de la fonction, pour soulever, porter, déplacer des objets ou des personnes.

Par posture de travail, il faut entendre les positions (attitudes) corporelles stationnaires (p ex. position debout, assise ou arc-boutée), ou plus généralement unilatérales, et durables qui engendrent une forte pénibilité. On peut également associer à ce type de sollicitation les activités requérant des séries de mouvements unilatéraux ou une grande mobilité.

A la lecture de cette définition, trois remarques principales peuvent être formulées :

- Il s'agit d'un critère « exclusif » au sens de discriminant, c'est-à-dire d'un critère qui ne peut pas s'appliquer à toutes les fonctions. Lors de l'évaluation d'une fonction, pour entrer en matière sur ce critère, il faut impérativement que l'exercice de la fonction en question engendre une réelle sollicitation physique résultant de contraintes physiques excessives.
- Ce critère ne doit pas être confondu avec le critère relatif aux « aptitudes physiques exigées » (CS123) qui mesure la dextérité nécessaire pour réaliser les tâches associées à une fonction. Avec la sollicitation physique, c'est la dimension négative et non positive d'une activité physique qui est abordée.

- Une activité peut être rendue contraignante au plan physique moins pour la force que les postures de travail qu'elle demande pour être effectuée. Une activité réalisée debout sans pouvoir se déplacer ou presque (travail à la chaîne) pourrait être jugée aussi pénible qu'une autre activité ponctuée d'efforts physiques (déménagement de mobiliers).

▪ Indicateurs retenus

Les trois indicateurs choisis par la méthode pour mesurer la sollicitation physique sont : le type, l'intensité et la fréquence.

Avec le type, il s'agit de savoir si les tâches à réaliser sollicitent plutôt les mains, les mains et les bras ou le corps entier. Un travail de dactylographie sera jugé comme sollicitant plutôt les mains, alors qu'une activité de bûcheronnage sera évaluée comme nécessitant l'utilisation du corps entier.

Avec l'intensité, sous-entendu de l'effort physique, il convient d'évaluer si celle-ci est plutôt faible, moyenne ou élevée.

Quant à la fréquence, il s'agit d'apprécier si l'effort demandé pour réaliser une activité s'exprime rarement, parfois ou fréquemment.

S'agissant des deux derniers indicateurs, en règle générale, ils apparaissent de manière contraire c'est-à-dire qu'à une intensité plutôt faible correspond souvent une fréquence plutôt élevée et inversement. Il est rare que l'intensité et la fréquence soient toutes deux élevées, à moins d'être en présence d'une fonction extrêmement physique, comme par exemple une fonction de forestier-bûcheron.

▪ Niveau de sollicitation

L'échelle d'appréciation appliquée à ce critère est comprise entre 0 et 5, avec les demi-points autorisés. La note 0 indique qu'aucune sollicitation physique excessive n'est enregistrée dans l'exercice de la fonction. La note 5 indique en revanche le niveau de sollicitation physique le plus élevé qui puisse être engendré par la réalisation des activités liées à une fonction donnée.

D'une manière générale, la trame de construction et donc de présentation des critères de la méthode peut être résumée comme suit, selon que l'on ait affaire à un critère principal relatif à une compétence donnée (C1, C2, C3 ou C4) ou aux conditions de travail (C5).

C1 à C5 Compétences ou conditions de travail principales

Définition générale

Il s'agit de l'exigence à / de la contrainte engendrée par...

CSx : compétence x ou sollicitation x

Définition

Aptitude, capacité requise pour....

Par compétence x / sollicitation x, on entend...

CSy : compétence y ou sollicitation y

Définition

Aptitude, capacité requise pour....

Par compétence y / sollicitation y, on entend...

Indicateurs retenus

• Indicateur 1

- a₁ indique une mesure faible ou petite
- b₁ indique une mesure moyenne
- c₁ indique une mesure forte ou grande

• Indicateur 2

- a₂ indique une mesure faible ou petite
- b₂ indique une mesure moyenne
- c₂ indique une mesure forte ou grande

• Indicateur 3

- a₃ indique une mesure faible ou petite
- b₃ indique une mesure moyenne
- c₃ indique une mesure forte ou grande

(L'évaluation des critères secondaires relatifs au C1 (compétence professionnelle) se fait à l'aide de tableaux ou barèmes.)

Indicateurs retenus

• Indicateur 1

- a₁ indique une mesure faible ou petite
- b₁ indique une mesure moyenne
- c₁ indique une mesure forte ou grande

• Indicateur 2

- a₂ indique une mesure faible ou petite
- b₂ indique une mesure moyenne
- c₂ indique une mesure forte ou grande

• Indicateur 3

- a₃ indique une mesure faible ou petite
- b₃ indique une mesure moyenne
- c₃ indique une mesure forte ou grande

(L'évaluation des critères secondaires relatifs au C1 (compétence professionnelle) se fait à l'aide de tableaux ou barèmes.)

Niveau d'exigence / de sollicitation

De 0 à 5

- La note 0 indique aucune exigence / sollicitation
- La note 5 indique le niveau d'exigence / de sollicitation le plus élevé

(Les notes possibles pour l'évaluation des critères secondaires relatifs au C1 (compétence professionnelle) sont contenues dans les tableaux ou barèmes prévus à cet effet.)

Niveau d'exigence / de sollicitation

De 0 à 5

- La note 0 indique aucune exigence / sollicitation
- La note 5 indique le niveau d'exigence / de sollicitation le plus élevé

(Les notes possibles pour l'évaluation des critères secondaires relatifs au C1 (compétence professionnelle) sont contenues dans les tableaux ou barèmes prévus à cet effet.)

1.2.2. L'adaptation des critères

Comme indiqué en introduction, une des missions de la COPAR DECFO fut d'adapter la méthode d'évaluation des fonctions au contexte de l'Administration cantonale vaudoise. La comparaison entre les versions première¹¹ et finale témoigne de ce travail.

Si *a priori* les changements peuvent apparaître importants, **au final, il convient de dire que la méthode n'a pas été dénaturée, ni sur le fond ni sur la forme : mêmes critères, même dichotomie en critères secondaires et indicateurs, mêmes intervalles de notation.** Néanmoins, et c'est important, **ce travail d'analyse et d'examen détaillé des critères a permis de mieux faire accepter la méthode d'évaluation.**

Sans s'attacher à la forme, le Tableau 3 ci-dessous présente un bilan synthétique des modifications apportées au catalogue des critères.

Par « modifications d'ordre sémantique », il faut comprendre des changements de termes ou d'expressions, ainsi que des ajouts ou suppressions d'éléments.

Il est à noter que tous les critères furent validés par la COPAR DECFO à l'exception du barème à appliquer au critère CS111 relatif à la « formation de base exigée ».

Si la proposition de simplification était admise par tous, c'est-à-dire de ne pas opter pour un barème détaillé par titre à l'intérieur d'une même catégorie de formation, en revanche il n'y avait pas consensus sur le nombre de points à attribuer à chaque type de formation, sur une échelle de 0 à 10. Seule une hypothèse de travail avait pu être établie comme suit :

- formation obligatoire : 0.5 point ;
- diplômes privés professionnels : 2.0 points ;
- formation pratique : pas de proposition ;
- apprentissages : 5.0 points ;
- ESS : 7.0 points ;
- HE : 8.0 points ;
- UNI / EPF : 9.0 points.

En partant de cette hypothèse et en posant quelques principes de construction *a priori* consensuels, un barème définitif a pu être construit et appliqué. Les principes en question sont les suivants :

- La position du CFC dans le barème CS111 est déterminée :
 - selon la durée liée à l'obtention d'un CFC à partir de la fin de la scolarité obligatoire, soit 3 ans ;
 - en comparaison et en proportion avec la position du Master, formation de base la plus élevée, soit 10 points pour 8 années de formation après la fin de la scolarité obligatoire.
- La position des diplômes ES dans le barème CS111 est déterminée en respectant l'écart de deux points avec le CFC ; principe retenu dans l'hypothèse de travail de la COPAR DECFO.
- Les positions des diplômes privés professionnels, des formations pratiques et de la formation obligatoire dans le barème CS111 sont déterminées :
 - sur la base des écarts de points retenus dans l'hypothèse de travail de la COPAR DECFO ;
 - et de la sensibilité de l'échelle.

Concrètement, le barème appliqué se présente comme suit :

- formation obligatoire : 0.5 point ;
- diplômes privés professionnels : 2.0 points ;
- formation pratique : 3.0 points ;
- CFC : 4.0 points ;
- Diplôme ES : 6.0 points ;
- Bachelor : 8.0 points ;
- Master : 10.0 points.

¹¹ Cf. Annexe 2 (p. 88).

Tableau 3 : Nature des modifications apportées aux critères de la méthode d'évaluation des fonctions

Critères	Propositions
CS111 Formation de base exigée	▪ Etablissement d'un barème des formations simplifié, par type générique de formation : pas de notation différenciée selon la filière ou la durée de formation à l'intérieur d'un même type de formation ▪ Utilisation des principes du "Système éducatif Suisse", produit par la CDIP* comme référence pour la catégorisation des diplômes ▪ Anticipation des accords de Bologne, avec les entrées « Bachelor » et « Master » proposées dans les différents tableaux concernés
CS112 Connaissances complémentaires exigées	▪ Prise en compte, comme référence, du « nombre d'heures » de la formation considérée en dehors des périodes de stage, d'examens et de travaux personnels (adopté par la COPAR DECFO du 10.01.03) ▪ Lors de l'évaluation, le choix de la colonne se fait en fonction du niveau de la formation seconde ou complémentaire ▪ Critère adopté par la COPAR DECFO du 27.01.03
CS121 Savoir-faire	▪ Elargissement de la notion de base de l'« expérience professionnelle » à celle du « savoir-faire » afin de se détacher de la personne et de son expérience pour se centrer sur la fonction et ses exigences qui, en termes de savoir-faire, ne changent pas avec le temps ou du moins pas aussi vite ▪ Hypothèse de travail validée par la COPAR DECFO du 06.02.03 et qui sera finalement retenue lors de l'application de la méthode
C2 Compétence personnelle	▪ Modifications d'ordre sémantique ▪ Critères CS21 (Autonomie, initiative) et CS22 (Flexibilité) adoptés par la COPAR DECFO du 24.05.02
C3 Compétence sociale	▪ Modifications d'ordre sémantique ▪ Critères CS31 (Communication) et CS32 (Coopération) adoptés par la COPAR DECFO du 24.05.02
CS41 Conduite / Dispense de formation / Encadrement éducatif	▪ Elargissement de la conduite aux domaines de la dispense de formation et de l'encadrement éducatif (alors qu'initialement la conduite était réservée à la seule conduite hiérarchique, voire de projet) ▪ Critère désormais activé pour les fonctions enseignantes ou éducatives ▪ Critère adopté par la COPAR DECFO du 21.06.02
CS42 Aide à la décision et soutien	▪ Modifications d'ordre sémantique ▪ Critère adopté par la COPAR DECFO du 21.06.02
C5 Conditions de travail	▪ Modifications d'ordre sémantique ▪ Critère adopté par la COPAR DECFO du 14.11.02

* Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique

La seconde modification importante concerne le critère de la conduite (CS41).

Dans la version première, ce critère secondaire a pour objectif d'évaluer l'« aptitude requise pour l'exercice de la fonction à diriger des collaborateurs-trices en qualité de supérieur-e hiérarchique ou chef-fe de projet, c'est-à-dire à fixer des objectifs avec les collaborateurs-trices, à les encadrer, à les qualifier, à les motiver et à leur faire prendre des décisions ».

Les représentants des syndicats et associations du personnel au sein de la COPAR DECFO souhaitent que le périmètre de la conduite fût étendu. Précisément, ils demandèrent **que fussent intégrés la dispense de formation et l'encadrement éducatif au motif qu'enseignants, éducateurs et autres intervenants sociaux devaient faire montre d'une capacité à « conduire » des « apprenants » dans ces situations-là.**

Un principe fondamental de la méthode est de ne pas évaluer deux fois une même activité. Or, avec cet élargissement du périmètre de la conduite, c'est bien ce qui se produit dans la mesure où c'est normalement au travers du seul critère de la communication que devrait être appréciée cette activité de dispense de formation ou d'encadrement éducatif.

Aucun argument ni démonstration dans ce sens ne purent infléchir la position des syndicats et associations du personnel et le 21 juin 2002, le critère CS41 était adopté en tenant compte de cette orientation.

L'évaluation des fonctions s'est donc faite en appréciant la conduite selon qu'elle renvoie à la conduite hiérarchique de collaborateurs, à la direction de projet ou à la dispense de formation et à l'encadrement éducatif.

1.3. La détermination d'un niveau de fonction

Pour rappel, dans la méthode retenue, évaluer une fonction, c'est « attribuer » une valeur (entre 1 et 100 en l'occurrence) qui traduit la prise en compte :

- de la complexité des activités essentielles y afférentes ;
- des responsabilités intrinsèques à la fonction ;
- des inconvénients majeurs engendrés par l'exercice de la fonction.

Pour cela, la méthode utilise des critères (au nombre de cinq) qui permettent de prendre en compte ces trois aspects sous diverses dimensions et donc de différencier les fonctions entre elles.

Ces dimensions sont appréciées au travers de critères secondaires, non cumulatifs, qui composent les critères principaux.

Enfin, pour être mesurés, ces critères secondaires s'appuient sur des indicateurs.

1.3.1. Les indicateurs retenus

Par définition, les indicateurs sont des manifestations objectivement repérables et mesurables des dimensions (ou critères secondaires) d'un critère (principal). A la lecture du catalogue des critères, les indicateurs les plus utilisés sont : la durée, la fréquence, l'intensité, la diversité, le type, la taille, l'étendue, le degré de difficulté, etc.

Pour le critère relatif à la « compétence professionnelle » (C1), les valeurs possibles des indicateurs retenus sont contenues dans des tableaux à deux entrées. Chaque intersection de ligne et de colonne donne une mesure du critère à évaluer.

Illustration

Le critère secondaire de l'*Actualisation des connaissances exigée* (CS113), page 5 du catalogue annexé, s'apprécie à l'aide d'un tableau à deux entrées, respectivement en colonne et en ligne, relatives au :

- niveau des connaissances (Secondaire II / Diplôme ES et Bachelor / Master) ;
- délai après lequel les connaissances deviennent pour moitié obsolètes (Bref / Très bref).

« Niveau de connaissance » et « délai d'obsolescence des connaissances » sont les deux indicateurs retenus pour mesurer l'« actualisation des connaissances exigée ».

Si l'évaluation d'une fonction nécessite d'entrer en matière sur ce critère, c'est-à-dire qu'elle exige une formation de base de type Master (colonne 3) et que l'obsolescence des connaissances de base est jugée très rapide (ligne 2), alors la mesure obtenue sera de 2 points (sur 2 maximum possibles) ; ces 2 points figurent dans la case se situant à l'intersection de la colonne 3 et de la ligne 2.

Pour les critères 2 à 5, les indicateurs retenus sont systématiquement au nombre de trois. Et l'échelle de notation qui en découle est toujours comprise entre 0 et 5 points.

Illustration

Le critère secondaire de la *Sollicitation physique* (CS52) a pour indicateurs :

- 1. Le type** (travail statique ou dynamique, utilisation des mains, des bras et/ou du corps entier) ;
 - a) mains
 - b) mains et bras
 - c) corps entier
- 2. L'intensité** (de l'effort physique)
 - a) faible
 - b) moyenne
 - c) élevée
- 3. La fréquence** (de l'effort physique)
 - a) rarement
 - b) parfois
 - c) fréquemment

Lors de l'évaluation d'un critère, la combinaison des 3 indicateurs qui sera retenue donne une position de référence qui peut être traduite par une note sur une échelle de 0 à 5.

Illustration

La combinaison « bbb » au critère *Sollicitation physique* (CS52) (soit la combinaison « mains et bras, moyenne, parfois ») obtiendrait la note de 2.5 sur 5.

A chaque combinaison d'indicateurs possible correspond une note entre 0 et 5. Il est à relever qu'un « + » (plus) ou qu'un « - » (moins) peut être accolé à tout indicateur afin d'obtenir une mesure plus fine, ce qui augmente d'autant le champ possible des combinaisons.

L'extrait ci-dessous donne un aperçu des combinaisons possibles commençant par un « a » et leur traduction en note.

Tableau 4 : Correspondances Combinaisons d'indicateurs - Notes – Extrait

	a-												a												a+											
a	a-	a-	a-	0	a-	b-	a-	1	a-	c-	a-	1.5	a-	a-	a-	1	a+	b-	a-	1	a+	c-	a-	1.5												
	a-	a-	a	0.5	a-	b-	a	1	a-	c-	a	1.5	a+	a-	a	1	a+	b-	a	1.5	a+	c-	a	1.5												
	a-	a-	a+	0.5	a-	b-	a+	1	a-	c-	a+	1.5	a+	a-	a+	1	a+	b-	a+	1.5	a+	c-	a+	1.5												
	a-	a-	b-	1	a-	b-	b-	1.5	a-	c-	b-	2	a+	a-	b-	1	a+	b-	b-	1.5	a+	c-	b-	2												
	a-	a-	b	1	a-	b-	b	1.5	a-	c-	b	2	a+	a-	b	1	a+	b-	b	1.5	a+	c-	b	2												
	a-	a-	b+	1	a-	b-	b+	1.5	a-	c-	b+	2	a+	a-	b+	1	a+	b-	b+	1.5	a+	c-	b+	2												
	a-	a-	c-	1.5	a-	b-	c-	2	a-	c-	c-	2.5	a+	a-	c-	1.5	a+	b-	c-	2	a+	c-	c-	2.5												
	a-	a-	c	1.5	a-	b-	c	2	a-	c-	c	2.5	a+	a-	c	1.5	a+	b-	c	2	a+	c-	c	2.5												
	a-	a-	c+	1.5	a-	b-	c+	2	a-	c-	c+	2.5	a+	a-	c+	1.5	a+	b-	c+	2	a+	c-	c+	2.5												
	a-	a-	a-	0.5	a-	b-	a-	1	a-	c-	a-	1.5	a+	a-	a-	0.5	a+	b-	a-	1	a+	c-	a-	1.5												
	a-	a-	a	0.5	a-	b-	a	1	a-	c-	a	1.5	a+	a-	a	1	a+	b-	a	1.5	a+	c-	a	1.5												
	a-	a-	a+	1	a-	b-	a+	1.5	a-	c-	a+	2	a+	a-	a+	1	a+	b-	a+	1.5	a+	c-	a+	2												
	a-	a-	b-	1	a-	b-	b-	1.5	a-	c-	b-	2	a+	a-	b-	1	a+	b-	b-	1.5	a+	c-	b-	2												
	a-	a-	b	1	a-	b-	b	1.5	a-	c-	b	2	a+	a-	b	1	a+	b-	b	1.5	a+	c-	b	2												
	a-	a-	b+	1.5	a-	b-	b+	2	a-	c-	b+	2.5	a+	a-	b+	1.5	a+	b-	b+	2	a+	c-	b+	2.5												
	a-	a-	b+	1.5	a-	b-	b+	2	a-	c-	b+	2.5	a+	a-	b+	1.5	a+	b-	b+	2	a+	c-	b+	2.5												
	a-	a-	c-	1.5	a-	b-	c-	2	a-	c-	c-	2.5	a+	a-	c-	1.5	a+	b-	c-	2	a+	c-	c-	2.5												
	a-	a-	c	1.5	a-	b-	c	2	a-	c-	c	2.5	a+	a-	c	1.5	a+	b-	c	2	a+	c-	c	2.5												
	a-	a-	c+	2	a-	b-	c+	2.5	a-	c-	c+	3	a+	a-	c+	2	a+	b-	c+	2.5	a+	c-	c+	3												
	a-	a+	a-	0.5	a-	b+	a-	1	a-	c+	a-	1.5	a+	a+	a-	1	a+	b+	a-	1.5	a+	c+	a-	1.5												
	a-	a+	a	1	a-	b+	a	1.5	a-	c+	a	2	a+	a+	a	1	a+	b+	a	1.5	a+	c+	a	2												
	a-	a+	a+	1	a-	b+	a+	1.5	a-	c+	a+	2	a+	a+	a+	1	a+	b+	a+	1.5	a+	c+	a+	2												
	a-	a+	b-	1	a-	b+	b-	1.5	a-	c+	b-	2	a+	a+	b-	1	a+	b+	b-	1.5	a+	c+	b-	2												
	a-	a+	b	1.5	a-	b+	b	2	a-	c+	b	2.5	a+	a+	b	1.5	a+	b+	b	2	a+	c+	b	2.5												
	a-	a+	b+	1.5	a-	b+	b+	2	a-	c+	b+	2.5	a+	a+	b+	1.5	a+	b+	b+	2	a+	c+	b+	2.5												
	a-	a+	c-	1.5	a-	b+	c-	2	a-	c+	c-	2.5	a+	a+	c-	1.5	a+	b+	c-	2	a+	c+	c-	2.5												
	a-	a+	c	2	a-	b+	c	2.5	a-	c+	c	3	a+	a+	c	2	a+	b+	c	2.5	a+	c+	c	3												
	a-	a+	c+	2	a-	b+	c+	2.5	a-	c+	c+	3	a+	a+	c+	2	a+	b+	c+	2.5	a+	c+	c+	3												

1.3.2. La pondération appliquée

Au final, **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).

Tableau 5 : Pondération des critères appliquée dans l'évaluation des fonctions

Critères principaux	Critères secondaires		Echelle de notation	Total
Compétence professionnelle	CS111	Formation de base	0-10	28
	CS112	Connaissances complémentaires	0-3	
	CS113	Actualisation des connaissances	0-2	
	CS121	Savoir-faire	0-9	
	CS122	Connaissance de l'Administration	0-2	
	CS123	Aptitudes physiques	0-2	
Compétence personnelle	CS21	Autonomie, initiative	0-5	20
	CS22	Flexibilité	0-5	
Compétence sociale	CS31	Communication	0-5	20
	CS32	Coopération	0-5	
Compétence à diriger, à former et à conseiller	CS41	Conduite / Dispense de formation / Encadrement éducatif	0-5	20
	CS42	Aide à la décision et conseil	0-5	
Conditions de travail	CS51	Sollicitation psychique	0-5	12
	CS52	Sollicitation physique	0-5	
	CS53	Sollicitation sensorielle	0-5	
	CS54	Influences de l'environnement	0-5	
	CS55	Temps de travail irrégulier	0-5	
				100

La dernière colonne du tableau ci-dessus montre quel est le poids 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.

La construction de la pondération s'est faite en tenant compte de plusieurs paramètres. D'abord, **aucun critère secondaire ne doit être inférieur à 2 %, sans quoi un tel critère ne jouerait plus de rôle dans la différenciation des fonctions** ; donc autant l'éliminer. Ensuite, partant d'une variante sans pondération qui consistait à accorder un poids de 20 % à chacun des cinq critères principaux, un constat a vite été établi selon lequel deux critères ne pouvaient pas être maintenus à une telle hauteur, à savoir la *Compétence professionnelle* (C1) et les *Conditions de travail* (C5).

En effet, **d'une manière générale, les emplois à l'ACV nécessitent un certain niveau de formation ou de qualification** qui doit se traduire par un poids de la *Compétence professionnelle* supérieur à 20 %. Si cette hausse doit se faire au détriment des *Conditions de travail*, la part du critère 5 ne doit cependant pas être trop minimisée. Même si l'on peut dire que les métiers à l'Etat relèvent majoritairement du secteur tertiaire, **l'hétérogénéité des métiers y est présente avec notamment des fonctions dont les conditions d'exercice sont des plus particulières ou contraignantes.**

1.3.3. Le calcul du niveau d'une fonction

Le score final obtenu par une fonction est la somme des points pondérés attribués à chaque critère secondaire. A l'aide de la table de conversion ci-dessous, il est alors facile de traduire en niveau (de fonction) le score obtenu.

Tableau 6 : Correspondances Points - Niveaux

Intervalles de points	Niveaux
0.00 – 8.499	1
8.50 – 11.549	2
11.55 – 14.749	3
14.75 – 18.099	4
18.10 – 21.599	5
21.60 – 25.249	6
26.25 – 29.049	7
29.05 – 32.999	8
33.00 – 37.099	9
37.10 – 41.349	10
41.35 – 45.749	11
45.75 – 50.299	12
50.30 – 54.999	13
55.00 – 59.849	14
59.85 – 64.849	15
64.85 – 69.999	16
70.00 – 75.299	17
75.30 – 100.00	18

Illustration

A titre d'exemple, en admettant qu'une fonction obtienne un score de 35.5 points sur 100, selon la table de conversion *Points – Niveaux*, cela correspond au niveau 9, qui a pour intervalle de points [33.00 – 37.099].

*
* *

La méthode d'évaluation décrite, il convient à présent d'aborder le résultat de son application, à savoir la classification des fonctions qui en résulte, et dont la grille des fonctions est le premier livrable (cf. Annexe 6).

2. LA GRILLE DES FONCTIONS

Ce chapitre vise à :

- présenter le lien entre les métiers et les fonctions au travers de la notion d'emploi-type ;
- expliquer le processus de construction de la grille des fonctions ;
- présenter les principales caractéristiques de la grille des fonctions.

2.1. Du métier à la fonction

Comme déjà indiqué en introduction, avec le système d'enclassement précédent, la référence au métier s'est peu à peu effacée pour laisser place uniquement à la fonction. **Avec le système actuel, grâce à la notion d'emploi-type, le métier est redevenu la clé d'entrée de toute collocation de poste.**

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.

Ce n'est qu'après que 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.

Illustration

		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
3 ADMINISTRATION GENERALE - GESTION, CONSEIL																	
1 Administration générale																	
1 Support																	
Support administratif	341																
Réception et guichet	342																
Accueil téléphonique	343																
Huissiers	344																
2 Gestion administrative																	
Secrétariat d'unité	345	X	X														
Secrétariat de direction	346																
Gestion de dossiers	347	X	X	X													
Gestion spécialisée de dossiers	348																

Emploi-type	Fonctions	Emploi-type	Fonctions
Secrétaire assistant-e	Fonction 34504	Gestionnaire de dossiers	Fonction 34704
	Fonction 34505		Fonction 34705
			Fonction 34706

Dans l'exemple ci-dessus, on comprend que l'emploi-type de « secrétaire assistant-e » se décline en deux fonctions, à savoir les fonctions 34504 et 34505. Autrement dit, l'emploi-type de « secrétaire assistant-e » renvoie à deux niveaux de fonction, les niveaux 4 et 5. Pour l'emploi-type de « gestionnaire de dossiers », trois niveaux de la chaîne de fonctions 347 sont activés, soit les niveaux 4, 5 et 6.

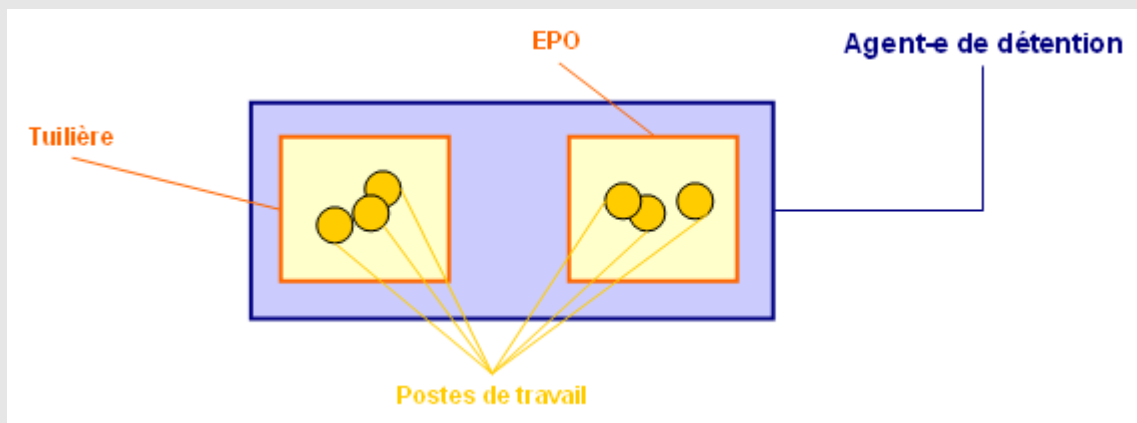
2.1.1. La notion d'emploi-type

Dès le départ, le projet¹² qui a précédé la mise en place de la nouvelle politique salariale s'est attaché à décrire les métiers ou emplois-types exercés au sein de l'ACV. Les objectifs poursuivis étaient 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.

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 globale. »¹³

Illustration



Tout collaborateur exerçant l'emploi-type d'« agent-e de détention », doit se reconnaître dans la description du métier, qu'il occupe un poste aux établissements de la plaine de l'Orbe ou à la Tuilière. Tous ces postes sont suffisamment proches les uns des autres pour être décrits sous une même référence.

Cette étape a permis de décrire tous les emplois-types recensés au sein de l'Administration.

2.1.2. Le répertoire des emplois-types

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 :

- de la mission ;
- des activités essentielles ;
- des compétences ;
- du parcours professionnel ;

¹² Le projet DECFO, dont il est fait référence ici, signifiait « Description des emplois et classification des fonctions ».

¹³ Les cahiers de l'observatoire des métiers. Guide pour l'élaboration des profils d'emplois ITA. Paris : CNRS-DRH, 2001, p. 9.

- du contexte ;
- des tendances et facteurs d'évolution.

Il convient de préciser qu'une fiche emploi-type :

- est :
 - une description générique d'un emploi ou d'un métier qui se décline souvent dans plusieurs cahiers des charges,
 - un support et un contenu évolutifs et actualisables,
 - le résultat d'un travail réalisé et validé par des « personnes du métier » ;
- n'est pas :
 - une description de poste ou l'équivalent d'un cahier des charges,
 - une description définitive et figée d'un emploi ou d'un métier,
 - un formulaire pour l'appréciation des collaborateurs.

Au final, toutes les fiches établies sont enregistrées, par branche d'activité professionnelle (BAP), dans le répertoire des emplois-types (REM). A ce jour, 421 fiches se répartissent en 29 BAP, à savoir :

- 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 ;
- les métiers des poursuites et faillites ;
- les métiers du projet, de la recherche et de la statistique ;
- les métiers du secteur administratifs ;
- 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 préfecture ;
- 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.

Un exemple de fiche emploi-type est donné à la page suivante.

Fiche emploi-type

28.10.2009

Illustration

Gestionnaire de dossiers Gestionnaire de dossiers

Fiche no 10414

Autres appellations	Assistant-e d'administration Assistant-e en gestion Gestionnaire de prestations Gestionnaire administratif-ive Correspondancier-ère Emploi-type
Catégorie	
Branche d'activité	Les métiers du secteur administratif
Famille professionnelle	Gestion des dossiers techniques/administratifs
Exemple de lieu(x) d'exercice	Service de la population
Mission	Il ou elle gère des dossiers administratifs, dans le respect des règles et des procédures applicables à un domaine de gestion, notamment en vue de délivrer les prestations attendues.
Activités essentielles	Gestion des dossiers Analyser et traiter les demandes reçues Vérifier la conformité des pièces aux exigences légales et administratives Rechercher et réunir les éléments nécessaires à la prise de décision et constituer le dossier Vérifier, le cas échéant, les disponibilités financières Délivrer un préavis, le cas échéant, prendre des décisions Suivi administratif Tenir l'échéancier Rédiger des notes et des courriers Tenir à jour des statistiques en rapport avec le domaine d'activité Effectuer le classement et l'archivage Transmettre, le cas échéant, des informations nécessaires au service comptable et/ou autre secteur Renseignement Informier et orienter sur les procédures à suivre et, le cas échéant, conseiller
Compétences	Planification et sens de l'organisation Esprit d'ouverture et flexibilité Capacité d'analyse et de synthèse Expression écrite Ethique du service au public Discrétion
Parcours professionnel	Certificat Fédéral de Capacité (CFC) Expérience professionnelle
Contexte	Cet emploi-type est présent dans différents services de l'Administration. Par conséquent, le domaine d'activité est très varié. Cet emploi-type exige une adaptation aux évolutions légales et réglementaires dans le domaine concerné et s'exerce dans le respect des délais.
Tendances et facteurs d'évolution	
Domaine Bourse de l'emploi	Administration - secrétariat - bureau
Statut du document	Validé le 03.07.2003 Mise à jour le 05.01.2009 Copyright © Etat de Vaud

Il est à noter que le REM est disponible à la fois sur Intranet¹⁴ et Internet¹⁵.

¹⁴ <http://intranet.etat-de-vaud.ch/fr/personnel/repertoire-emplois-metiers/>

¹⁵ <http://www.vd.ch/fr/themes/etat-droit/personnel-de-letat/repertoire-emplois-metiers/>

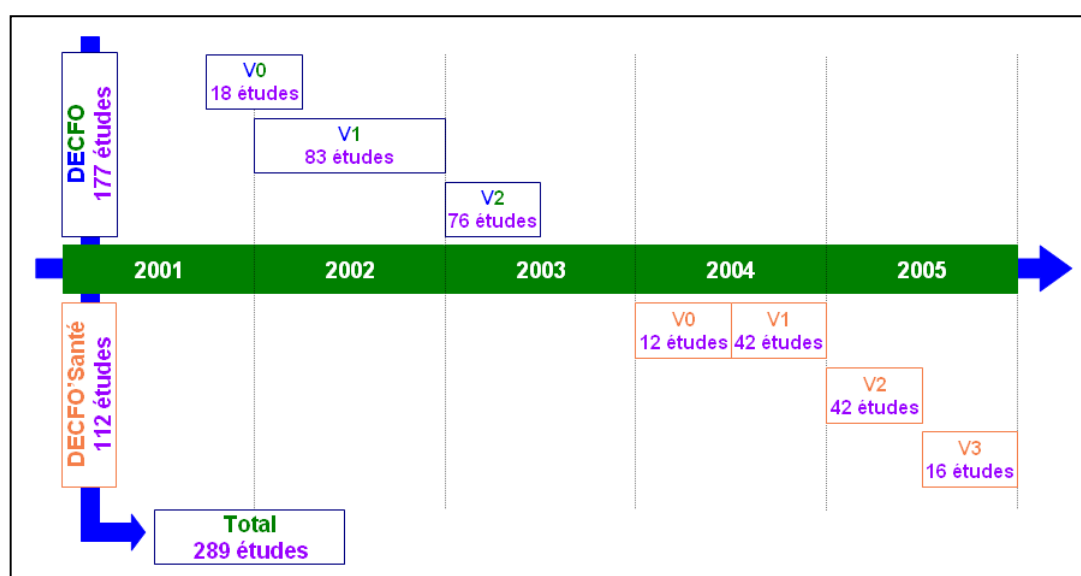
2.2. Le processus de construction de la grille des fonctions

Le système de classification des fonctions a été élaboré en s'appuyant sur une démarche à la fois participative, itérative et comparative. La construction de la grille s'est faite de manière empirique, à partir de la réalisation d'un certain nombre d'études, c'est-à-dire à partir d'informations rassemblées ou d'observations directes sur des postes sélectionnés.

2.2.1. De la grille des études

La grille des fonctions, telle qu'elle existe aujourd'hui, est le résultat d'un travail itératif qui a nécessité la réalisation de sept vagues d'évaluation entre 2001 et 2005, vagues de test ou vagues 0 comprises.

Figure 2 : Evaluation des fonctions – Un processus itératif par vagues successives



A chaque vague d'évaluation, l'information la plus précise et la plus complète possibles sur un certain nombre de postes a été recueillie, afin d'en déterminer le niveau de responsabilité, d'exigence ou de compétence. Ces postes repères étaient appelés « études ». Au total, ce sont pas moins de 289 études qui furent conduites, comme le montre la figure ci-dessus.

Illustration

La sélection des études à réaliser au cours d'une vague d'évaluation s'effectuait selon les principes suivants :

- couvrir l'entier de l'enclassement d'origine, soit de la classe 1 à hors classe 5 ;
- retenir des postes « simples » et « complexes » ;
- viser une représentation hommes/femmes équilibrée ;
- sélectionner les fonctions à grande population ;
- choisir les fonctions qualifiées de « sensibles » ;
- retenir les fonctions liées au marché ;
- toucher les nouveaux métiers ;
- opter pour des fonctions qui ont fortement évolué.

Le tableau ci-dessous montre quelles études furent retenues pour la vague 0 (vague de test) et comment les fonctions auxquelles elles étaient associées se situaient dans la classification d'alors.

Par cette sélection d'études, le tableau met bien en évidence la volonté de couvrir au maximum l'entier des classes possibles.

Projet DECF

Grille des emplois-types ou fonctions repères - Classes actuelles

Vague 0

Emploi-type repère / Fonction repère	Classes actuelles																																					
Libellé	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	HC 1	HC 2	HC 3	HC 4	HC 5	
Employé-e administrative / Aide de bureau A																																						
Agent de propriété / Employé-e d'exploitation																																						
Agent-e pénitentiaire / Surveillant A																																						
Agent de la sécurité publique / Caporal																																						
Conseillère juridique ACVOJV / Greffier-subst. C(TC et TA)																																						
Maître-sse généraliste / Instituteur																																						
Maître-sse spécialiste / Maître de gymnase																																						
Directeur/trice d'étab. d'ens. obligatoire / Dir. Ad'étab. secondaire																																						
Infirmier-ère / Infirmier																																						
Intervenant-e social-e / Assistant social A																																						
Ouvrier-ère d'entretien des routes / Cantonnier des routes cart.																																						
Chef-ffe de projet MOA / Concepteur en informatique																																						
Ingénieur-e en génie civil / Ingénieur C																																						
Gestionnaire de dossiers/prestations / Employé d'administration																																						
Administrateur/trice gestionnaire / Chef de bureau A																																						
Responsable de division administrative / Adjoint A																																						
Magistrate-e / Juge d'instruction licencié																																						
Chef-ffe de service / Chef de service HC5																																						

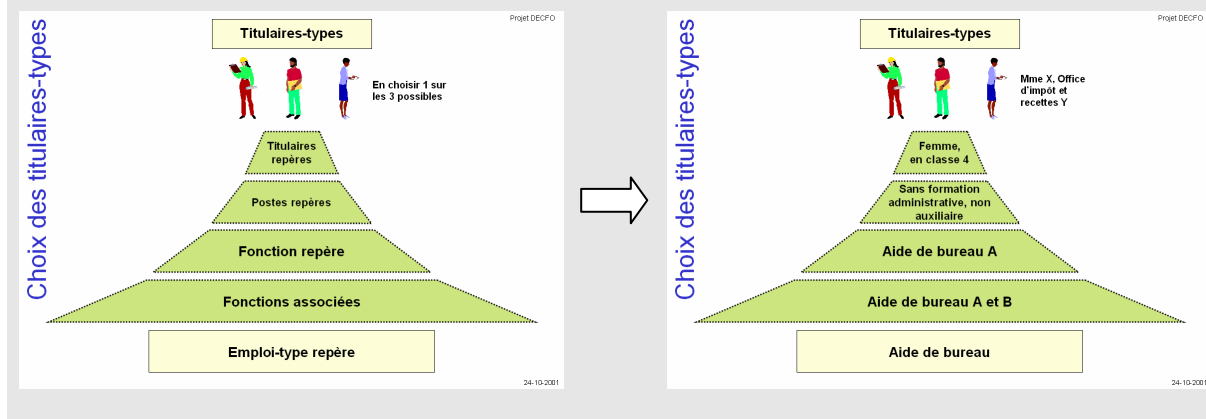
Pour ce faire, **des titulaires-types de ces postes étaient conviés à répondre à un questionnaire puis à une interview** afin de compléter ou préciser l'information initialement recueillie. **Cette interview était réalisée par des « chargés d'études »**, soit des collaborateurs de l'Etat qui s'étaient portés volontaires pour l'exercice.

Illustration

Le choix des titulaires-types s'opérait selon un certain nombre de critères à satisfaire, à savoir :

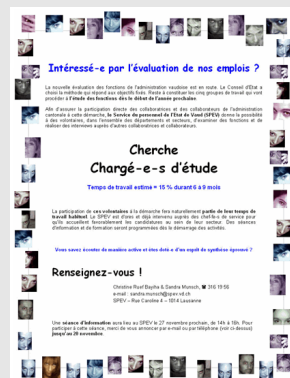
- être collaborateur de l'Etat ;
- ne pas avoir déjà été choisi comme « chargé d'études » ;
- si possible, attester d'un cahier des charges à jour ;
- avoir le profil du poste (ou de l'étude) repère, en termes d'âge, de sexe, de formation, etc. (Par exemple, si l'étude retenue concernait une fonction dont la population était plutôt féminine, avec une moyenne d'âge de 30 ans et de niveau *bachelor*, dans l'effectif concerné, le choix du titulaire-type ne se portait pas sur un homme de 50 ans avec un diplôme ES.)

La représentativité du titulaire-type était toujours soumise à vérification au moyen d'un entretien téléphonique avec le supérieur direct, selon une liste de questions préalable.



Les chargés d'études furent recrutés sur la base du volontariat. Leur participation à la démarche d'évaluation faisait naturellement partie de leur temps de travail habituel. Le SPEV était intervenu auprès des chefs de service afin qu'ils accueillissent favorablement les candidatures émanant de leur entité. Le profil recherché reposait sur trois compétences-clés :

- l'aptitude à travailler en groupe (en vue des interviews et des séances de notation collective) ;
- l'écoute active (en raison notamment des interviews à conduire) ;
- l'esprit d'analyse et de synthèse (dans la perspective de la restitution de l'information recueillie sous forme écrite et orale).





Service du personnel
 Affaire générale
 et d'analyse
 des carrières
 2024

Service du personnel

Description des emplois et classification des fonctions

Participation des chargés-e d'étude volontaires dans les groupes ECRFO

Service : _____

Département de : _____

Nom et premiers duels du chargé-e d'étude volontaire	Je donne mon accord pour la participation	La personne correspond au profil recherché	
_____	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Moyennement ☐ Non	
_____	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Moyennement ☐ Non	
_____	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Moyennement ☐ Non	
_____	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Moyennement ☐ Non	

Lieu et date : _____

Signature du/la Chef/fe de service

Profil des chargés-e d'étude :

- Appliquée pour le travail en groupe
- Esprit d'analyse
- Esprit d'analyse et de synthèse

Une fois leur participation validée par leur chef de service, tous les chargés d'études furent formés pendant deux journées aux critères de la méthode d'évaluation des fonctions, aux outils de recueil des informations (questionnaire, interview, résumé d'étude) et à la notation collective desdits critères.

Horaire	Activité
8h30	Accueil
	Le projet DECFO : rappel
	La méthode GFO
9h45-10h05	Pause
	Atelier Questionnaire
	Techniques d'interview
12h30-13h45	Rapas
	Atelier Résumé d'étude
	Atelier de Notation collective des critères (NCC)
15h30-15h35	Pause
	Atelier de NCC (suite)
	Préparation de la seconde journée de formation
17h30	Fin de la journée

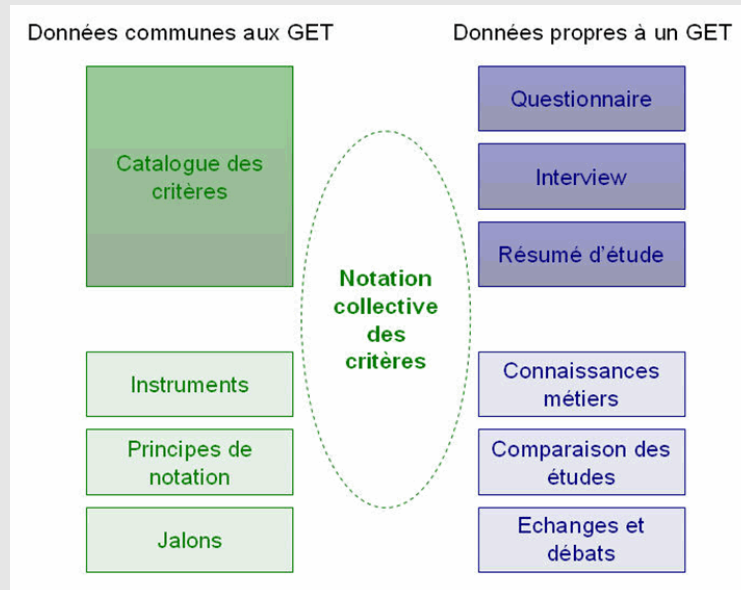
Plan de formation	
Séminaire : « Réaliser des études d'emplois dans le cadre de la nouvelle évaluation des fonctions de l'ACV » Plan de travail de la 2^e journée	
Horaire	Activité
8h30	Accueil
	Rappels, terminologie
	Catalogue des critères
9h45-10h10	Pause
	Catalogue des critères (suite)
	Choix des études
12h15-13h30	Repas
	Atelier NCC (notation collective des critères)
	Echange
17h00	Fin de la journée

Une fois les interviews réalisées, les chargés d'études rejoignent leur groupe d'études (GET), afin de procéder à la notation collective des critères (NCC) de la méthode d'évaluation des fonctions.

Tous ensemble, les chargés d'études évaluaient, critère après critère, l'entier des études qu'ils avaient conduites. Pour un critère donné de la méthode, tant que le groupe n'était pas d'accord sur les notes attribuées aux différentes études, la discussion se poursuivait ; seul le consensus de la part du groupe permettait de passer à l'évaluation d'un autre critère. Et ainsi de suite, jusqu'à ce que tous les critères de la méthode fussent évalués.

Il est important de souligner que c'est par le débat, la confrontation des informations, la comparaison et avec l'aide des indicateurs offerts par la méthode d'évaluation des fonctions que toutes les études sélectionnées lors d'une vague ont été évaluées, critère après critère.

Illustration



Chaque notation collective des critères (NCC) a été réalisée sur la base de :

- supports communs, à savoir :
 - le catalogue des critères de la méthode d'évaluation (cf. Annexe 1),
 - le questionnaire d'étude (cf. Annexe 3),
 - le guide d'interview (cf. Annexe 4),
 - le résumé d'étude (cf. Annexe 5),
 - des principes de notation sous-tendus par les définitions des critères,
 - des jalons, c'est-à-dire des études représentatives, par critère ;
- d'informations propres à chaque GET émanant :
 - des questionnaires d'étude remplis auxquels il convenait de se référer sans hésitation,
 - des notes d'interviews, à consulter là encore au moindre doute,
 - des résumés d'étude, rédigés par les chargés d'études eux-mêmes, et mis à la disposition de tout le groupe, afin de disposer en un recto des informations recueillies au travers du questionnaire et de l'interview,
 - des particularités liées aux études menées et auxquelles il convenait de prêter attention,
 - des connaissances métiers des membres du groupe, les chargés d'études étant aussi les représentants de leur propre métier et pas seulement les « évaluateurs » des études dont ils avaient eu la charge,
 - des comparaisons entre les études elles-mêmes,
 - des échanges et des débats qui avaient lieu lors de la notation elle-même.

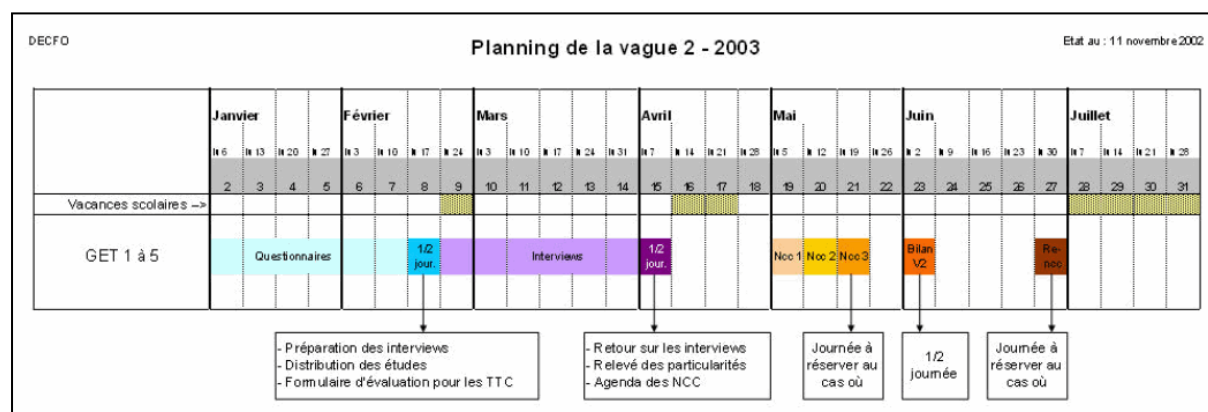
La réalisation d'une vague d'évaluation nécessitait environ 6 mois de travail comme en témoigne la figure ci-après. **Tout au long de la démarche, à chaque étape, une attention particulière était portée sur la qualité du recueil des informations et conduisait à un contrôle de cette qualité.**

Les titulaires-types choisis (TTC) pour décrire leur travail, comme on l'a vu, étaient soigneusement sélectionnés : ils devaient répondre à un certain nombre de critères et leur participation était soumise à validation. Pour compléter le questionnaire d'étude, ils étaient conviés à venir en un lieu et une date précis, ce qui permettait de leur offrir toute l'assistance dont ils pouvaient avoir besoin. Si nécessaire, le remplissage du questionnaire pouvait se faire en tête à tête.

Pour effectuer l'interview, les chargés d'études avaient reçu au préalable une formation en la matière. Il leur était vivement recommandé que l'interview se déroulât dans un lieu calme et tranquille. Une fois

l'exercice terminé, un formulaire d'évaluation était remis aux participants afin qu'ils pussent s'exprimer et donner leur avis autant sur la « phase questionnaire » que sur la « phase interview ».

Figure 3 : Evaluation des fonctions – Planification d’une vague



Le contrôle qualité portait également sur les journées de notation collective des critères (NCC). La notation ayant été réalisée par plusieurs groupes d'études (GET), **il s'agissait de vérifier que tous les critères avaient été abordés de la même manière.** Si un critère devait être jugé mal noté par un groupe, une journée de réserve était planifiée à l'avance pour réitérer l'exercice.

La demi-journée de bilan mentionnée sur le planning ci-dessus **servait de restitution générale des résultats aux chargés d'études. A cette occasion, ces derniers devaient également donner leurs impressions et opinions sur divers thèmes, à savoir :**

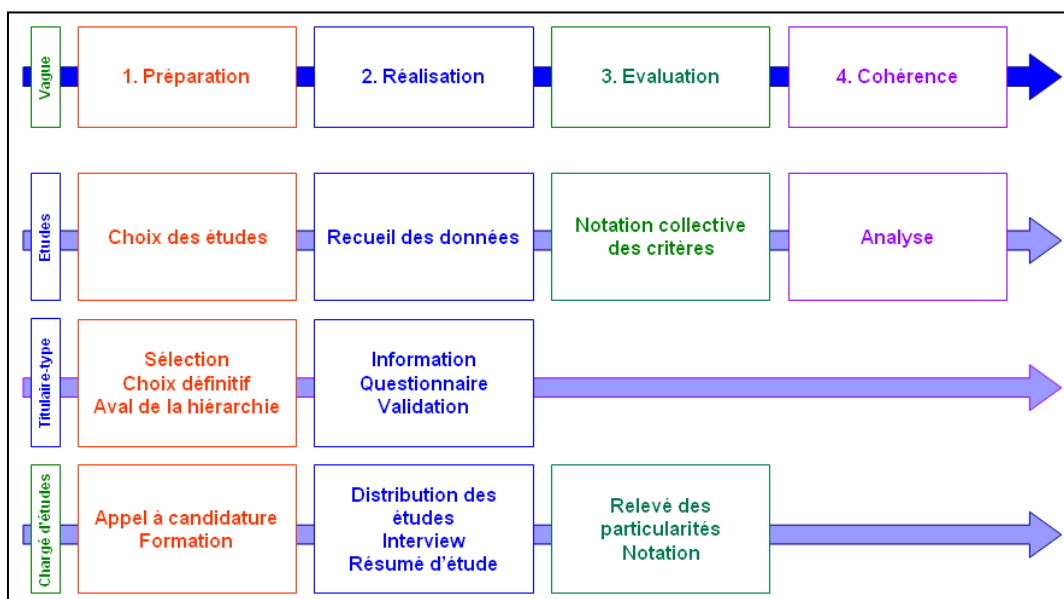
- **le kit des études** (c'est-à-dire la documentation mise à disposition pour se préparer à l'interview, soit au minimum le questionnaire et éventuellement le cahier des charges, la fiche emploi-type, l'organigramme, les missions du service et tout autre document disponible jugé utile) ;
- **l'interview** (le duo, la préparation, le lieu, la durée, le déroulement...) ;
- **le résumé d'étude** (son format, son utilité...) ;
- **le déroulement des séances de notation collective** (le relevé des particularités, les règles de fonctionnement, la présentation des critères et des indicateurs, le positionnement des jalons, le déroulement des séances, la qualité du débat...)
- **et tout autre sujet souhaité** (l'animation des groupes, la durée des travaux...).

Avec ce premier travail d'analyse de la cohérence des résultats s'achevait la réalisation à proprement parler d'une vague d'évaluation. **Hormis les vagues de test, toutes les autres furent construites et effectuées selon le même schéma, en quatre phases :**

1. Préparation.
2. Réalisation.
3. Evaluation.
4. Cohérence.

La figure ci-après résume, de manière synoptique, la manière dont une vague d'évaluation se déroulait.

Figure 4 : Evaluation des fonctions – Les étapes principales de la réalisation d'une vague

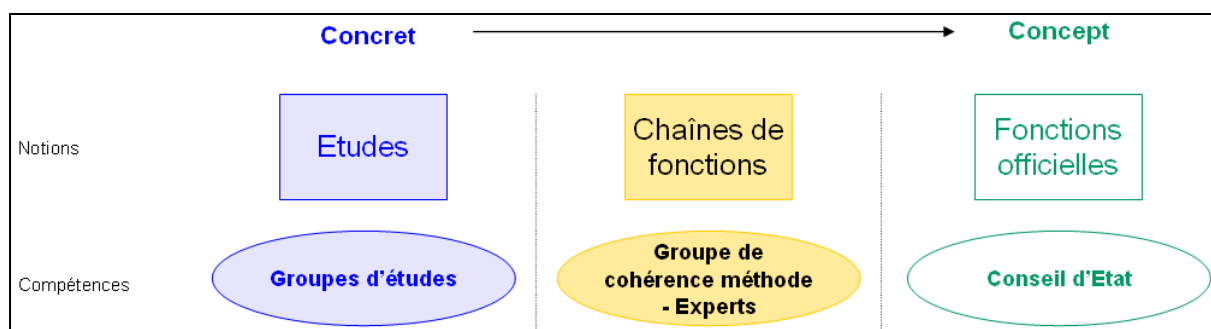


Si le souci de cohérence fut de tous les instants, le véritable travail d'analyse de cette cohérence débuta quand la septième vague d'évaluation se termina, mettant ainsi un point final au recueil des données. La construction de la grille des fonctions pouvait commencer.

2.2.2. A la grille des fonctions

Au terme des sept vagues d'évaluation, aucune grille de fonctions n'était encore disponible, seule une grille d'études existait, et précisément une grille de 289 études. **Dès lors, d'une manière générale, l'objectif visé consistait à transformer ces références empiriques en fonctions. Ce travail de conceptualisation devait conduire à une proposition de grille des fonctions susceptible d'être soumise à la validation du Conseil d'Etat.** Pour atteindre cet objectif, là encore le travail fut conduit par séquences successives.

Figure 5 : Construction de la grille des fonctions – Processus



La première séquence consista à examiner la cohérence des notations des 289 études réalisées au cours des différentes vagues.

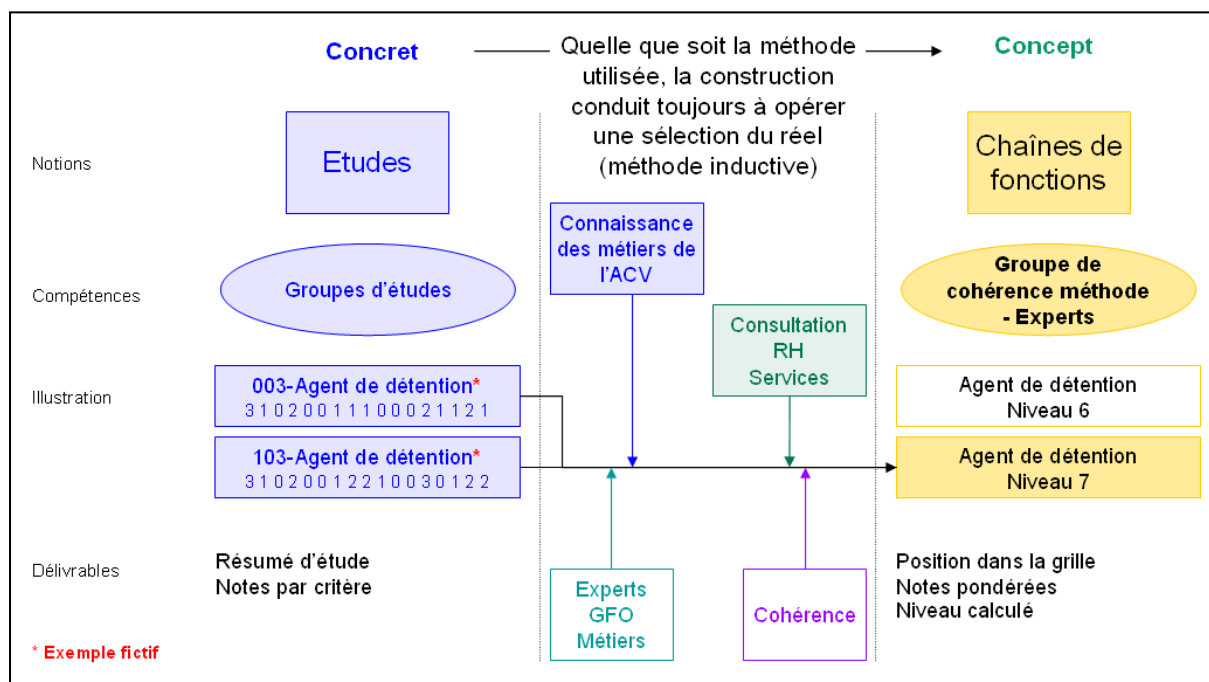
Ce travail de cohérence fut conduit par l'équipe de projet du SPEV, en collaboration étroite avec les responsables RH (qui avaient tenu le rôle d'animateur dans les groupes d'études) et les experts de la méthode. Ils formaient ensemble le « groupe cohérence méthode ».

Illustration

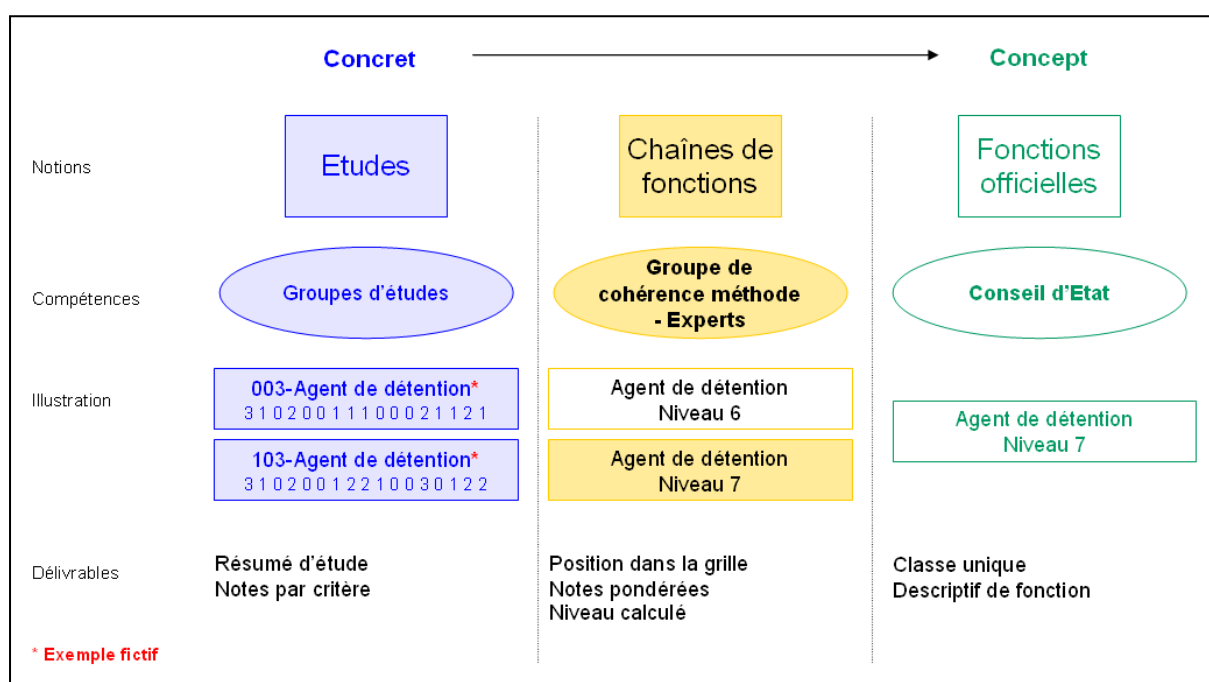
Concrètement, le travail de cohérence consistait à :

1. Positionner les études dans une grille à 18 niveaux.
L'objectif étant de :
 - visualiser la position des études ;
 - préfigurer la construction de chaînes de fonctions ;
 - situer les études les unes par rapport aux autres.
2. Procéder à des comparaisons.
L'objectif étant de :
 - mettre au jour *a priori* des incohérences ;
 - confirmer *a priori* des positionnements.
3. Faire le lien entre les critères « compétences » (C1 à C4) et les critères « sollicitations » (C5).
L'objectif étant de vérifier la cohérence des notations sous l'angle de ces deux dimensions, la notation de celles-ci ayant tendance en général à être asymétrique.
4. Faire le lien entre le critère « compétence professionnelle » (C1) et les critères « compétence personnelle » (C2) et « compétence à diriger, à former et à conseiller » (C4).
L'objectif étant de vérifier la cohérence des notations sous l'angle de ces trois lots de compétences qui varient en principe dans la même direction.
5. Examiner le critère de la conduite et de l'aide à la décision (C4).
L'objectif étant de vérifier que ces critères étaient activés à bon escient et sans redondance.
6. Faire le lien entre les critères relatifs à la connaissance de base et complémentaire (CS111 et CS112) et le savoir-faire (CS121).
L'objectif étant de vérifier la cohérence des notations sous l'angle de cette relation de critères.
7. Mettre au jour des typologies :
 - profil d'étude équilibré ;
 - profil déséquilibré (par ex. des notes basses partout) ;
 - profil avec un critère des « conditions de travail » élevé (C5) ;
 - profil avec un critère de « compétence professionnelle » élevé (C5) ;
 - etc.Et vérifier qu'une explication pouvait être donnée pour chaque situation.
8. Examiner l'entier des études critère par critère, faire des comparaisons et mettre au jour les incohérences.

Comme le démontrent l'illustration ci-dessus et la figure ci-après, **ce fut un véritable travail de fourmi qui fut réalisé au cours de cette phase. Les notations furent examinées sous toutes les coutures et il fallut faire appel à la connaissance autant des experts métiers que des experts de la méthode. Les premiers résultats débouchèrent sur une préfiguration de chaînes de fonctions.**

Figure 6 : Construction de la grille des fonctions – Séquences n°1 et 2


Une fois ce travail de cohérence réalisé, l'équipe de projet du SPEV s'attacha à construire une première véritable grille des fonctions qui fut à son tour examinée en long et en large par les experts de la méthode. Dans cette deuxième séquence, l'objectif essentiel fut de transformer les fonctions repères (c'est-à-dire les études une fois stabilisées par le travail de cohérence) en fonctions modèles. Autrement dit, tout élément contextualisé devait être supprimé pour construire un profil de fonction qui puisse le moment venu s'appliquer à tous postes jugés similaires, indépendamment de leur rattachement au plan organisationnel.

Figure 7 : Construction de la grille des fonctions – Séquences n°2 et 3


Plusieurs versions furent produites jusqu'à ce que la cohérence d'ensemble apparut satisfaisante et qu'une présentation put être faite et soumise à validation au Conseil d'Etat.

C'est seulement une fois cette troisième séquence de validation par le Conseil d'Etat réalisée que la grille des fonctions modèles put devenir la grille des fonctions officielles.

Ce changement de statut de fonctions modèles en fonctions officielles fut effectif qu'une fois la « bascule » de tous les postes dans la nouvelle classification des fonctions effectuée par les services, puis entérinée par le Conseil d'Etat.

Le processus de bascule est présenté en détails dans la troisième partie à venir.

Illustration

Chaîne 111 – Encadrement de détenus : processus de construction

En prenant l'exemple de la chaîne 111, sa construction peut être résumée selon l'enchaînement suivant :

1. Réalisation de différentes études d'agent de détention donnant lieu à deux niveaux de fonction, à savoir les niveaux 6 et 7.
2. Analyse de la cohérence des résultats des notations de ces études en s'appuyant sur la comparaison des métiers, l'avis d'experts métiers et d'experts de la méthode d'évaluation.
3. Construction d'une seule fonction modèle, en l'occurrence en niveau 7.
4. Application des mêmes étapes précédentes pour la construction des fonctions modèles relatives aux autres métiers ou fonctions d'encadrement de détenus pour aboutir à la proposition de la chaîne 111, allant des niveaux 7 à 9 et se répartissant comme suit :
 - « agent de détention » : niveau 7, si diplômé ;
 - « agent technique en milieu de détention » : niveau 8 ;
 - « responsable d'unité en milieu de détention » : niveau 8 ;
 - « responsable d'atelier en milieu de détention » : niveau 9.
5. Conjointement avec le service pénitentiaire, réalisation de la bascule des postes concernés selon cette proposition ; étape faisant office de prévalidation dans le processus de construction.
6. Présentation au Conseil d'Etat des résultats : grille des fonctions et bascule.
7. Validation des collocations proposées (emploi-type / chaîne / niveau) par le Conseil d'Etat, et confirmation que les agents de détention non-diplômés doivent être rémunérés comme s'ils étaient enclassés en 6, et ce, jusqu'à l'obtention du brevet fédéral.
Les fonctions 11107, 11108 et 11109 deviennent officielles et peuvent être enregistrées dans le SIRH (système d'information des ressources humaines¹⁶).

2.3. Les principales caractéristiques de la grille des fonctions

Comme indiqué en introduction, en lançant le projet de refonte du système de classification des fonctions, le Conseil d'Etat souhaitait la mise en place d'un modèle plus simple et plus équitable que le précédent.

2.3.1. Une classification simplifiée et plus équitable

Le tableau ci-dessous démontre que **le nombre de fonctions a été divisé par trois et celui des niveaux de fonction par plus de cinq.**

Il n'y a également plus de système différencié selon les fonctions : à un niveau de fonction correspond une seule classe de salaire et la même amplitude s'applique d'une classe à l'autre.

¹⁶ Système intégré qui regroupe les systèmes informatiques de gestion des ressources humaines, allant de la paye aux systèmes de recrutement, d'évaluation, de formation ou de gestion du temps.

Tableau 7 : Caractéristiques principales de l'ancienne et de la nouvelle classification des fonctions

Caractéristiques principales	Ancien système	Nouveau système
Nombre de fonctions	Plus de 1'200	382
Nombre de niveaux de fonction	101	18
Nombre de classes salariales par fonction	1 à 6	1
Amplitude dans une fonction	De 20 % à 78 %	45 %
Nombre de classes salariales	37 (32 + 5 hors classe)	18

Ces constats démontrent que les objectifs princeps ont été atteints et vont même plus loin dans le sens où ils participent indéniablement à une plus grande transparence.

Ce qui est nouveau, c'est que la nouvelle classification des fonctions se présente sous la forme d'une grille (cf. Annexe 6) qui se décline en 18 niveaux (axe horizontal) et qui a pour entrée la nature de l'activité (axe vertical).

2.3.2. Une nomenclature centrée sur la nature des activités

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 (cf. page 27). 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.

Précisément, **cette entrée « métiers » a débouché sur une nomenclature découpée en 23 branches regroupées en 11 domaines et 3 catégories** (cf. Figure 8 ci-après).

Les domaines représentent les missions de l'Etat pouvant être associées à une catégorie (la sécurité, l'enseignement, la santé...). **Quant aux catégories, elles renvoient aux principales prestations délivrées par l'Etat**, à savoir :

- les **prestations à la population**, donc les prestations à orientation externe (catégorie 1) ;
- les prestations permettant de réaliser celles de la catégorie 1, donc le **support interne** (catégorie 2) ;
- les prestations de conduite de rang élevé (stratégique) des catégories 1 et 2, donc les **cadres dirigeants** (catégorie 3).

Figure 8 : Nomenclature 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 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.

2.3.3. Dix-huit niveaux de compétence

La seconde dimension de la grille des fonctions renvoie aux 18 niveaux de compétence.

Pour rappel, un niveau de fonction désigne un degré d'exigence, un degré de compétence ou un degré de responsabilité. Dès lors, bien que des postes puissent faire référence à des métiers différents, en termes de niveau de fonction ils peuvent être jugés identiques.

Toutes fonctions d'un niveau d'exigence similaire sont de valeurs identiques et sont classées dans le même niveau.

Illustration

A titre d'exemple, on peut trouver les situations suivantes :

Emploi-type	Chaîne	Niveau
Assistant de police	101	05
Employé d'entretien	252	05
Gestionnaire de dossiers	347	05

Bien que renvoyant à des métiers différents, le tableau ci-dessus indique qu'on peut trouver dans un même niveau de fonction, soit le niveau 5 ici, une fonction de d'« assistant de police », une fonction d'« employé d'entretien » et une fonction de « gestionnaire de dossiers ». Cela signifie que le niveau d'exigence global, le niveau de responsabilité global ou le niveau de complexité global, selon la méthode retenue, est identique entre ces trois fonctions et vaut le niveau 5, sur une échelle de 1 à 18.

La notion de compétence est au cœur de la construction de la grille des fonctions. **Autrement dit, la grille des fonctions présente de façon ordonnée et hiérarchisée l'ensemble des fonctions recensées au sein de l'Administration, en s'appuyant sur les compétences exigées pour l'exercice de ces fonctions.**

Une chaîne de fonctions n'est rien d'autre que **la représentation d'un métier qui se caractérise par plusieurs fonctions traduisant un degré d'exigence croissant**. Dès lors, un emploi-type peut se décliner en plusieurs niveaux de fonction, soit en une chaîne de fonctions de 4 niveaux maximum. La limite de 4 niveaux consécutifs indique qu'au-delà il convient de créer une nouvelle chaîne de fonctions s'appuyant sur un nouveau socle d'exigences au plan de la formation. En principe, une chaîne de fonctions est établie autour d'une seule et même formation de base : CFC, Bachelor, Master...

En règle générale, avec un tel principe de construction, **un même emploi-type ne devrait pas être rattaché à plusieurs chaînes de la grille des fonctions. La seule exception concevable concerne le rattachement à une seconde chaîne qui soit une chaîne de conduite**. En effet, la conduite de personnel n'étant pas à proprement parler un métier, mais plutôt une fonction, pour dire les choses simplement, seul ce cas de figure est possible¹⁷.

Enfin, dernière remarque des plus importantes, avec ce nouveau concept de grille, **tout changement de niveau signifie un changement de degré de compétences. Contrairement aux apparences données par cette représentation sous forme de chaînes, il n'y a pas, à l'intérieur d'une chaîne, de passage automatique d'une fonction à l'autre. Toute modification de niveau de fonction traduit :**

- **soit**, pour un poste donné, **une évolution significative du cahier des charges**, que ce soit dans sa mission et/ou ses tâches ;
- **soit**, pour un collaborateur donné, **la prise d'un nouveau poste avec des exigences et des responsabilités plus élevées**.

¹⁷ Les cas exceptionnels concernent des emplois-types génériques comme « responsable de recherche » ou « artisan ». Pour le premier, on pourra, selon le cahier des charges du poste, attribuer une fonction de la chaîne 162 (spécialiste, de niveau Master) ou 163 (expert, de niveau doctoral). Pour le second, selon là encore la nature du cahier des charges, le choix pourra se faire entre la chaîne 252 (travaux extérieurs) et la chaîne 253 (travaux techniques). Dans les deux cas, bien sûr, si le cahier des charges fait mention entres autres d'une conduite de personnel, le rattachement à une chaîne de conduite pourra se faire, soit respectivement la chaîne 164 ou la chaîne 258.

Illustration

La chaîne 347 relative à la « gestion de dossiers » s'étend des niveaux 4 à 7. Quant à la correspondance « métier », elle met au jour, entre autres, les relations qui suivent.

Chaîne	Niveau	Emploi-type
347	04	Gestionnaire de dossiers
	05	Gestionnaire de dossiers
	06	Gestionnaire de dossiers
	07	Gestionnaire de dossiers de référence

A lecture de ces correspondances fonctions-métiers, il faut comprendre que l'emploi-type de « gestionnaire de dossiers » peut revêtir trois niveaux de fonctions distincts en regard de la complexité des dossiers à traiter, qui peut nécessiter, notamment :

- un savoir-faire plus ou moins approfondi, voire une formation complémentaire ;
- une capacité d'autonomie et de flexibilité plus ou moins grande ;
- la prise de décisions plus ou moins importantes.

On constate également que le niveau 7 n'est pas ouvert aux gestionnaires de dossiers. Précisément, le niveau 7 est attribué aux « gestionnaires de dossiers de référence », c'est-à-dire à ces collaborateurs qui, dans un secteur donné, traitent les dossiers les plus complexes, forment les gestionnaires de dossiers et suivent leur travail, déchargeant ainsi le supérieur hiérarchique.

Quoi qu'il en soit, tout gestionnaire de dossiers de niveau 4 ne peut espérer progresser vers un niveau supérieur sans changer de poste ou sans que ses tâches quotidiennes n'évoluent au point de mériter un niveau supplémentaire après un réexamen approfondi de la situation. En aucun cas la progression à l'intérieur de la chaîne ne peut se faire de manière automatique en fonction d'une durée écoulée.

2.3.4. Plus de libellé de fonction

La grille des fonctions s'appuyant sur une entrée « métiers », avec **plusieurs emplois-types pouvant être reliés à une même fonction**, il apparut très vite qu'il était impossible d'attribuer un libellé à chaque fonction. D'où la solution de disposer uniquement de numéros de fonction composés à la fois du numéro de chaîne de fonctions et du niveau de fonction concernés.

La mise en application de cette proposition consista à numéroter les chaînes de la grille des fonctions à partir de 101, avec un saut à la dizaine suivante lors de chaque changement de branche. Pour composer les numéros des fonctions, en évitant tout doublon dans l'immédiat ou dans l'avenir, il n'y avait alors plus qu'à coller aux numéros de chaîne créés, les numéros relatifs aux niveaux de fonction y afférents. Afin d'obtenir systématiquement des numéros de fonction à cinq chiffres, les niveaux de fonction de 1 à 9 furent précédés du « 0 ».

Du fait qu'il n'y a plus de libellé de fonction, cela renforce la cohérence d'ensemble voulue dès le départ, l'emploi-type devenant **incontestablement une des références principales dans la collocation d'un poste**. Désormais, cette dernière ne renvoie plus uniquement à la notion de fonction. « Colloquer un poste », c'est lui attribuer un emploi-type, une chaîne de fonctions et un niveau de fonction.

Illustration

La variété des emplois-types rattachés à chaque fonction de la chaîne 347 démontre l'impossibilité d'attribuer un libellé à chacune d'entre elles.

Chaîne	Niveau	Fonction	Emplois-types correspondants
347	04	34704	▪ Gestionnaire de dossiers ▪ Gestionnaire de dossiers paie et administration du personnel ▪ Assistant en gestion comptable ▪ Collaborateur d'un office de poursuites et faillites
	05	34705	▪ Gestionnaire de dossiers ▪ Gestionnaire de dossiers paie et administration du personnel ▪ Assistant en gestion comptable ▪ Collaborateur d'un office de poursuites et faillites ▪ Collaborateur de l'état civil
	06	34706	▪ Gestionnaire de dossiers ▪ Gestionnaire de dossiers paie et administration du personnel ▪ Assistant en gestion comptable ▪ Collaborateur d'un office de poursuites et faillites ▪ Assistant de formation ▪ Assistant administratif des achats ▪ Collaborateur du registre foncier ▪ Spécialiste du registre foncier
	07	34707	▪ Gestionnaire de dossiers de référence ▪ Gestionnaire de dossiers paie et administration du personnel ▪ Assistant-e en gestion comptable ▪ Assistant-e de formation ▪ Spécialiste du registre foncier ▪ Collaborateur socio-administratif

L'absence de libellé de fonction invite les titulaires d'un poste à se présenter par leur métier ou emploi-type (gestionnaire de dossiers par exemple) plutôt que par leur fonction (34704 par exemple) ou même leur niveau de fonction (04 par exemple).

*
* *
*

La méthode d'évaluation décrite, le résultat principal de son application, à savoir la grille des fonctions, présenté, il convient d'aborder la manière dont les postes ont été « basculés », pour reprendre le jargon consacré à cette étape, dans le nouveau système de classification des fonctions.

3. LA REALISATION DE LA « BASCULE »

Ce chapitre vise à :

- définir le processus de bascule appliqué ;
- présenter les principales étapes de sa mise en place.

3.1. Le processus de bascule

Par bascule, il faut entendre le processus qui a abouti à déterminer la collocation des postes, et non des collaborateurs, sur la base de la nouvelle grille des fonctions (cf. Annexe 6).

Très précisément, l'opération a consisté à attribuer à chaque poste :

- **un emploi-type** de référence ;
- **une chaîne de fonctions** d'appartenance ;
- **un niveau de fonction** de ladite chaîne.

Il est très important de relever que la bascule a porté sur les postes et non les collaborateurs. Quand bien même un poste est occupé par une personne, l'analyse des situations a toujours été conduite en occultant le collaborateur pour se centrer uniquement sur le contenu du cahier des charges et les compétences attendues.

3.1.1. Le périmètre appliqué

Si le CHUV et l'UNIL ont participé à la démarche, **tous les postes n'ont pas été colloqués selon la nouvelle classification des fonctions¹⁸**. Le tableau ci-après présente la liste détaillée des fonctions hors périmètre. **En résumé, ont été exclues :**

- **les personnes en formation ;**
- **les fonctions enseignantes du tertiaire (UNIL et HE) ;**
- **les fonctions de médecin (CHUV) ;**
- **les fonctions de magistrats judiciaires et politique.**

Il s'agit de fonctions éligibles, au bénéfice d'un barème particulier, et pour certaines avec une activité limitée dans le temps.

¹⁸ Règlement du 28 novembre 2008 relatif à la classification des fonctions, article 1.

Tableau 8 : Les fonctions hors périmètre

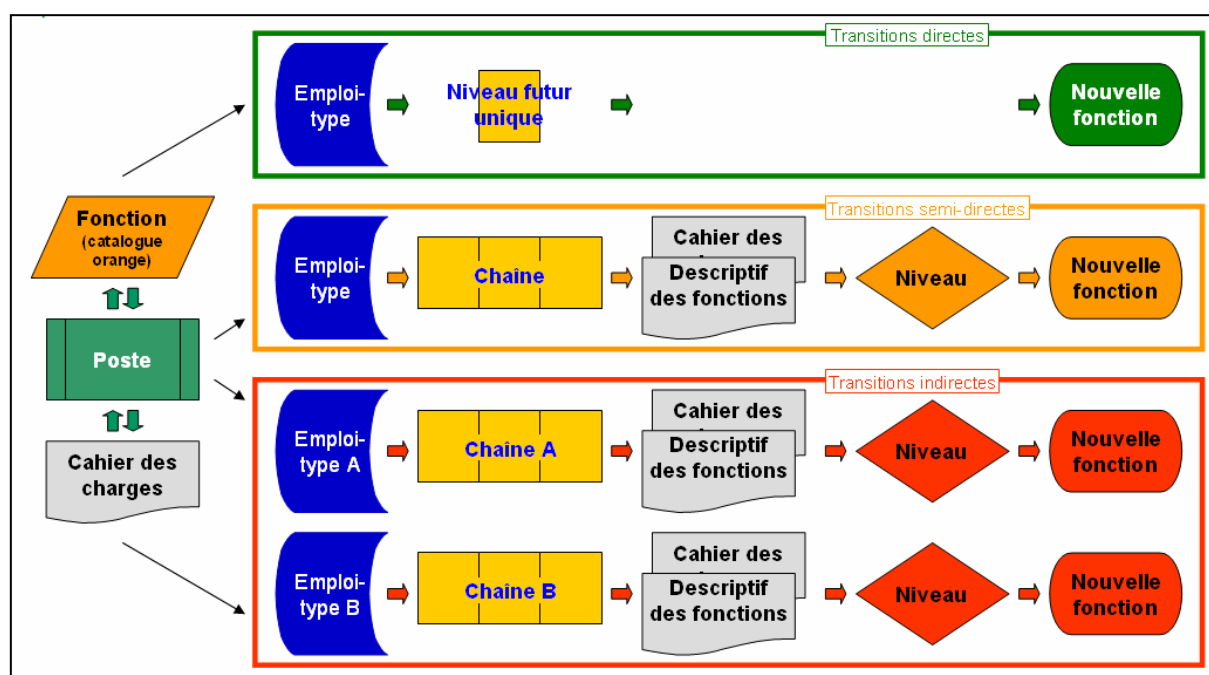
Fonctions formation
Préapprentissage
Apprenti
Boursier
Préstagiaire
Stagiaire
Fonctions UNIL
Assistant
Doctorant
Chercheur FNS
Maître assistant
Maître d'enseignement
Professeur
Fonctions HE et HEP
Assistant
Fonctions d'enseignement
Fonctions médicales
Médecin assistant
Médecin associé
Médecin chef
Médecin chef de Département
Médecin chef de Service
Magistrats judiciaires
Juge cantonal
Président de tribunal
Juge d'instruction
Juge de paix
Juge des assurances
Procureur général
Substitut du Procureur général
Magistrats politiques
Conseiller d'Etat
Préfet
Divers
Organiste
Nettoyeur
Intervenant
Traducteur
Expert

3.1.2. Les trois types de transition

La réalisation de la bascule a consisté à assurer le passage d'un système de classification à un autre. Partant de l'enclassement initial, la détermination de la nouvelle collocation d'un poste pouvait se faire selon trois types de transition, dénommés respectivement :

- transitions directes ;
- transitions semi-directes ;
- transitions indirectes.

Figure 9 : Les types de transition d'un système de classification à l'autre



Le type de transition se définit en partant de la fonction d'origine du poste, selon l'emploi-type attribué et selon que ce dernier renvoie à une seule fonction (transition directe) ou pas (transition semi-directe) de la grille.

Dans le cas d'une transition directe, la détermination de la nouvelle collocation peut se faire sans cahier des charges. L'attribution de l'emploi-type donne directement, sans analyse aucune des tâches, la fonction concernée.

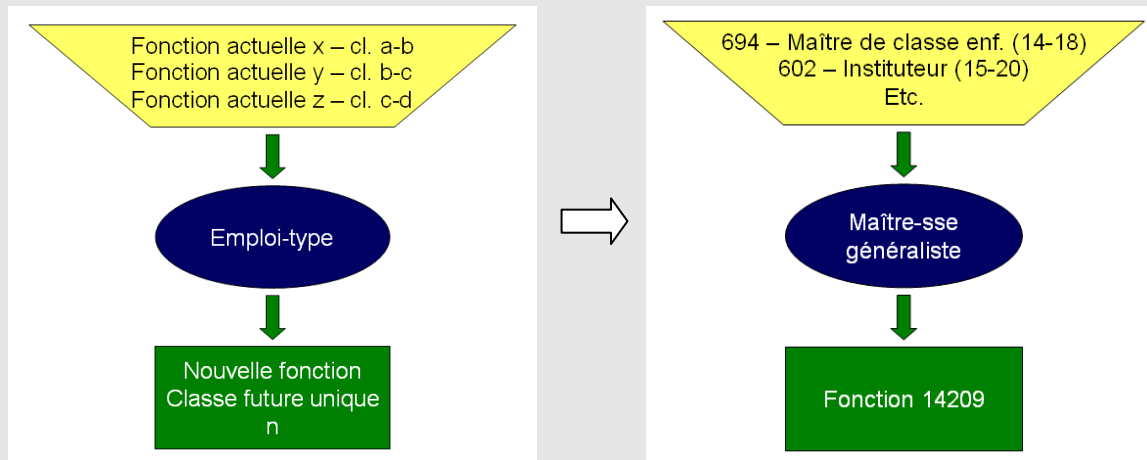
Il s'agit de situations pour lesquelles le travail de construction de la grille des fonctions a conduit à estimer qu'un emploi-type ne pouvait pas se décliner en plusieurs niveaux de fonction, donc en plusieurs niveaux de compétence, de complexité ou de responsabilité.

A titre d'exemple, c'est le cas, à ce jour, pour les emplois-types de :

- « assistant de police » : fonction 10105 ;
- « huissier de police » : fonction 10106 ;
- « opérateur de trafic » : fonction 10107 ;
- « agent de détention » : fonction 11107 ;
- « surveillant de la faune » : fonction 12108 ;
- « maître généraliste » : fonction 14209 ;
- « éducateur de l'enfance » : fonction 18107 ;
- etc.

Illustration

Transitions directes



Tous les postes originellement enclassés comme « maître de classe enfantine », « instituteur » (fonctions de départ) et auxquels on a attribué l'emploi-type de « maître généraliste » ont été colloqués dans la fonction « 14209 » (fonction d'arrivée).

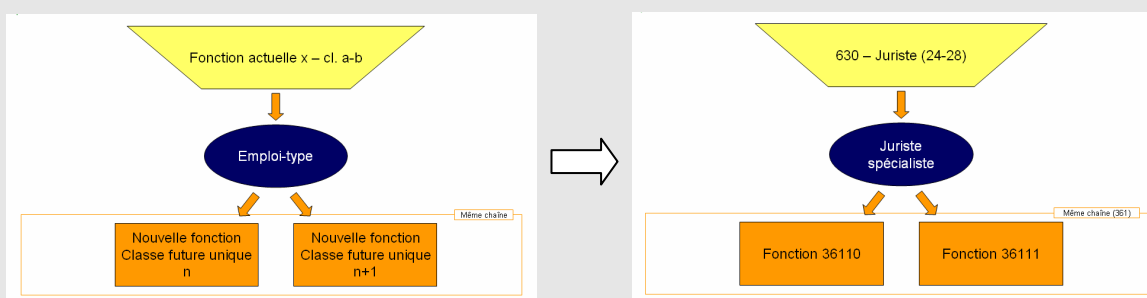
Cette collocation a été établie de manière directe entre les deux systèmes de classification.

Il est à noter que le nombre de fonctions de départ pouvait être unique, c'est-à-dire que dans le trapèze jaune des figures ci-dessus n'était mentionnée qu'une seule fonction.

Une transition semi-directe signifie qu'un emploi-type peut revêtir plusieurs niveaux de la chaîne de fonctions à laquelle il est rattaché. Seule une analyse du cahier des charges du poste concerné permet d'arrêter le choix sur le bon niveau de fonction ou de compétence.

Illustration

Transitions semi-directes



Tous les postes originellement enclassés comme « juriste » (fonction de départ) et auxquels on a attribué l'emploi-type de « juriste spécialiste » ont été colloqués pour une part dans la fonction « 36110 » ou dans la fonction « 36111 » (fonction d'arrivée).

Cette collocation a été établie en fonction du poste occupé, c'est-à-dire en fonction du cahier des charges y relatif.

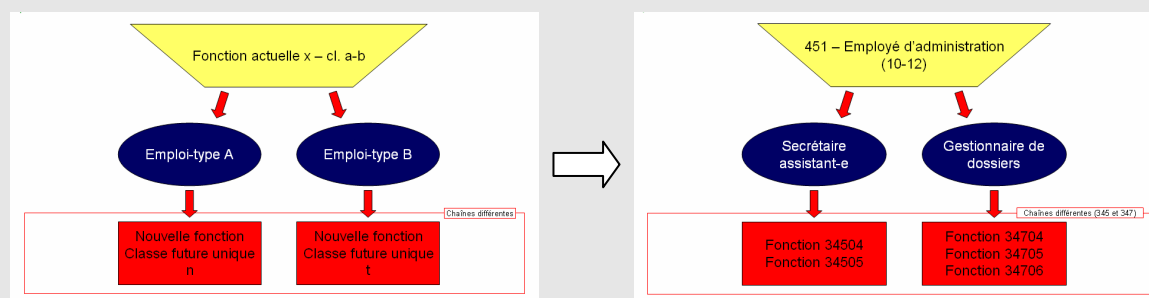
Il est à noter que le nombre de fonctions de départ pouvait être multiple, c'est-à-dire que dans le trapèze jaune des figures ci-dessus étaient mentionnées plusieurs fonctions.

Une transition indirecte est un cas particulier qui s'explique par le fait que la ou les fonctions de départ ne renvoient pas automatiquement à un seul emploi-type. Et les emplois-types qui leur sont attribuables *a priori* peuvent se décliner en plusieurs niveaux de fonction.

La lecture des cahiers des charges des postes concernés est doublement nécessaire : pour déterminer d'abord le bon emploi-type, pour ensuite choisir le bon niveau de fonction.

Illustration

Transitions indirectes



Tous les postes originellement enclassés comme « employé d'administration » (fonction de départ) pouvaient être colloqués avec l'emploi-type de « secrétaire assistant » ou de « gestionnaire de dossiers ». Or, dans le premier cas, la chaîne de fonctions de référence est la chaîne « 345 – Secrétariat d'unité », avec deux niveaux possibles de fonction, soit les niveaux 4 et 5. Dans le second cas, la chaîne de fonctions de référence est la chaîne « 347 – Gestion de dossiers », avec trois niveaux possibles de fonction, soit les niveaux 4, 5 et 6.

Les collocations ont dès lors été établies en fonction des postes occupés en termes « métier » et « responsabilité », donc en fonction des cahiers des charges respectifs.

Il est à noter que le nombre de fonctions de départ pouvait être multiple, c'est-à-dire que dans le trapèze jaune des figures ci-dessus étaient mentionnées plusieurs fonctions.

3.2. Les principales étapes de la bascule

La collocation de plus de 27'000 contrats concernés n'a pas été réalisée en une seule opération. A l'instar de la construction de la grille des fonctions, elle a été conduite selon une démarche à la fois participative, itérative et comparative. Plusieurs étapes ont été nécessaires, chacune poursuivant des objectifs différents et impliquant des acteurs divers.

3.2.1. Une bascule par service

La première étape a consisté à effectuer une bascule par service. Il a fallu pas moins de 244 séances de travail, d'avril 2007 à novembre 2008, pour réaliser la bascule de l'entier des services, sous l'autorité du chef de service concerné, avec l'appui technique du SPEV.

Le chef de service avait la possibilité d'être accompagné d'un adjoint ou d'un responsable RH, soit de toute personne disposant de la connaissance du contenu des postes à colloquer.

En effet, pour mener à bien ce travail, il était indispensable de connaître pour chaque poste les missions, la nature des activités et des tâches, les compétences attendues, les astreintes particulières... Tout cahier des charges ou tout autre document pouvant contenir ces informations (organigramme, décision d'organisation, textes normatifs, fiches emplois-types) était le bienvenu. Et, là encore, c'était par le débat que pouvait se décider la collocation d'un poste. Aussi pour des questions de temps, au-delà de tout document d'appui, il était avant tout primordial de pouvoir échanger avec des personnes ayant et l'autorité de décider et la connaissance pour le faire.

L'objectif de ces séances était d'élaborer une cartographie des postes (nouvelle décision d'organisation) selon la nouvelle grille des fonctions. Pour ce faire, il convenait :

- d'affecter à chaque poste l'emploi-type qui lui correspondait ;
- d'identifier le niveau de fonction de chaque poste (nouvelle fonction) ;
- de vérifier la cohérence INTERNE des transitions (niveau des postes).

Si la connaissance des postes, que ce soit au travers du cahier des charges ou non, était indispensable, le « descriptif des fonctions » constituait l'autre source d'information incontournable à cette étape.

Le descriptif des fonctions n'est rien d'autre que la traduction en mots des notes obtenues sur les 17 critères de la méthode par chacune des 382 fonctions de la grille. Le Tableau 9 ci-après, au travers de la description des niveaux de fonction de la chaîne « 347 – Gestion de dossiers », donne un aperçu du type de document auquel il est fait référence.

La mise en regard d'un cahier des charges avec le descriptif des fonctions permettait de déterminer le niveau de fonction du poste concerné.

L'opération s'appliquait poste par poste ou groupe de postes par groupe de postes. Une fois la bascule du service réalisée, une analyse d'ensemble était effectuée pour consolider les propositions. Une ultime séance était organisée, afin de (re)vérifier la cohérence interne et valider les propositions de collocation.

Illustration

En admettant qu'au cours de la bascule d'un service il fallût colloquer un poste de gestionnaire de dossiers, il était procédé comme suit :

1. Prise de connaissance du contenu du poste (par la lecture du cahier des charges et/ou la restitution orale donnée par le chef de service).
2. Proposition par le SPEV de l'emploi-type de « gestionnaire de dossiers » à attribuer au poste.
3. Validation de la proposition par le chef de service (après lecture possible de la fiche emploi-type y relative).
4. Indication par le SPEV de la chaîne de référence (soit la chaîne 347 dans l'exemple présent).
5. Mise en regard du contenu du poste et du descriptif des fonctions afin de déterminer le niveau de fonction adéquat.
6. Echange d'arguments, discussions et propositions.
7. (Si manque d'éléments sur le contenu du poste, mise en suspens du cas jusqu'à la prochaine séance avec pour objectif d'ici là de compléter l'information.)
8. Apposition d'une fonction (chaîne et niveau) sur le poste.
9. Analyse d'ensemble et consolidation.
10. Validation de cette prébasculé par le chef de service.

Tableau 9 : Descriptif des fonctions – Extrait

347 Administration générale - Gestion de dossiers

Niveau 4	Niveau 5	Niveau 6	Niveau 7
I. COMPÉTENCES <u>Compétences professionnelles</u> Formation initiale de niveau CFC • Savoir-faire de base assigné à un domaine d'activité relativement étroit • Connaissances approfondies des processus et/ou de la structure d'une division <u>Compétences personnelles</u> • Marge de manœuvre limitée s'appuyant sur des instructions détaillées, avec une très faible indépendance dans l'organisation et de très faibles répercussions (sociales, culturelles, économiques, politiques et/ou sur autrui) des décisions prises • Tâches et/ou situations peu diversifiées, très rarement nouvelles ou inconnues et se succédant à une fréquence très faible <u>Compétences sociales</u> • Messages simples, diffusés sous plusieurs formes de communication faisant appel à des savoirs identiques, avec une difficulté de transmission faible et destinés à de petits groupes • Echange coordonné d'informations, au sein de petits groupes, ayant des intérêts et/ou des objectifs similaires <u>Conduite</u> - II. SOLLICITATIONS • Sollicitations psychiques, très faibles et très rares • Sollicitations sensorielles, très faibles et assez fréquentes	I. COMPÉTENCES <u>Compétences professionnelles</u> • Idem • Savoir-faire spécialisé assigné à un domaine d'activité relativement étroit • Idem <u>Compétences personnelles</u> • Marge de manœuvre assez limitée s'appuyant sur des instructions détaillées, avec une faible indépendance dans l'organisation et de très faibles répercussions (sociales, culturelles, économiques, politiques et/ou sur autrui) des décisions prises • Tâches et/ou situations peu diversifiées, rarement nouvelles ou inconnues et se succédant à une fréquence très faible <u>Compétences sociales</u> • Idem • Résolution de problèmes assez simples, au sein de petits groupes, ayant des intérêts et/ou des objectifs similaires <u>Conduite</u> - II. SOLLICITATIONS • Idem • Idem	I. COMPÉTENCES <u>Compétences professionnelles</u> • Idem • Formation complémentaire de 7 à 12 semaines (200-400 h) • Idem • Connaissances très approfondies des processus et/ou de la structure d'une division <u>Compétences personnelles</u> • Marge de manœuvre moyenne s'appuyant sur des instructions ou directives assez générales, avec une faible indépendance dans l'organisation et de faibles répercussions (sociales, culturelles, économiques, politiques et/ou sur autrui) des décisions prises • Tâches et/ou situations moyennement diversifiées, assez rarement nouvelles ou inconnues et se succédant à une fréquence faible <u>Compétences sociales</u> • Messages moyennement complexes, diffusés sous plusieurs formes de communication faisant appel à des savoirs différents, avec une difficulté de transmission moyenne et destinés à de petits groupes • Résolution de problèmes, au sein de petits groupes, ayant des intérêts et/ou des objectifs similaires <u>Conduite</u> - II. SOLLICITATIONS • Idem • Idem	I. COMPÉTENCES <u>Compétences professionnelles</u> • Idem • Idem • Savoir-faire approfondi assigné à un domaine d'activité relativement étroit • Idem <u>Compétences personnelles</u> • Marge de manœuvre moyenne s'appuyant sur des instructions ou directives assez générales, avec une indépendance moyenne dans l'organisation et de faibles répercussions (sociales, culturelles, économiques, politiques et/ou sur autrui) des décisions prises • Tâches et/ou situations moyennement diversifiées, de temps à autre nouvelles ou inconnues et se succédant à une fréquence faible <u>Compétences sociales</u> • Idem • Idem <u>Conduite</u> • Dispense de formation ou encadrement éducatif, auprès d'un petit groupe représentant une très faible diversité d'apprenants II. SOLLICITATIONS • Idem • Idem
Emplois-types correspondants • 10414 Gestionnaire de dossiers • 13309 Gestionnaire de dossiers paie et administration du personnel • 22201 Assistant-e en gestion comptable • 8101 Collaborateur-trice d'un office de poursuites et faillites	Emplois-types correspondants • 10414 Gestionnaire de dossiers • 13309 Gestionnaire de dossiers paie et administration du personnel • 20101 Collaborateur-trice de l'état civil • 22201 Assistant-e en gestion comptable • 8101 Collaborateur-trice d'un office de poursuites et faillites	Emplois-types correspondants • 10414 Gestionnaire de dossiers • 13101 Assistant-e de formation • 13309 Gestionnaire de dossiers paie et administration du personnel • 22201 Assistant-e en gestion comptable • 36101 Assistant-e administratif-ive des achats • 7304 Collaborateur-trice du registre foncier • 7305 Spécialiste du registre foncier • 8101 Collaborateur-trice d'un office de poursuites et faillites	Emplois-types correspondants • 10415 Gestionnaire de dossiers de référence • 13101 Assistant-e de formation • 13309 Gestionnaire de dossiers paie et administration du personnel • 14101 Collaborateur-trice socio-administratif-ive • 22201 Assistant-e en gestion comptable • 7305 Spécialiste du registre foncier

Concrètement, **au terme de cette étape, un fichier Excel de prébascule était produit, signé par le chef de service, conservé au SPEV.** A ce stade de la démarche, **le résultat obtenu faisait office de première version, modifiable à tout moment, en raison du départ ou de l'arrivée de collaborateurs, ainsi que de l'évolution des travaux de cohérence et des décisions du Conseil d'Etat.**

3.2.2. De l'analyse transversale des bascules

Une fois de plus, il était important de faire jouer la comparaison afin d'éliminer au maximum tout effet de subjectivité inhérent à ce genre de démarche. Autrement dit, **dans cette deuxième étape, l'objectif était de procéder à un examen des bascules des services afin d'assurer autant que possible une cohérence transversale, c'est-à-dire entre les services.**

Pour ce faire, **une première séquence a consisté à identifier un certain nombre de thématiques « métiers » et à réunir les services référents en la matière. Dix-huit thèmes ont ainsi été examinés, à savoir :**

- Laboratoires ;
- Secrétariats généraux ;
- Ingénierie et architecture ;
- Entretien, construction et exploitation/support ;
- Conservation et patrimoine ;
- Inspection et protection ;
- Logistique ;
- Recherche, projet et statistique ;
- Bibliothèque et documentation ;
- Enseignement ;
- Informatique ;
- Conseil en orientation et psychologie / Insertion professionnelle ;
- Prestations sociales et socio-éducatives ;
- Finances et audit ;
- Secteur juridique ;
- Communication ;
- Ressources humaines ;
- Secrétariat.

Cet examen, commencé en décembre 2007, s'est terminé en juin 2008 et a nécessité la tenue de 20 séances pour 60 heures de travail.

Les groupes de travail thématiques conduits par le SPEV et réunissant les principaux services concernés **pouvaient s'appuyer sur :**

- **une analyse détaillée du domaine à traiter ;**
- **des tableaux de correspondances** entre les systèmes de classification pour chaque poste colloqué et pour chaque service concerné ;
- **la grille des fonctions ;**
- **le descriptif des fonctions ;**
- **les fiches emplois-types.**

En poursuivant l'objectif d'assurer la cohérence transversale des bascules, ces travaux visaient à éviter toute inégalité de traitement et toute concurrence à l'intérieur de l'Administration.

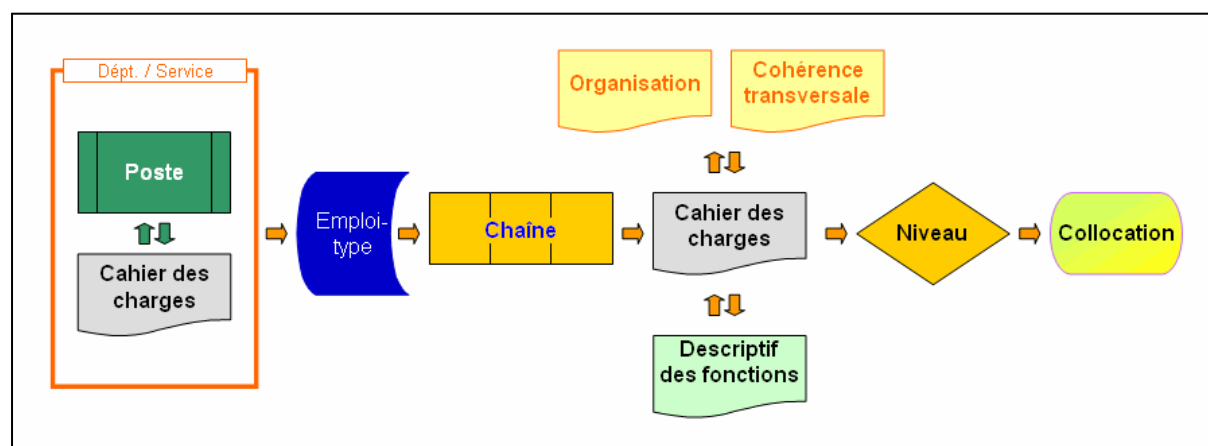
Les propositions de collocation émanant des groupes de travail étaient ensuite présentées au COPIL DECFO-SYSREM¹⁹. Leur examen nécessita, au cours du premier semestre 2008, l'organisation de 13 séances, pour un total de 51 heures.

¹⁹ Le comité de pilotage du projet était composé de représentants des plus grands départements et de la plupart des services transversaux.

La mission principale du COPIL était d'étudier les résultats des bascules en vue de proposer au Conseil d'Etat, pour validation finale, un certain nombre de collocations de postes.

A ce stade de la démarche, le processus de bascule peut être résumé selon la figure ci-dessous.

Figure 10 : Le processus de bascule en résumé



La bascule d'un poste a consisté dans un premier temps, sur la base du cahier des charges (ou de tout autre mode de connaissance du contenu du poste), à déterminer l'emploi-type et donc la chaîne de fonctions qui pouvaient lui être rattachés. Dans un deuxième temps, la mise en regard du cahier des charges et du descriptif des fonctions, croisée avec la cohérence verticale ou interne du service et la cohérence horizontale ou transversale entre les services, a permis de déterminer le niveau *a priori* adéquat. La collocation du poste ainsi obtenue a ensuite été soumise à la validation du Conseil d'Etat. C'est à ce moment-là que s'est achevé véritablement le processus de bascule.

3.2.3. A la validation par le Conseil d'Etat

La délégation du Conseil d'Etat aux ressources humaines composée de M. Pascal Broulis, Président, M^{me} Anne-Catherine Lyon, M. Jean-Claude Mermoud et de M. Pierre-Yves Maillard pour le volet social, a suivi et surveillé l'ensemble du processus faisant ainsi office de task force au plus haut niveau.

C'est le Conseil d'Etat *in corpore* qui a validé au final la bascule des services et donné le feu vert pour l'entrée en vigueur du nouveau système de classification et, bien sûr, du nouveau système de rémunération qui lui correspond.

Cette validation, le Conseil d'Etat ne l'a pas donnée en visant l'entier des collocations mais **en procédant à l'examen et à la détermination** :

- des postes de chef de service ;
- des fonctions dirigeantes et exposées (voire de cadres supérieurs) ;
- des fonctions à transition directe ;
- des fonctions transversales.

Précisément, pour les fonctions transversales, ce sont des jalons par thématique « métiers » qui ont été validés par le Conseil d'Etat et non des postes.

Fonctions transversales

A titre d'exemple, pour les métiers des laboratoires, la décision du Conseil d'Etat en date du 19 novembre 2008 peut être présentée comme suit :

- Chaîne 233 – Analyses

Laborantin-e	niveaux 4, 5 et 6 (6 exceptionnel)
--------------	------------------------------------

- Chaîne 234 – Technicien de laboratoires

Technicien-ne de laboratoire	niveaux 7*, 8 et 9 (9 exceptionnel)
------------------------------	-------------------------------------

- Chaîne 235 – Technicien d'analyses biomédicales

Technicien-ne en analyses biomédicales	niveaux 7*, 8 et 9 (9 exceptionnel)
--	-------------------------------------

(* Niveau de référence ou standard de la chaîne)

Une telle décision fait office d'orientation pour les services concernés. Elle donne un cadre, mais ne permet pas de se passer de l'examen du cahier des charges d'un poste et de le mettre en regard du descriptif des fonctions pour procéder à sa collocation.

Les limites techniques ont été poussées à leur maximum pour permettre quasiment jusqu'à la veille du 1^{er} décembre 2008, date d'entrée en vigueur de la nouvelle politique salariale, de procéder à des ajustements des bascules.

A square with four asterisks at the corners.

Les travaux de bascule ayant débuté dès avril 2007, ils ont été conduits sans connaître l'échelle des salaires qui allait être appliquée au moment de la mise en place du nouveau système de rémunération. Les négociations alors en cours n'avaient pas débouché sur un quelconque projet d'échelle salariale.

Quoi qu'il en soit, à aucun moment la démarche n'a consisté à procéder à une reclassification salariale des postes. Autrement dit, il n'a jamais été question de réaliser une bascule salariale, c'est-à-dire de chercher une correspondance terme à terme dans un sens ou dans un autre au plan des salaires. La bascule portait sur une traduction en niveau de compétence des exigences et responsabilités liées à un poste, selon la nouvelle classification. Elle se fixait sur les compétences attendues et non sur les salaires des titulaires en place ou les fourchettes salariales correspondant aux enclassements selon le système d'alors.

Par la suite, quand le projet d'échelle des salaires a été communiqué, il a fallu redoubler de vigilance pour s'assurer que les propositions de collocation n'étaient pas influencées par les effets salariaux. Il était important de maintenir au plus haut degré possible l'objectivité des bascules. Il ne s'agissait pas non plus d'ignorer totalement l'aspect salarial, mais cette dimension devait intervenir le plus tard possible et pas directement avec les services. **Il était important, pour des questions de crédibilité des chefs de service et d'acceptabilité des collocations par les collaborateurs le moment venu, que les incidences en termes de salaires et donc de coûts fussent traitées uniquement avec le Conseil d'Etat.**

Le lien entre la classification des fonctions et le système de rémunération étant non seulement des plus étroits mais aussi une réalité, il est temps d'en présenter ses principales caractéristiques.

4. LE SYSTEME DE REMUNERATION

Ce chapitre vise à :

- présenter les principales caractéristiques du système de rémunération mis en place ;
- expliquer quelques modalités au plan salarial liées à la bascule.

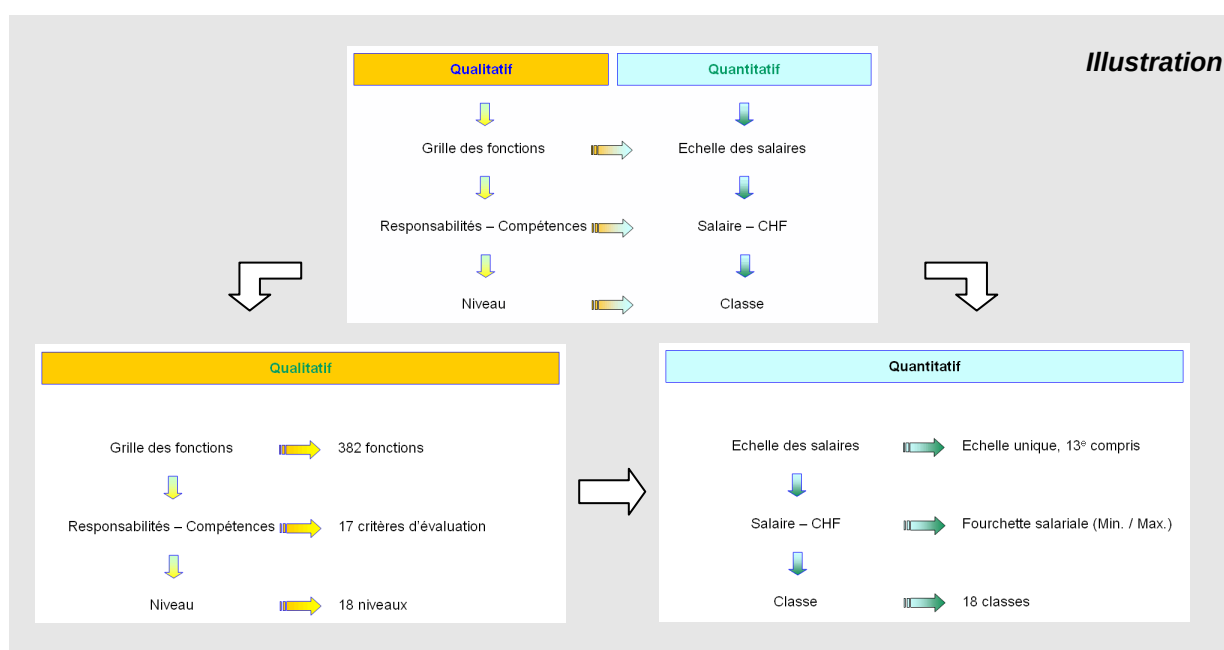
4.1. Les principales caractéristiques du système de rémunération

La politique salariale renvoie respectivement, dans sa dimension qualitative, à la classification des fonctions et, dans sa dimension quantitative, au système de rémunération.

Côté fonctions, le livrable central est la grille des fonctions, qui rend compte d'une classification des responsabilités et des compétences exprimée en niveau.

Côté salaires, le livrable central est l'échelle des salaires, qui rend compte d'une classification des rémunérations exprimée en classe.

Ces deux dimensions se répondent terme à terme : **à la grille des fonctions correspond une échelle des salaires, afin d'attribuer en contrepartie de responsabilités et compétences fournies un salaire en francs, le niveau de compétence induisant la classe de rétribution.**



Deux éléments du système de rémunération ne seront pas abordés dans le présent rapport, à savoir : la fixation de salaire initial et les promotions. Les règles de calcul en la matière font l'objet de négociations et ne peuvent donc pas être présentées.

4.1.1. L'échelle des salaires

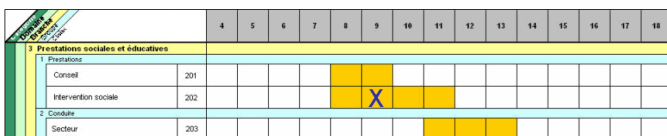
Le tableau ci-dessous présente les paramètres de l'échelle des salaires élaborée dans le cadre de la nouvelle politique salariale.

Tableau 10 : Paramètres de l'échelle des salaires

Caractéristiques	Paramètres
Nombre de classes	18
Salaire minimum théorique Salaire minimum légal	CHF 43'215 CHF 48'017
Salaire maximum	CHF 244'084
Amplitude de progression dans une classe	45 % pour toutes les classes
Nombre de classe(s) par fonction	1

Avec une grille des fonctions à 18 niveaux et une échelle salariale à 18 classes²⁰, désormais à **chaque fonction correspond une seule classe salariale, et cette correspondance se fait terme à terme.**

Illustration

																	
Emploi-type	Chaîne	Niveau	Fonction														
Assistant-e social-e	202	09	20209														

Classes	Minimum	Maximum
1	48'017*	62'662
2	48'017*	66'421
3	48'671	70'573
4	51'845	75'174
5	55'365	80'278
6	59'284	85'962
7	63'654	92'298
8	68'530	99'368
9	73'991	107'288

Dans cet exemple, à tout assistant social dont le poste est colloqué en niveau 9, soit dans la fonction 20209, correspond la classe 9 de l'échelle des salaires.

Tous les titulaires de cette fonction perçoivent un salaire au minimum de CHF 73'991.- et au maximum de CHF 107'288.-.

Chaque classe est définie par un salaire minimum et un salaire maximum. L'amplitude de salaire de chaque classe est de 45 %, à l'exception des classes 1 et 2 en raison du salaire minimum, fixé à CHF 46'800.- (CHF 3'600.- x 13) pour une activité à 100 % (valeurs 2008)²¹.

²⁰ Règlement du 28 novembre 2008 relatif au système de rétribution des collaborateurs de l'Etat de Vaud, article 2.

²¹ Ibid., article 3.

Tableau 11 : Echelle des salaires – Salaire annuel 13^e compris – Valeur 2009

Valeur 2009	Classes	Minimum	Maximum
	1	48'017*	62'662
	2	48'017*	66'421
	3	48'671	70'373
	4	51'845	75'174
	5	55'365	80'278
	6	59'284	85'962
	7	63'654	92'298
	8	68'530	99'368
	9	73'991	107'288
	10	80'118	116'171
	11	87'000	126'150
	12	94'743	137'377
	13	103'487	150'058
	14	113'381	164'403
	15	124'594	180'662
	16	137'328	199'126
	17	151'816	220'133
	18	168'334	244'084

* Salaire minimum légal

Les montants cités dans l'échelle expriment les fourchettes de salaire annuel par classe, 13^e compris.

A propos de l'adaptation de l'échelle au coût de la vie, la règle est inchangée. La décision appartient au Conseil d'Etat qui peut le faire « le 1^{er} janvier de chaque année sur la base de l'indice des prix à la consommation du mois d'octobre de l'année écoulée. Après consultation des associations du personnel, le Conseil d'Etat peut décider d'adapter partiellement les salaires, de ne pas les adapter, de n'en adapter que certains ou d'octroyer un montant identique [...] »²².

4.1.2. Le système de progression

Le tableau ci-dessous présente les paramètres du système de progression à l'intérieur de chaque classe de salaire.

²² Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud, article 25.

Tableau 12 : Paramètres du système de progression dans une classe de salaire

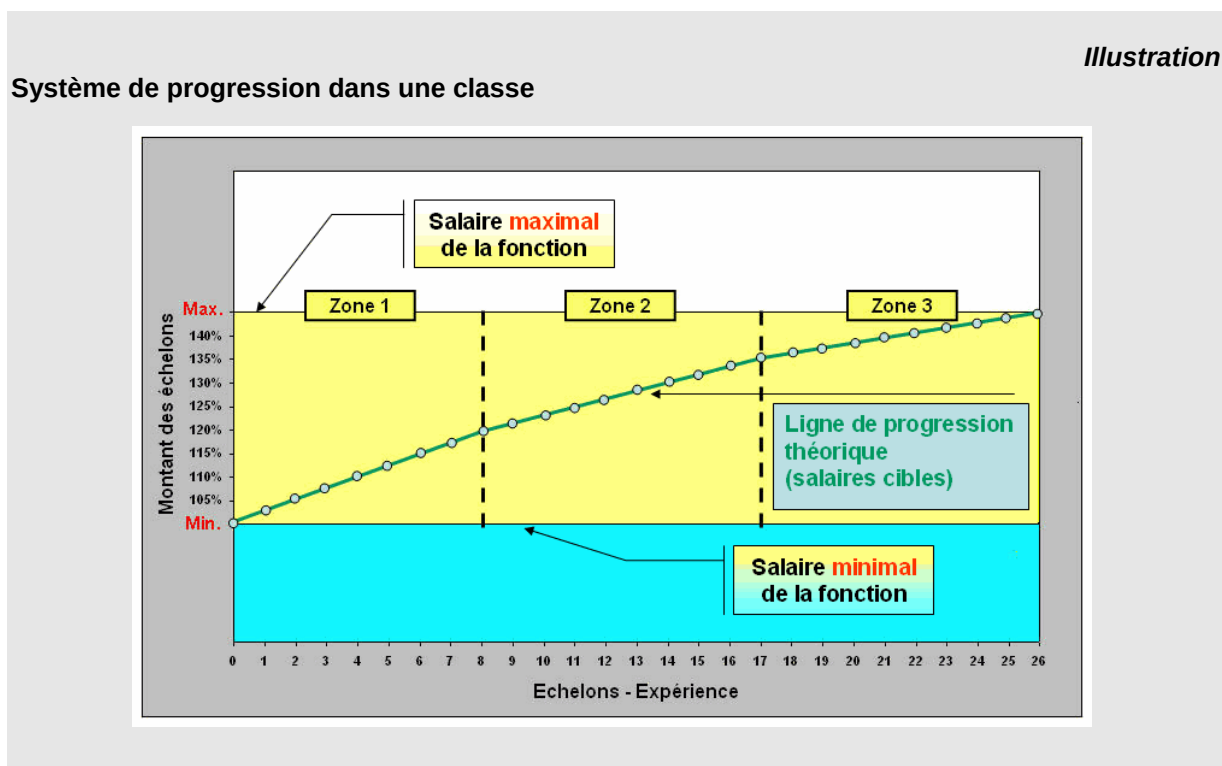
Caractéristiques	Paramètres
Mode de progression	Dégressif Identique pour toutes les classes
Nombre de zones	3 (8 ans / 9 ans / 9 ans)
Taux de progression en zone 1 (8 ans)	2.44 %
Taux de progression en zone 2 (9 ans)	1.67 %
Taux de progression en zone 3 (9 ans)	1.17 %
Durée de progression	26 ans

Les 45 % d'amplitude de salaire s'échelonnent sur 26 années. Ces 26 échelons s'apparentent donc à l'expérience acquise au fil des ans dans la fonction.

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**. En termes de profil de compétences, on peut dire que la zone 1 correspond au « junior », la zone 2 au « confirmé » et la zone 3 à l'« expert ».

Dès lors, **le taux de progression est plus fort dans la première zone avec 2,44 %, puis il baisse dans la deuxième zone à 1,67 %, pour atteindre 1,17 % dans la troisième zone.**

A partir de là, peut être construite une ligne de progression théorique de 26 « salaires cibles » en regard des 26 échelons.



Le tableau ci-après indique les montants des annuités²³ appliqués en 2009, par classe et par zone.

Tableau 13 : Montants des annuités – Valeur 2009

Classes	Montant des annuités 13 ^{ème} compris		
	Zone 1	Zone 2	Zone 3
1	1052	720	503
2	1116	763	533
3	1186	811	567
4	1263	863	604
5	1349	922	645
6	1444	988	691
7	1551	1060	741
8	1670	1142	799
9	1802	1232	862
10	1952	1335	934
11	2120	1450	1015
12	2309	1579	1105
13	2522	1724	1206
14	2763	1889	1322
15	3037	2076	1453
16	3346	2288	1601
17	3700	2530	1770
18	4103	2805	1963

Taux de progression		
Zone 1	Zone 2	Zone 3
Echelons 0 à 7	Echelons 8 à 16	Echelons 17 à 25
2.44*	1.67*	1.17*

* Pourcentages arrondis

En raison des pourcentages des taux de progression par zone arrondis, les montants effectifs des annuités peuvent varier de 1 à 2 francs.

Dans la pratique du calcul des salaires, ce sont les taux de progression par zone qui font foi. Ils sont appliqués sur le montant de salaire minimum de la classe et le résultat est arrondi au franc près.

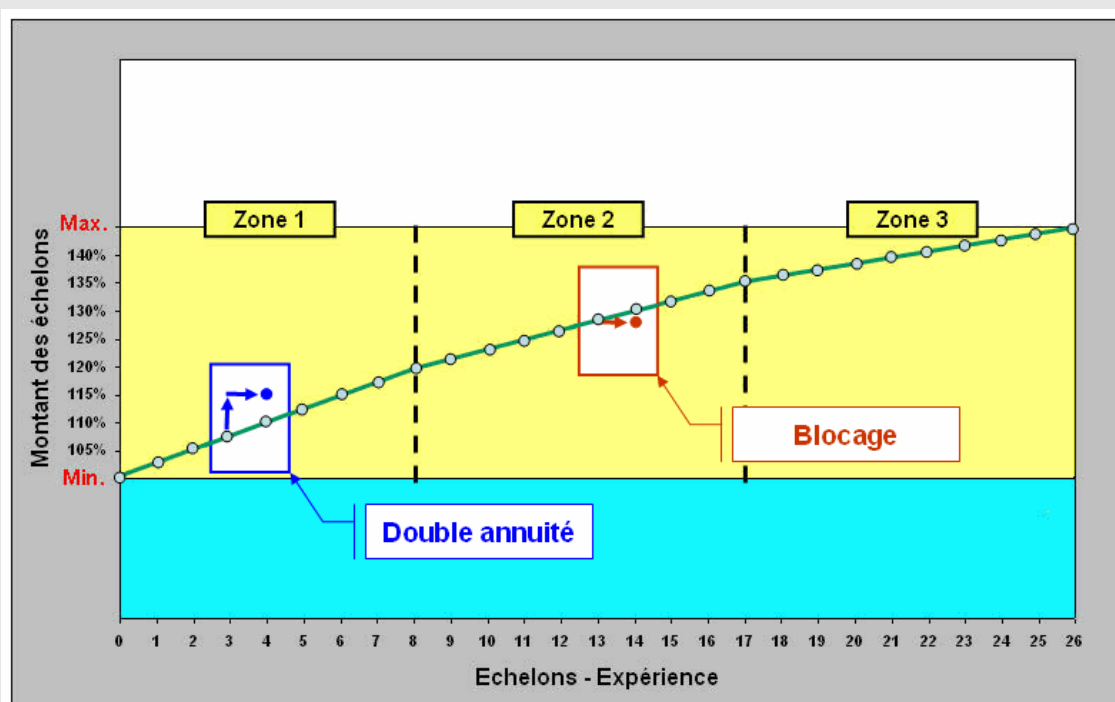
Pour terminer avec le système de progression, il convient de noter que l'article 26, alinéas 3 et 4, de la loi sur le personnel s'applique toujours. « **En cas de prestations particulièrement élevées, l'autorité d'engagement peut octroyer des augmentations de salaire plus importantes.** Elle peut également décider d'octroyer au collaborateur un salaire supérieur au maximum de la classe de la fonction occupée. Un règlement précise les modalités.

Si les prestations du collaborateur sont insuffisantes, elle peut bloquer le salaire, au maximum deux fois consécutivement, sous réserve des cas de transfert ou de résiliation. »

La figure ci-après illustre la manière dont sont mises en œuvre de telles mesures dans le nouveau système de rémunération.

²³ Au début de chaque année civile et après au moins 6 mois d'activité, le salaire annuel brut est augmenté selon les montants correspondant à sa classification et indiqués sous « Montants des annuités » de l'échelle des salaires (cf. *Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud*, article 26 et *Règlement d'application*, article 43).

Illustration



On admettra que les mesures illustrées ci-dessus sont appliquées au changement d'année civile.

Dans le cas de l'octroi d'une double annuité, le bénéficiaire percevra l'équivalent de deux fois le montant d'augmentation annuelle prévu de la zone 1 de sa classe salariale.

Dans la mesure où cette augmentation plus importante que prévu est perçue au titre d'une prestation élevée, le titulaire ne progressera que d'un échelon mais se retrouvera au-dessus de la ligne de progression théorique. En effet, son expérience professionnelle n'a pas doublé, elle ne s'est pas accélérée, elle a vieilli d'une année, d'où un seul échelon supplémentaire.

En revanche, si jusqu'à la fin de son parcours professionnel le collaborateur ne change pas de fonction, ni de classe et progresse normalement, il atteindra le salaire maximum dès le 25^e échelon ; sa progression salariale évolue parallèlement à la ligne verte sur le schéma.

Dans le cas d'un blocage du salaire, le collaborateur concerné ne percevra pas le montant d'augmentation annuelle prévu de la zone 2 de sa classe salariale.

Dans la mesure où ce blocage est appliqué en raison d'une prestation insuffisante, le collaborateur progressera d'un échelon, mais se retrouvera sous la ligne de progression théorique. En effet, son expérience professionnelle a progressé de quelque manière que ce soit d'une année, d'où le passage à un échelon supplémentaire.

En revanche, si jusqu'à la fin de son parcours professionnel le collaborateur ne change pas de fonction, ni de classe et progresse normalement par la suite, au 26^e échelon, il n'aura pas atteint le salaire maximum de sa classe, il devra pour cela réaliser une année supplémentaire.

Sur le schéma ci-dessus, sa progression salariale doit être imaginée parallèle à la ligne verte, sous cette dernière.

4.2. Les modalités de bascule au plan salarial

Après avoir basculé les postes en regard de la grille des fonctions, se pose immédiatement la question de l'incidence au plan salarial pour les titulaires.

4.2.1. La détermination de l'échelon

Pour le passage dans le nouveau système de rémunération, il a été proposé au départ par le Conseil d'Etat que l'échelon soit calculé en fonction de l'âge, précisément en retranchant à l'âge de référence de la nouvelle fonction occupée par un titulaire l'âge de ce dernier. Par âge de référence, il fallait entendre l'âge d'entrée théorique dans la fonction qui est déterminé par l'âge au sortir de la formation nécessaire, augmenté ou non d'un certain nombre d'années d'expérience selon les exigences requises par l'exercice du poste.

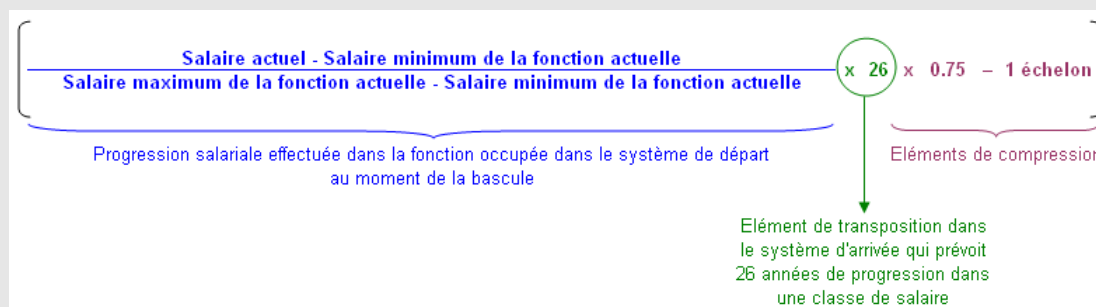
Cette proposition présentée lors des négociations n'a pas été accueillie favorablement par les syndicats et associations du personnel jugeant que ce mode de calcul prêterait les collaborateurs n'ayant jamais quitté l'Etat en faveur de ceux qui avaient connu une pause dans leur parcours professionnel. En effet, ces derniers avaient toutes les chances de se retrouver, dans leur classe, à un échelon avec un salaire effectif en deçà du salaire cible et donc de se voir attribuer un rattrapage salarial important contrairement aux premiers.

Les syndicats ont alors proposé une formule mathématique applicable quelles que soient les situations individuelles et selon laquelle la détermination de l'échelon à la bascule dépend de la progression effectuée entre les salaires minimum et maximum de la fonction occupée dans le système de classification de départ.

C'est cette formule qui a donc été appliquée²⁴. 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 »²⁵. 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 en a résulté 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.

Illustration

Calcul de l'échelon à la bascule



Admettons une fonction actuelle* x – cl. a-b qui aurait pour salaire minimum CHF 100'000 et pour salaire maximum CHF 150'000.

Si un collaborateur colloqué dans cette fonction dispose, à la veille de la bascule, d'un salaire de CHF 125'000, cela signifie qu'il a effectué 50 % de la progression salariale possible dans la fonction x ($125'000 - 100'000 / 150'000 - 100'000 = 0.5$, soit 50 %).

La transposition dans le nouveau système ou système d'arrivée débouche alors sur l'échelon 13 ($0.5 \times 26 = 13$).

Mais, la contrainte financière des CHF 80 millions obligeant à opérer une compression de l'échelon, au final, le collaborateur sera colloqué à l'échelon 9 ($13 \times 0.75 - 1 \text{ échelon} = 8.75$).

* Par fonction actuelle, il faut entendre une fonction de l'ancien système ou du système de départ de classification des fonctions qui sera supplanté par le système lié à l'entrée en vigueur de la nouvelle politique salariale en date du 01.12.08.

²⁴ Arrêté du 28 novembre 2008 relatif à la mise en œuvre de la nouvelle politique salariale de l'Etat de Vaud, article 4.

²⁵ 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.

S'agissant des CHF 80 millions dévolus à financer les rattrapages salariaux, il a été prévu qu'ils soient répartis sur six années, comme suit²⁶ :

- 1^{re} année (2008) : CHF 32 millions ;
- 2^e année (2009) : CHF 10 millions ;
- 3^e année (2010) : CHF 10 millions ;
- 4^e année (2011) : CHF 10 millions ;
- 5^e année (2012) : CHF 10 millions ;
- 6^e année (2013) : CHF 8 millions.

Quoi qu'il en soit, **avec l'application de la formule proposée, la détermination des échelons n'est sujette à aucune interprétation, il ne peut pas y avoir deux résultats différents possibles.**

4.2.2. Le positionnement des salaires

Une fois la bascule réalisée au plan des fonctions, le positionnement des salaires des collaborateurs pouvait se décliner selon quatre cas de figure, à savoir :

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

Les collaborateurs qui se sont retrouvés dans cette situation **ont perçu 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** (ligne verte de progression théorique) **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 (ligne verte de progression théorique).

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 (ligne de progression théorique), **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 toujours 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 Lpers²⁷.

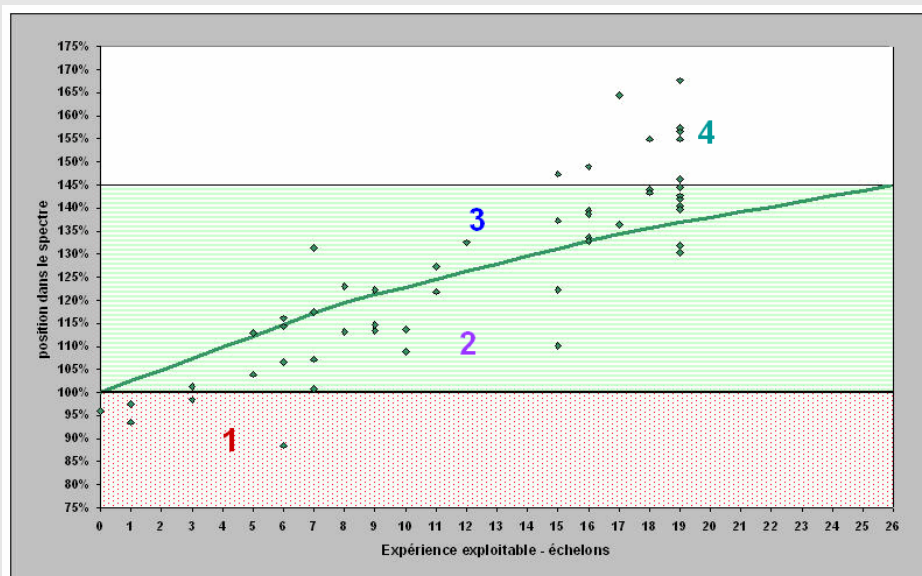
²⁶ *Ibid.*, article 6.

Arrêté du 28 novembre 2008 relatif à la mise en œuvre de la nouvelle politique salariale de l'Etat de Vaud, article 5, pour de plus amples précisions sur la question des rattrapages.

²⁷ *Ibid.*, article 7.

Illustration

Positionnement des salaires après bascule



1. Salaire actuel inférieur au salaire minimum de la nouvelle fonction.
2. Salaire actuel (plafonné ou non) au-dessus du minimum de la nouvelle fonction, mais en dessous du salaire cible (ligne verte de progression théorique).
3. Salaire actuel (plafonné ou non) au-dessus du salaire cible (ligne de progression théorique), mais en dessous du maximum de la nouvelle fonction.
4. Salaire actuel (plafonné ou non) supérieur au salaire maximum de la nouvelle fonction.

*
* *
*

Pour clôturer cette dernière partie sur le système de rémunération, voici une présentation synthétique de quelques résultats de l'entrée en vigueur de la nouvelle politique salariale.

Illustration

Figure 11 : Positionnement des contrats dans le nouveau système – Etat au 01.12.08

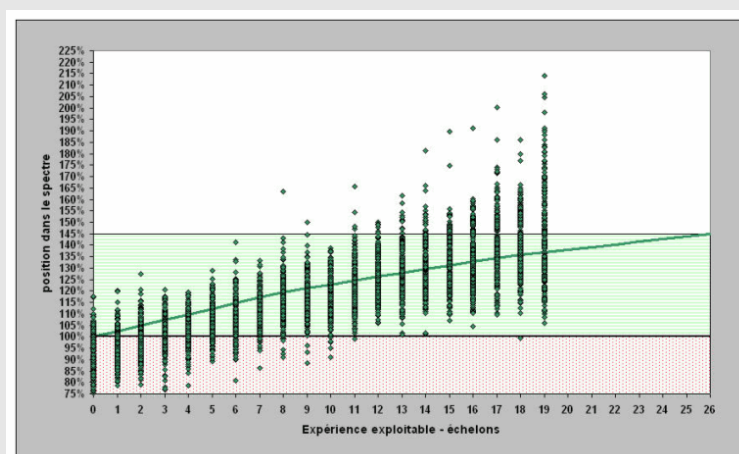
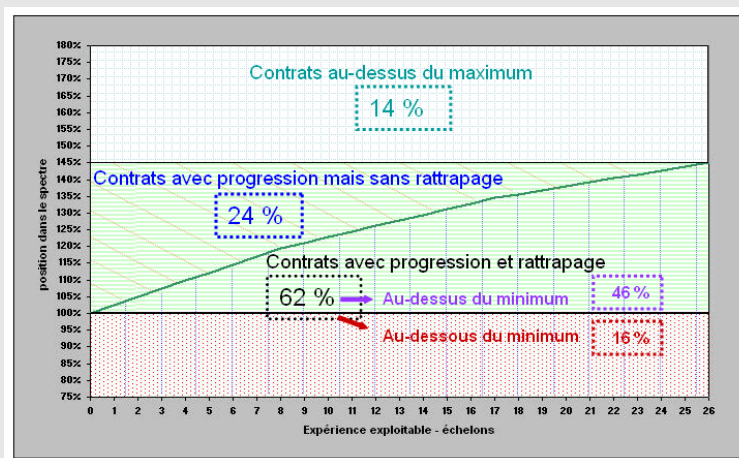


Figure 12 : Répartition des contrats dans le nouveau système – Etat au 01.12.08

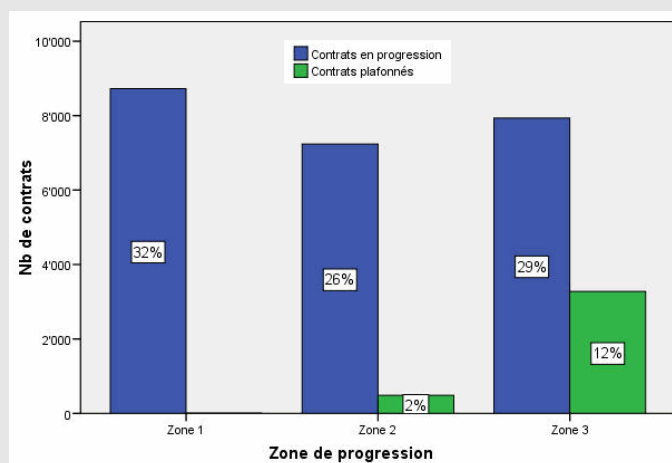


Sur les 17'162 contrats bénéficiant d'un rattrapage (62 %), 2'435 (14 %) ont atteint le salaire cible en 2008. Il reste donc 14'727 contrats bénéficiant d'un rattrapage en 2009.

Tableau 14 : Montant des rattrapages pour une activité à 100 % – Etat au 01.12.08

Montant des rattrapages (CHF)	Nombre de contrats
Moins de 500	430
[500 – 1'000]	6'894
]1'000 – 2'000]	4'810
]2'000 – 5'000]	2'922
]5'000 – 10'000]	1'741
]10'000 – 20'000]	350
]20'000 – 30'000]	14
Plus de 30'000	1
Total	17'162

Figure 13 : Répartition des contrats par zone de progression– Etat au 01.12.08



CONCLUSION

La communication dans une opération d'une telle envergure et avec de tels enjeux occupe une place essentielle. Il apparaît donc important de conclure la présentation générale du nouveau système de rémunération de l'Etat, donc le présent rapport, en abordant cette question.

Dès le départ du projet et jusqu'à la mise en place de la nouvelle politique salariale, la communication a été critiquée, taxée tantôt d'absente, tantôt de pas assez transparente. La critique à l'encontre de la qualité de l'information dans ce dossier a été telle que le Grand Conseil s'en est fait le relais au travers de la Commission de gestion qui dans son rapport 2008 en a constitué un sujet d'observation.

Voici quelle a été la réponse du Conseil d'Etat à cette observation.

« En préambule, le Conseil d'Etat tient à apporter quelques éléments liminaires.

Introduire un nouveau système salarial constituait un projet d'une importance et d'une envergure exceptionnelles. Qu'on le veuille ou non, les changements opérés bousculent les habitudes et la culture de l'acquis. On le sait, tout changement provoque déstabilisation, inquiétude, refus, fuite, voire démotivation. Ces étapes du changement sont connues et font partie du processus lié à une modification. A ces éléments s'en ajoutent deux supplémentaires : les nombreux acteurs aux objectifs divergents, déclarés ou non, et la durée du projet.

Les acteurs du projet ne disposaient ni de la même vision ni nécessairement des mêmes valeurs et objectifs à atteindre. Il s'en est suivi la nécessité de trouver un dénominateur commun aussi large que possible qui permettait de fédérer la majorité. Cet exercice était d'autant plus difficile que le nombre de personnes considéré était très important (plus de 26'000). Or, chaque situation est par nature individuelle, et c'est sous cet angle-là que le projet a été jugé.

Eu égard à sa complexité, un projet de ce type s'étend sur une longue période. Cet élément temporel constitue un facteur supplémentaire dans la gestion du projet. Tantôt, on doutait de sa réussite et de sa mise en vigueur compte tenu de sa durée, tantôt on fondait des espoirs démesurés sur les effets novateurs et financiers qu'il apporterait. A ces éléments endogènes s'ajoutaient des aspects exogènes relatifs au contexte économique et au marché du travail.

Le regard rétrospectif amène souvent une vision différente et, compte tenu des réactions exprimées, vise à remettre en cause la manière dont les choses ont été amenées. Le Conseil d'Etat comprend cette appréhension naturelle. Mais il reste convaincu que les choix opérés ont été pertinents, dans les étapes importantes du projet, au regard de l'analyse de la situation du moment. »

A propos directement de l'observation de la COGES sur le manque d'information, le Conseil d'Etat poursuit en répondant ce qui suit.

« Dans la communication et l'information le Conseil d'Etat s'est fixé quelques principes :

- a) Fournir une information la plus factuelle possible ;
- b) Eviter de réagir à tout propos ou textes de nature provocatrice ;
- c) Réagir à des données inexactes.

Le Conseil d'Etat a opté pour une politique de communication construite autour de deux axes concernant respectivement la communication externe et la communication interne.

Communication externe

Pour s'adresser à l'externe, le Conseil d'Etat a recouru aux communiqués de presse. Quand une décision était prise ou qu'une avancée significative avait eu lieu, un communiqué paraissait.

Au sortir du premier trimestre 2008, les travaux techniques, sans être à bout touchant, avaient fortement avancé sur le paramétrage du système salarial et permettaient de disposer d'une première version aboutie. Aussi, le Conseil d'Etat a-t-il décidé d'organiser le 31 mars 2008 une conférence de presse sur le sujet, intitulée : *DECFO-SYSREM : Nouveau système de classification et de rémunération du personnel de l'Etat - Etat du dossier et propositions du Conseil d'Etat*.

Communication interne

Elle comprend deux aspects : la communication sur le nouveau concept et l'information sur la situation individuelle de chacun.

Le Conseil d'Etat s'est appuyé sur deux canaux d'information complémentaires que sont La Gazette et le site Internet.

Entre le 11 juin 2001, jour où le Conseil d'Etat a adopté la méthode de classification des fonctions, et le 1^{er} décembre 2008, jour de l'entrée en vigueur de la nouvelle politique salariale, ce ne sont pas moins de 26 numéros de La Gazette qui ont consacré un article sur le sujet.

Quant au portail de l'Etat de Vaud, il s'est d'abord attaché à présenter le projet DECFO-SYSREM du point de vue de sa structure, de son organisation et de ses objectifs. Le Conseil d'Etat a attendu que les travaux de conceptualisation aient suffisamment avancé pour communiquer de façon plus régulière.

Ainsi, à partir de 2007, les pages du site Internet ont été fréquemment mises à jour et augmentées en fonction de l'avancement des travaux techniques, des négociations et des décisions prises.

Concrètement, la rubrique DECFO-SYSREM était organisée de la manière suivante :

- Actualité DECFO-SYSREM ;
- Présentation générale ;
- Paru dans La Gazette ;
- Documents techniques ;
- Bourse aux questions ;
- Glossaire ;
- Contact.

En plus de ces courriers individuels, les collaborateur-trice-s ont pu assister à des séances d'information. A titre d'exemple, pourraient être citées celles organisées au DSAS (28.01.08), au DFJC (28.11.08) ou encore au DINF (05.12.08).

Le Conseil d'Etat admet que la bascule a été réalisée sous la pression du temps. Cependant, un ou deux mois de plus n'auraient rien changé. La population des collaborateur-trice-s n'est pas stable, l'administration est faite de changements organisationnels, la bascule parfaite et instantanée est un vœu pieux. La nouvelle politique salariale étant à présent entrée en vigueur, il faut convenir que quelques années seront nécessaires pour stabiliser le système dans son ensemble.

Le Conseil d'Etat s'est adressé, à plusieurs reprises, directement aux collaborateurs.

La première fois, ce fut au travers d'un support, appelé « Simulateur de salaire », mis à disposition sur Internet pour une partie seulement des collaborateur-trice-s. Très exactement, ce simulateur était destiné aux collaborateur-trice-s dont le poste qu'ils/elles occupaient faisait l'objet d'une transition directe dans le nouveau système. Ils/elles pouvaient ainsi disposer d'une estimation à la fois de leur future collocation et de leur future situation salariale.

La deuxième fois, en octobre 2008, le Conseil d'Etat s'est adressé, par courrier, à tous les collaborateur-trice-s relevant du périmètre de la nouvelle politique salariale.

Ce courrier, intitulé *Information du Conseil d'Etat concernant votre classification dans le nouveau système salarial de l'Etat de Vaud*, était assorti d'une fiche d'information personnelle retraçant leur situation au moment de l'envoi (salaire et éventuelle indemnité salariale) et leur situation envisagée dans le nouveau système (emploi-type, chaîne, niveau, échelon et estimation du salaire). Compte tenu de l'avancement des travaux de cohérence et des négociations qui n'étaient pas totalement achevés, ces informations avaient valeur informative et non contractuelle.

Il leur a également été communiqué qu'ils/elles seraient informé-e-s en décembre 2008 des éléments définitifs ayant trait à leur nouvelle classification. Les collaborateur-trice-s étaient ainsi invités à consulter le site de l'Etat pour toute question de définition et à s'adresser à leur autorité d'engagement ou aux responsables RH de département ou de service pour des demandes relatives à leur situation personnelle.

En décembre 2008, comme convenu, les collaborateur-trice-s ont reçu ce second courrier du Conseil d'Etat qui expliquait de façon détaillée le passage de l'ancien au nouveau système en termes salarial. Il contenait également une nouvelle fiche d'information personnelle (remplaçant la précédente) qui précisait, sans toujours revêtir un quelconque caractère contractuel, les données salariales définitives du/de la collaborateur-trice dans le nouveau système.

C'est en fin d'année 2008 début d'année 2009 que les collaborateur-trice-s ont reçu de leur autorité d'engagement un avenant à leur contrat de travail accompagné d'un courrier explicatif.

Enfin, en janvier 2009, les collaborateur-trice-s ont pu lire, annexée à leur bulletin de salaire, une *Information complète et précise relative aux mesures et décisions dans le domaine des salaires pour 2009*. »

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Ancien système de classification des fonctions.....	7
Tableau 2 : Représentation synoptique des critères et des indicateurs de la méthode d'évaluation des fonctions.....	13
Tableau 3 : Nature des modifications apportées aux critères de la méthode d'évaluation des fonctions.....	18
Tableau 4 : Correspondances <i>Combinaisons d'indicateurs</i> - <i>Notes</i> – Extrait	21
Tableau 5 : Pondération des critères appliquée dans l'évaluation des fonctions	21
Tableau 6 : Correspondances <i>Points</i> - <i>Niveaux</i>	22
Tableau 7 : Caractéristiques principales de l'ancienne et de la nouvelle classification des fonctions.....	38
Tableau 8 : Les fonctions hors périmètre.....	44
Tableau 9 : Descriptif des fonctions – Extrait.....	49
Tableau 10 : Paramètres de l'échelle des salaires	54
Tableau 11 : Echelle des salaires – Salaire annuel 13 ^e compris – Valeur 2009	55
Tableau 12 : Paramètres du système de progression dans une classe de salaire	56
Tableau 13 : Montants des annuités – Valeur 2009	57
Tableau 14 : Montant des rattrapages pour une activité à 100 % – Etat au 01.12.08.....	62

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Critères de la méthode d'évaluation des fonctions	11
Figure 2 : Evaluation des fonctions – Un processus itératif par vagues successives.....	29
Figure 3 : Evaluation des fonctions – Planification d'une vague.....	33
Figure 4 : Evaluation des fonctions – Les étapes principales de la réalisation d'une vague.....	34
Figure 5 : Construction de la grille des fonctions – Processus	34
Figure 6 : Construction de la grille des fonctions – Séquences n° 1 et 2	36
Figure 7 : Construction de la grille des fonctions – Séquences n° 2 et 3	36
Figure 8 : Nomenclature de la grille des fonctions.....	39
Figure 9 : Les types de transition d'un système de classification à l'autre	45
Figure 10 : Le processus de bascule en résumé	51
Figure 11 : Positionnement des contrats dans le nouveau système – Etat au 01.12.08.....	61
Figure 12 : Répartition des contrats dans le nouveau système – Etat au 01.12.08	62
Figure 13 : Répartition des contrats par zone de progression– Etat au 01.12.08	62

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Catalogue des critères en vigueur	72
Annexe 2 : Catalogue des critères – Version première.....	88
Annexe 3 : Questionnaire d'étude	128
Annexe 4 : Guide d'interview.....	152
Annexe 5 : Résumé d'étude	158
Annexe 6 : Grille des fonctions en vigueur – Version décembre 2008	160

Les annexes 1 et 2 sont propriété de la société GFO et protégées par le droit d'auteur. Elles ne peuvent par conséquent pas être publiées dans le présent rapport.

Annexe 1 : Catalogue des critères en vigueur

Les annexes 1 et 2 sont propriété de la société GFO et protégées par le droit d'auteur. Elles ne peuvent par conséquent pas être publiées dans le présent rapport.

Annexe 2 : Catalogue des critères – Version première

Les annexes 1 et 2 sont propriété de la société GFO et protégées par le droit d'auteur. Elles ne peuvent par conséquent pas être publiées dans le présent rapport.

Annexe 3 : Questionnaire d'étude

Questionnaire pour l'étude des emplois à l'ACV

MERCI D'ECRIRE LE PLUS LISIBLEMENT POSSIBLE, et de ne pas utiliser de crayon à papier

Pour quelque raison que ce soit, n'hésitez pas à contacter :

.....

au :

Numéro de
question

Ne rien inscrire – Page réservée au/à la chargé-e d'études

Confidential

1. TACHES OU DOMAINE DE TRAVAIL

Courte énumération des tâches, en donnant la priorité aux pourcentages	Pourcentage approximatif

Total = 100 %

Numéro de question

Ne rien inscrire – Page réservée au/à la chargé-e d'études

Confidentiel

2. ENCADREMENT ET FORMATION DE PERSONNES

De combien de personnes êtes-vous responsable ?

a/ Nombre de personnes directement subordonnées : _____

Nombre de personnes indirectement subordonnées : _____

Nombre de personnes à qui vous confiez directement du travail : _____

b/ Nombre de personnes dont vous êtes responsable : _____
(apprenti-e-s, stagiaires, élèves, enfants...)

3. COMMUNICATION / COOPERATION

3.1. Communication

Quelles tâches/situations posent des exigences au plan de la communication ?

Situations (ex : conférences, conduite de séances, délibérations, cours, entretiens...)	Destinataires / interlocuteurs (ex : usagers, élèves, familles, autre unité interne au service, autre département...)	Thèmes (ex : projets, action sociale, action éducative, action de sécurité publique, règlements, évaluations...)	Formes d'expression (ex : oralement, par écrit, gestuelles, plans, graphiques, tableaux, photo, vidéo...)

Numéro de
question

Confidentiel

3.2. Coopération

Quelles tâches/situations vous amènent à coopérer et à travailler en équipe, afin d'**élaborer des prestations par un travail en commun** ?

Avec quels postes, métiers, personnes ?	Sur quels sujets ?	Sous quelle forme ? (ex : oralement, par écrit, par téléphone...)	Avec quelle fréquence ou rythme ?

Numéro de
question

Confidentiel

4. AUTONOMIE / FLEXIBILITE

4.1. Sous quelle forme vous sont normalement confiées vos tâches ?

(*) Souligner ci-dessous les propositions qui vous conviennent

a) Forme (*) : Oralement, par écrit

b) Sur la base de (*) : conventions d'objectifs, bases légales, commandes, directives générales, notes de service, processus, dessins, plans, plans de travail, esquisses, échantillons, photos, idées générales, etc.

Compléments, précisions :

4.2. Pour quelles tâches/situations êtes-vous responsable ?

Souligner ci-dessous les propositions qui vous conviennent

Pour des tâches ponctuelles, pour un ensemble de tâches, pour un domaine, pour un budget, pour la stratégie, etc.

Compléments, précisions :

4.3. Combien de temps mettez-vous pour exécuter les ordres ou mandats ?

Numéro de
question

Ne rien inscrire – Page réservée au/à la chargé-e d'études

Confidentiel

4.4. Avec quelle fréquence passez-vous d'une tâche à une autre ? (en fonction de travaux à délais fixes, d'influences extérieures, d'un planning non influençable, etc.)

Compléments, précisions :

Par heure :

Plus souvent que l'heure :

Moins souvent que l'heure :

4.5. Nombre de tâches ou de domaines ouvert-e-s en même temps :

4.6. A quelle fréquence obtenez-vous des **tâches nouvelles encore inconnues**, où les solutions doivent être développées par vous-même ou en collaboration avec d'autres ?

5. CONDUITE / DISPENSE DE FORMATION / ENCADREMENT EDUCATIF

5.1. Quelles sont les tâches principales de conduite que vous avez à traiter ou de formation que vous avez à dispenser ou d'encadrement éducatif que vous avez à réaliser ?

Souligner ci-dessous les propositions qui vous conviennent

Analyser et structurer des problèmes, instaurer des directives, planifier, déléguer, coordonner, décider, fixer des objectifs, apprécier, aider à apprécier, contrôler, corriger, sélectionner, budgétiser, informer, accompagner, encourager, exiger, motiver, etc.

Compléments, précisions :

Numéro de
question

Ne rien inscrire – Page réservée au/à la chargé-e d'études

Confidentiel

5.2. De quels postes ou catégories de personnes êtes-vous directement responsable ?

6. AIDE A LA DECISION ET SOUTIEN

6.1. Quelles sont les tâches d'aide à la décision et de soutien que vous avez à traiter ?

Souligner ci-dessous les propositions qui vous conviennent

Conseils aux supérieurs et autres interlocuteurs, tâches de planification, préparer les décisions, présenter des alternatives, élaborer des variantes, faire des statistiques et analyses, etc.

Compléments, précisions :

6.2. Pour quels postes ou catégories de personnes avez-vous un rôle d'aide à la décision et de soutien ?

7. FORMATION / CONNAISSANCES

7.1. Formation de base

Quelle est la formation nécessaire pour remplir les exigences et/ou tâches ? (Instruction, apprentissage, études supérieures, université, etc.). Cette formation ne doit pas être obligatoirement identique avec la formation personnelle.

Numéro de
question

Ne rien inscrire – Page réservée au/à la chargé-e d'études

Confidentiel

7.2. Formation complémentaire

Quelle formation spéciale supplémentaire est nécessaire pour remplir les exigences et/ou tâches ? (Cours de perfectionnement, cours complémentaires, cours de langues, etc.).

En accompagnement
professionnel

Genre : _____

Durée : _____

Genre : _____

Durée : _____

Genre : _____

Durée : _____

7.3. Initiation

Quel est le temps d'initiation nécessaire pour que le degré d'autonomie normal soit atteint (par rapport au temps de travail normal) ?

Nombre de semaines : _____

Nombre de mois : _____

Nombre d'années : _____

7.4. Quel savoir (professionnel ou général) spécifique est nécessaire pour remplir ou effectuer les tâches ?

Souligner ci-dessous les propositions qui vous conviennent

Connaissances des prestations, connaissances de la marche à suivre, connaissances des méthodes, connaissances pédagogiques, sociales ou thérapeutiques, connaissances de la structure de l'unité, du département, du service, de l'administration ; connaissances des bases légales et/ou règlements, etc.).

Compléments, précisions (étendue et approfondissement des connaissances) :

Numéro de
question

Confidentiel

7.5. Quelles sont les aptitudes physiques nécessaires pour effectuer le travail ?

Souligner ci-dessous les propositions qui vous conviennent

Dextérité motrice-cérébrale, coordination des mouvements, gestes précis, réactions rapides, etc.

Compléments, précisions :

8. CONDITIONS DE TRAVAIL

8.1. Est-ce que votre travail comprend des **sollicitations psychiques** ? (Confrontation avec des critiques externes/internes, expositions particulières, être soumis aux observations d'autrui, surmonter la monotonie, confrontation avec le destin d'autrui, facteurs engendrant la peur ; discrétion particulière, relations de proximité et distantes, respecter des délais/points fixes (horaires), délais prédéterminés (soumission au gouvernement, clôtures de travaux, etc.)

Lesquelles ? (compléments et précisions)	Pourcentage approximatif

8.2. Est-ce que votre travail engendre des **sollicitations physiques** ? (Fréquemment des travaux astreignants avec les mains, les bras, le corps ; respectivement dans des positions difficiles, etc.)

Lesquelles ? (compléments et précisions)	Pourcentage approximatif

Numéro de
question

Ne rien inscrire – Page réservée au/à la chargé-e d'études

Confidentiel

8.3. Lors de quelles tâches ou quels travaux, les **organes sensoriels** sont-ils le plus mis à contribution ? (Yeux, oreilles, peau, nez.)

Lesquelles ? (<i>compléments et précisions</i>)	Pourcentage approximatif

8.4. Quelles sont les **influences environnantes** caractéristiques pour le poste de travail ? (Bruits de fond (bureaux à plusieurs), saleté, bruit, danger d'accident, mauvaise lumière, manutention de produits dangereux, travail à l'extérieur, travail en milieu artificiel (lumière), chaleur, froid, vibrations, tenues vestimentaires spéciales, déplacements ou voyages fréquents, etc.)

Lesquelles ? (<i>compléments et précisions</i>)	Pourcentage approximatif

8.5. Votre fonction engendre-t-elle des **temps de travail spécifiques** ? (Service de permanence, service de piquet (à la place de travail, dans les environs, à la maison...), travail par équipe (travail de nuit), temps de travail non planifié, etc.)

Lesquelles ? (<i>compléments et précisions</i>)	Pourcentage approximatif

[illegible]

9. COMPLEMENTS

Est-ce que votre fonction vous demande des exigences particulières ? Est-ce que la fonction comprend des attributs, engendre des comportements ou des inconvénients que vous n'avez pas pu décrire mais qui seraient nécessaires pour la description de la fonction ? (p ex.. comportement nécessaire comme amabilité ou tact, patience, etc.)

Date : Signature du/de la titulaire du poste :

10. COMPLEMENTS D'INFORMATIONS A REMPLIR PAR LE/LA SUPERIEUR-E DIRECT-E

Nom / Prénom : Tél. :

Désignation du poste :

Observations générales :

Date : Signature du/de la supérieur-e direct-e :

Annexe 4 : Guide d'interview

Guide pour recueillir les informations nécessaires à une étude

Objectif : Obtenir les informations pertinentes pour faire le lien avec les critères de la méthode d'évaluation

1. Sources d'informations

Préparation de l'interview

Afin d'obtenir des informations justes et réalistes sur les postes étudiés, vous disposez des sources d'informations suivantes :

	Le questionnaire rempli comme base pour l'obtention d'informations sur le poste étudié.
	Le cahier des charges, s'il y en a un. Vérifier son actualité.
	La fiche emploi, éventuellement.
	Une documentation générale, plus ou moins étoffée (organigramme, missions du service, etc.).

Réalisation de l'interview

Important : Il s'agit d'obtenir des informations objectives sur les tâches et les activités des postes étudiés. Les déclarations de l'interviewé sont à analyser de façon critique et à compléter avec les autres informations disponibles.

Pour recueillir les informations :

	Consulter les divers documents susnommés pouvant contribuer à étayer les informations sur le poste étudié.
	Conduire l'interview dans le but de cerner les tâches, les compétences et les sollicitations.
	Reprendre, à deux, le questionnaire dans son ensemble et faire préciser toutes les réponses ou absences de réponses.
	Avoir en tête les informations nécessaires pour réaliser les notations. ATTENTION Ne pas faire du catalogue des critères une grille d'interview. Ne pas penser « que NCC » lors de l'interview.

Lors de la prise de rendez-vous :

	Demander à pouvoir réaliser l'interview sur la place de travail.
	Se donner du temps. Prévoir une demi-journée (3 heures). Si possible et si intéressant, prévoir l'organisation d'une visite des lieux.

Au moment de l'interview :

	Faire très attention aux bons vendeurs, ainsi qu'aux timides et aux « modestes ».
	Ne pas transformer l'interview en interrogatoire. Le/la coresponsable prend les notes et pose ses questions à la fin, par exemple.
	Etre curieux/euse. Laisser de côté les clichés , les <i>a priori</i> , les préjugés ainsi que les comportements corporatistes.

Analyse et synthèse de l'interview

	Ne pas hésiter à recontacter le/la titulaire-type pour d'éventuelles précisions. Ne pas hésiter à contacter le ou la supérieur-e direct-e, en particulier pour obtenir une vue d'ensemble de l'organisation.
	Reporter les notes d'interview sur le questionnaire. Ecrire lisiblement.
	Rédiger le résumé d'étude, si possible, à deux, et pas trop tard après l'interview. Etre les deux, au moins pour la finalisation.
	Avoir en tête les informations nécessaires pour réaliser les notations. ATTENTION Là encore, ne pas penser « que NCC » lors de l'interview.

2. Informations pour le déroulement de l'interview

Il est important d'informer les titulaires des postes étudiés sur les buts de l'interview ; pour quelles raisons ces informations sont nécessaires et de quelle manière elles vont être traitées.

Pour la conduite de l'interview, les points suivants sont à observer :

Contexte de l'interview

	Veiller à ce que l'entretien se déroule dans un cadre confidentiel et calme.
	Mettre l'interviewé-e en confiance en le/la rassurant si nécessaire. Préciser qu'il ne s'agit pas d'une évaluation de ses et qu'il n'y aura aucune incidence sur son salaire ou son poste. Préciser également que l'anonymat sera garanti dans le cadre des groupes d'études.
	Le contexte peut être stressant pour l'interviewer et pour l'interviewé-e. Il est donc important d'être naturel et soi-même, sans préjugés ni <i>a priori</i> .
	Demander l'interviewé-e comment il ou elle peut être atteint-e après l'interview pour d'éventuelles questions supplémentaires, par téléphone (il ne s'agit pas de refaire une interview).

Pour le ou la chargé-e d'études responsable

	Se présenter dans les grandes lignes, ainsi que son/sa coresponsable.
	Poser des questions ouvertes (comment, quoi, où, pourquoi), afin que l'interviewé-e ne puisse pas répondre seulement par oui ou non ; passer de questions plus générales à des questions particulières afin d'obtenir un flux d'informations.
	Etre critique lors de l'énumération des tâches. Les énumérations sont toujours empreintes d'expériences vécues ; aussi bien la personne conduisant l'interview que l'interviewé-e projettent leurs propres interprétations relatives aux compétences et aux sollicitations sur le poste étudié. Prendre garde aux exagérations et aux minimalisations.
	Attention aux projections et aux anecdotes qui peuvent occulter la réalité et faire penser qu'il s'agit de la norme.
	Si les explications entrent trop dans les détails, ne pas hésiter à interrompre et à recentrer la discussion. Il faut veiller à ne pas « casser » l'interviewé-e et à ne pas se faire noyer.
	Utiliser la reformulation ou demander des explications supplémentaires si l'interviewé-e semble à court d'idées. Cependant, un silence de temps à autre n'est pas à craindre. Il permet de réfléchir calmement et laisse une marge de liberté à l'interviewé-e.

Voici quelques exemples pour relancer ou préciser un point :

- « Si je comprends bien, vous voulez dire que... ».
- « Hmm...oui... » (pour manifester l'attention et l'intérêt que l'on porte à ce que dit l'interviewé-e).
- « Vous me disiez tout à l'heure que... » (pour revenir sur un point qui mérite d'être approfondi). « Pouvez-vous préciser... ? ».
- « Que voulez-vous dire exactement par... ? ».
- « Vous avez évoqué l'existence de deux aspects (raisons) à ce problème. Vous avez développé le premier quel est le second ? » (pour revenir sur un oubli).
- « Nous n'avons pas encore parlé de... ; pouvez-vous me dire comment vous voyez... ? » (pour aborder un autre aspect du sujet).

A propos du/de la titulaire interviewé-e

	Il est possible que l'interviewé-e pose beaucoup de questions et « mette la pression » sur le ou la chargé-e d'études. Il est donc important de garder une certaine distance pour conserver le contrôle et l'initiative de l'entretien.
	Il peut arriver que certain-e-s titulaires aient beaucoup de bagou. Ils ou elles peuvent donc fausser l'image que le ou la chargé-e d'étude pourra se faire simplement en « vendant » bien leur poste.
	Une grande expérience ou une dextérité élevée pour certaines tâches pourront amener l'interviewé-e à ne plus en avoir conscience et de ce fait à ne pas les décrire.
	Les titulaires ayant peu confiance en eux-mêmes auront tendance à ne pas évoquer certaines sollicitations ou à les minimiser, ou l'inverse.

Annexe 5 : Résumé d'étude



Que fait-elle/il ? (tâches)	
Où est positionnée la fonction dans l'organisation ?	
Qui est bénéficiaire de la prestation ?	
Avec qui les tâches sont-elles remplies ?	
Pour quoi est-elle/il responsable ?	
Quelle est la façon de travailler ? (diversité des tâches, changements, etc.)	
Quelles sont les tâches de conduite de personnel ?	
Qui conseille-t-elle/il ?	
Quelles sont la formation et les connaissances nécessaires pour effectuer les tâches ?	
Dans quelles conditions de travail les tâches sont-elles exécutées ?	

Etude :

Annexe 6 : Grille des fonctions en vigueur – Version décembre 2008

		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																			
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

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Catégorie	Domaine																		
Branche	Groupe																		
Chaine																			
3 Inspection et protection																			
1 Traitement																			
	Contrôle - Inspection	121																	
	Inspection - Expertise	122																	
2 Formation																			
	Instruction	123																	
3 Conduite																			
	Unité	124																	
	Secteur	125																	
2 ORDRE JUDICIAIRE																			
1 Judiciaire																			
1 Traitement																			
	Greffe de première instance	131																	
	Greffe d'instance supérieure	132																	
2 Conduite																			
	Domaine	133																	

Grille des fonctions

		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	141																		
Enseignement obligatoire	142																		
Transition I	143																		
Branches professionnelles	144																		
Enseignement postobligatoire	145																		
2 Conduite																			
Direction adjointe d'établissement scolaire	146																		
Direction d'établissement scolaire	147																		
Direction d'une HES/HEP	148																		
2 Recherche																			
1 Support																			
Assistance	161																		
2 Production																			
Profil spécialiste	162																		
Profil expert	163																		
3 Conduite																			
Domaine	164																		
3 Bibliothèque et documentation																			
1 Traitement																			
Support	171																		
Gestion de fond documentaire	172																		
Constitution de fond documentaire	173																		
2 Conduite																			
Equipe	174																		
Secteur	175																		
Domaine	176																		

Grille des fonctions

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4 INTERVENTIONS ET SOUTIENS EDUCATIFS, PSYCHOLOGIQUE 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																		

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Catégorie Domaine Branche Groupe Chaine	5 SANTE - LABORATOIRES																		
	1 Soins, réhabilitation et diagnostic																		
	1 Support																		
	Aide aux soins 221																		
	Assistance aux soins 222																		
	2 Bloc opératoire																		
	Instrumentation 223																		
	3 Soins																		
	Soins orthoptiques et dentaires 224																		
	Soins 225																		
	Spécialisation clinique 226																		
	4 Conduite																		
	Secteur 227																		
	Domaine 228																		
	2 Laboratoires et médico-technique																		
	1 Support																		
	Support 231																		
	Assistance 232																		
	2 Laboratoires																		
	Analyses 233																		
	Technicien de laboratoires 234																		
	Technicien d'analyses bio-médicales 235																		
	3 Médico-technique																		
	Profil spécialiste 236																		
	Profil expert 237																		
	4 Conduite																		
	Equipe 238																		
	Unité 239																		
	Secteur 240																		
	Domaine 241																		

Grille des fonctions

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Catégorie	Domaine	6 TERRITOIRE - ENVIRONNEMENT - PATRIMOINE																		
	Branche	1 Entretien, construction et exploitation																		
	Groupe	1 Support																		
	Chaîne																			
	Support	251																		
	Travaux extérieurs	252																		
	Travaux techniques	253																		
	Gestion technique	254																		
	Travaux spécialisés	255																		
	2 Ingénierie et architecture																			
	Profil spécialiste	256																		
	Profil projet	257																		
	3 Conduite																			
	Unité	258																		
	Secteur	259																		
	Domaine	260																		
	2 Conservation de la nature et du patrimoine																			
	1 Support																			
	Travaux techniques	271																		
	Travaux spécialisés	272																		
	2 Scientifiques																			
	Profil spécialiste	273																		
	Profil expert	274																		
	3 Conduite																			
	Domaine	275																		
	Musées et archives	276																		

		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	281																		
Taxation - Perception II	282																		
Taxation - Perception III	283																		
2 Conduite																			
Unité	284																		
Secteur	285																		
Domaine	286																		
2 Poursuites et faillites																			
1 Traitement																			
Traitement	291																		
2 Conduite																			
Unité	292																		
Secteur	293																		

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2 Support interne																			
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

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Catégorie Domaine Branches Groupe Chaine	2 Communication																			
	1 Médias																			
	Travaux techniques	331																		
	Réalisation	332																		
	Conception	333																		
	3 ADMINISTRATION GENERALE - GESTION, CONSEIL ET CONTROLE																			
	1 Administration générale																			
	1 Support																			
	Support administratif	341																		
	Réception et guichet	342																		
	Accueil téléphonique	343																		
	Huissiers	344																		
	2 Gestion administrative																			
	Secrétariat d'unité	345																		
	Secrétariat de direction	346																		
	Gestion de dossiers	347																		
	Gestion spécialisée de dossiers	348																		
	3 Conduite																			
	Unité	349																		
	Secteur	350																		
	Domaine	351																		
	2 Gestion, conseil et contrôle																			
	1 Traitement																			
	Profil spécialiste	361																		
	Profil expert	362																		
	2 Conduite																			
	Domaine	363																		



Grille des fonctions

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Catégorie Domaine Branche Groupe Chaîne	3 Cadres dirigeants																		
	1 DIRECTION GENERALE																		
	1 Direction générale																		
	1 Management																		
	Profil cadre de direction	371																	
	Direction de service	372																	

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	5
INTRODUCTION	7
1. LA METHODE D'EVALUATION DES FONCTIONS.....	11
1.1. LE PRINCIPE GÉNÉRAL	11
1.2. LE CATALOGUE DES CRITÈRES D'ÉVALUATION.....	14
1.2.1. <i>Le catalogue des critères en vigueur.....</i>	<i>14</i>
1.2.2. <i>L'adaptation des critères.....</i>	<i>17</i>
1.3. LA DÉTERMINATION D'UN NIVEAU DE FONCTION.....	19
1.3.1. <i>Les indicateurs retenus.....</i>	<i>19</i>
1.3.2. <i>La pondération appliquée</i>	<i>21</i>
1.3.3. <i>Le calcul du niveau d'une fonction.....</i>	<i>22</i>
2. LA GRILLE DES FONCTIONS.....	25
2.1. DU MÉTIER À LA FONCTION	25
2.1.1. <i>La notion d'emploi-type.....</i>	<i>26</i>
2.1.2. <i>Le répertoire des emplois-types.....</i>	<i>26</i>
2.2. LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA GRILLE DES FONCTIONS.....	29
2.2.1. <i>De la grille des études</i>	<i>29</i>
2.2.2. <i>A la grille des fonctions</i>	<i>34</i>
2.3. LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA GRILLE DES FONCTIONS	37
2.3.1. <i>Une classification simplifiée et plus équitable.....</i>	<i>37</i>
2.3.2. <i>Une nomenclature centrée sur la nature des activités.....</i>	<i>38</i>
2.3.3. <i>Dix-huit niveaux de compétence.....</i>	<i>39</i>
2.3.4. <i>Plus de libellé de fonction</i>	<i>41</i>

3. LA REALISATION DE LA « BASCULE »	43
3.1. LE PROCESSUS DE BASCULE	43
3.1.1. <i>Le périmètre appliqué</i>	43
3.1.2. <i>Les trois types de transition</i>	45
3.2. LES PRINCIPALES ÉTAPES DE LA BASCULE	47
3.2.1. <i>Une bascule par service</i>	47
3.2.2. <i>De l'analyse transversale des bascules</i>	50
3.2.3. <i>A la validation par le Conseil d'Etat</i>	51
4. LE SYSTEME DE REMUNERATION	53
4.1. LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION	53
4.1.1. <i>L'échelle des salaires</i>	54
4.1.2. <i>Le système de progression</i>	55
4.2. LES MODALITÉS DE BASCULE AU PLAN SALARIAL	58
4.2.1. <i>La détermination de l'échelon</i>	59
4.2.2. <i>Le positionnement des salaires</i>	60
CONCLUSION	63
LISTE DES TABLEAUX	67
LISTE DES FIGURES	69
LISTE DES ANNEXES	71