

Rémunérations des directeurs et cadres de direction des institutions membres de l'AVOP

Rapport final

Equipe IDHEAP :

Professeur Y. Emery, collaboratrice scientifique : S. Gerber

Chavannes-près-Renens, le 9 juillet 2009.

Table des matières

1. INTRODUCTION.....	3
1.1. Demande initiale	3
1.2. Rappel des objectifs globaux du projet	3
1.3. Méthode suivie	3
2. ELÉMENTS DU SYSTÈME ACTUEL.....	5
2.1. Documents au sein de l'AVOP	5
2.2. Documents issus des institutions.....	6
3. PRÉSENTATION DU SYSTÈME PROPOSÉ	7
3.1. Descriptions de poste et fonctions-type identifiées.....	7
3.2. Grille d'évaluation des fonctions	11
3.2.1 <i>Choix des critères et de leur pondération</i>	11
3.2.2 <i>Evaluation des fonctions</i>	15
3.3. Détermination de l'échelle de traitements.....	20
3.3.1 <i>Caractéristiques de la nouvelle échelle de traitements</i>	20
3.3.2 <i>Collocation des fonctions (recommandations)</i>	21
3.3.3 <i>Evolution des salaires</i>	22
4. POSITIONNEMENT COMPARATIF EXTERNE.....	22
4.1. Comparaison des rémunérations	22
4.2. Autres comparaisons de rémunération, pour des fonctions de direction similaires mais non point identiques	23
4.3. Conclusions relatives à la compétitivité des rémunérations actuellement versées	24
5. RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DU NOUVEAU SYSTÈME SALARIAL AVOP.....	24
5.1. Mise en œuvre technique de la grille salariale	24
5.2. Stratégie de négociations proposées pour la gouvernance du système	25
6. CONCLUSION.....	25
7. ANNEXES.....	27

INTRODUCTION

1.1. Demande initiale

Au premier semestre 2008, le comité de l'Association Vaudoise des Organismes Privés pour enfants, adolescents et adultes en difficulté (ci-après AVOP) sollicite l'IDHEAP, afin de lui confier un mandat concernant la rémunération des directeurs et cadres de direction de ses institutions. Sur la base d'une proposition de mandat adressée au comité par le prof. Y. Emery, responsable de la chaire de management public et ressources humaines, précisant les objectifs et modalités d'intervention, la présente analyse est lancée en septembre 2008.

1.2. Rappel des objectifs globaux du projet

La rémunération des directeurs et cadres d'institution doivent être revue. Les données concernant tant leur fonction que leur traitement sont lacunaires, c'est pourquoi le comité de l'AVOP désire obtenir une étude sur leurs conditions salariales afin de repositionner leur statut de manière plus claire à l'interne et vis-à-vis des partenaires étatiques financeurs des institutions de l'AVOP.

Les objectifs du présent mandat peuvent être résumés de la manière suivante :

- analyse des fonctions exercées par les directeurs et cadres de direction, et de leurs conditions de rémunération globale actuelle. La directrice ou le directeur correspond au numéro un de l'institution, alors que les cadres de direction répondent aux trois critères ci-dessous :
 1. être en lien direct avec la direction ou le/la directeur/trice (position de $n-1$)
 2. la ou le cadre dirige l'ensemble d'un domaine de l'institution et les personnes qui y travaillent (p.ex. hébergement, atelier, logistique, administration)
 3. la ou le cadre fait partie du comité de direction, organe stratégique dirigeant l'institution en prenant les décisions essentielles.
- NB : Dans la suite du présent rapport, les termes de fonctions de direction et postes de direction comprennent le directeur ou la directrice, ainsi que les cadres de direction ;*
- élaboration d'une grille multicritères d'évaluation de ces fonctions, permettant de classer les fonctions entre elles (équité interne) ;
 - positionnement du niveau de rémunération par rapport à des fonctions comparables d'institutions publiques et privées (équité externe) ;
 - proposition d'un concept intégré de rémunération des directeurs et cadres de direction, comprenant les fonctions-clés et leur collocation dans une échelle de traitement, et esquissant les évolutions possibles et marges de manœuvre dans les négociations futures.

1.3. Méthode suivie

Le projet est placé sous la responsabilité méthodologique de l'IDHEAP. Il est conduit par un groupe de pilotage, la réalisation du travail s'effectuant au sein d'un groupe de travail opérationnel.

a) Groupe de pilotage et groupe de travail opérationnel

Le projet est conduit par un groupe de pilotage (GP) composé de R. Samouiller, président du comité de l'AVOP ; A. Favret, secrétaire générale adjointe de l'AVOP ; F. Bryois, président de

l'internat de Serix ; J.-Y. Tharin, directeur de la Fondation Jeunesse et Familles ; D. Amy, président de la Fondation Eben-Hézer ; J.-D. Clivaz, directeur de l'Association le Châtelard ; J. Barroso, directeur des écoles de la Fondation de Vernand ; et W. Breitenmoser, directeur de la Cité Radieuse.

La réalisation du travail est conduite par un groupe de travail opérationnel (GT), composé de : R. Samouiller, A. Favret, F. Bryois, J.-Y. Tharin, et Ch. Equey, directeur de la Fondation de Vernand. Le consultant IDHEAP, représenté par le prof. Y. Emery, responsable de la chaire « Management public et ressources humaines », et S. Gerber collaboratrice scientifique, est garant de la méthodologie ; tous deux sont membres de ces deux groupes.

Le GP définit la mission et les objectifs du projet, qu'il soumet au GT, et arrête la planification. Le GT a pour mission d'effectuer les analyses et d'élaborer des propositions en lien avec les différentes institutions. Sur cette base, le GP prend les décisions appropriées. L'IDHEAP a pour rôle de préparer les séances, élaborer les documents de travail et conduire les analyses conformément aux orientations choisies.

b) Principes et règles de travail

Chacun des membres engagés dans ce projet est soumis à une stricte confidentialité et s'engage à ne pas divulguer les informations recueillies avant qu'elles ne soient libérées par le GP. A cet effet, tous les membres signent une Charte du projet (Annexe no 1).

Toutes les informations liées aux éléments de rémunération sont transmises directement à l'IDHEAP dans le but de l'analyse. Les membres du GT et du GP en ont connaissance uniquement sous forme anonyme.

Tout au long du projet, une attention particulière est accordée à la communication, à travers les instances de l'AVOP et des actions ponctuelles discutées à chaque GP.

c) Processus de travail

En ce qui concerne le déroulement du projet, les étapes suivantes ont été réalisées :

- détermination de 16 institutions retenues pour l'analyse. Au final, 15 institutions prennent part au projet¹. Celles-ci sont sélectionnées de manière à constituer un échantillon représentatif de l'ensemble des 64 organismes membres de l'AVOP. La grille présentée en Annexe no 2 rend compte des critères qui ont guidés la sélection ;
- analyse de la situation actuelle par l'étude de différents documents disponibles auprès de l'AVOP et des institutions sélectionnées pour l'analyse (règlements, cahiers des charges, organigrammes, statuts, profils de fonctions, etc.) ;
- réalisation des entretiens avec 15 directeurs d'institution et 12 cadres de direction, afin de réaliser une description de poste actualisée et standardisée (dont la structure est commune à tous) à des fins de comparaison ;
- élaboration des descriptions de *fonction-type* pour les directeurs et cadres de direction ; les fonctions-types sont celles qui, au-delà des institutions analysées, émergent comme étant représentatives des types de postes de direction assumés au sein des institutions de l'AVOP ;

¹ une institution, en profonde réorganisation, n'a pas souhaité participer au projet. Le GP n'a pas jugé utile de remplacer cette institution manquante.

- réalisation d'une grille d'analyse des fonctions de direction, afin de comparer et de valoriser les différentes responsabilités propres à chacun des postes de direction (définition des critères et pondération) ; grille étant à la base des fourchettes de rémunération qui seront proposées ;
- élaboration d'un mode d'emploi à l'usage de la grille d'analyse, afin de faciliter son utilisation par les instances concernées ;
- positionnement comparatif externe, par des analyses qui consistent à comparer les rémunérations pour des responsabilités similaires offertes sur le marché du travail ; et analyse des résultats ;
- création d'une grille salariale pour les fonctions de direction ;
- détermination de l'évolution salariale et des dispositions transitoires ;
- élaboration de recommandations concernant la gouvernance par l'AVOP du nouveau modèle salarial et les négociations présidant sa mise en œuvre.

1. ELEMENTS DU SYSTEME ACTUEL

2.1. Documents au sein de l'AVOP

En l'état actuel, l'AVOP dispose de plusieurs documents concernant la rémunération des directeurs d'institution :

- la Charte directoriale (édition du 01.01.1998) qui comprend :
 - des recommandations de l'AVOP aux comités concernant l'engagement des directeurs institutions
 - la description du rôle du directeur par rapport à celui du comité
 - une grille permettant la classification des directeurs
- le Statut des directeurs, qui constitue une recommandation émanant de l'AVOP et de l'AVDIE (Association vaudoise des directeurs d'institutions éducatives et d'enseignement spécialisé)

Ces documents sont rédigés en terme de recommandations adressées aux Comités d'association, aux Conseils de fondation et aux directeurs. De ce fait, ils n'ont pas un caractère contraignant et l'AVOP n'effectue aucun contrôle sur leur mise en œuvre. D'autre part, ces documents concernent uniquement les directeurs d'institution, les cadres de direction n'y figurent pas. De plus, le Statut des directeurs n'est pas adapté aux directeurs des centres de logopédie, qui sont pourtant présents au sein de l'AVOP. De même que la Charte directoriale qui est inadaptée pour les directeurs de grandes institutions. En outre, relevons le fait que les critères retenus sont très sommaires et ne permettent pas une finesse discriminative suffisante pour tenir compte de la richesse des organisations et des fonctions assumées au sein de leurs directions respectives.

Ces observations confirment les propos du comité de l'AVOP, qui déplore un manque de clarté concernant la définition de la fonction de cadre, les responsabilités assumées, ainsi que la rémunération perçue. L'AVOP regroupe des institutions parapubliques, et elle suppose que suite à l'entrée en vigueur du nouveau système de rémunération à l'Etat de Vaud (DECFO-SYSREM), celui-ci lui soit à terme imposé. Souhaitant prendre les devants et introduire un système cohérent et rigoureux d'évaluation des fonctions de direction, elle mandate donc l'IDHEAP pour réaliser ladite étude.

2.2. Documents issus des institutions

Afin d'analyser la situation actuelle au sein des institutions, différents documents ont été demandés, selon disponibilité :

- L'ensemble des cahiers des charges des directeurs et autres cadres, la description de poste et le profil de fonction, les règlements de compétences, ainsi que tout autre document utile sur la fonction de direction (émanant p.ex. du manuel de qualité) ; les statuts, si les documents précédents ne sont pas disponibles
- Derniers rapports annuels (en principe 2007)
- Organigrammes de chacune des institutions analysées
- Documents sur la rémunération globale des directeurs et des cadres : éléments de rémunération y.c. les avantages annexes, qui ont été déterminés par le GP :
 - Vacances
 - Heures supplémentaires payées
 - Déplacement (abonnement, etc...)
 - Indemnités de repas (y.c. les repas pris au sein de l'organisation)
 - Utilisation de fonctionnalités d'entreprise à des fins privées (laptop, téléphone portable, voiture, etc...)
 - Participation aux assurances privées (p.ex assurance maladie)
 - Logement de fonction
 - Autres participations financières (primes, etc...)
 - Mandats externes rémunérés
 - Contribution à la formation continue et aux perfectionnements

Les documents récoltés sont relativement différents d'une institution à l'autre et reflètent ainsi leur diversité. Toutes ne possèdent pas d'organigramme mis à jour, ni de descriptions de poste actualisées. Ce constat accentue la nécessité de rédiger des descriptions de poste selon un modèle unique dans le cadre de ce projet.

Les informations relatives à la rémunération globale ont été recueillies par l'IDHEAP auprès des directeurs et cadres sous la forme d'un tableau et traitées de manière confidentielle (Annexe no 3). Une grille d'analyse récapitulative a été établie, afin de pouvoir analyser de façon systématique les informations ainsi récoltées et en retirer quelques constats :

- notons tout d'abord que les institutions ont des pratiques de rémunération relativement différentes ; issues tant des conventions auxquelles elles sont soumises que de l'histoire qui a marqué leur développement ;
- des écarts sont surtout marqués pour :
 - l'existence de compléments de salaires, qui demeurent le cas échéant très faibles (quelques milliers de francs)
 - la compensation financière ou en congé des heures supplémentaires
 - l'utilisation de fonctionnalités d'entreprise à des fins privées (par exemple, l'institution paie l'entier ou une partie de l'ordinateur portable que la personne peut utiliser pour son usage personnel) ;
- d'autres différences apparaissent quant au paiement des repas, des frais de déplacement et des formations. La contribution de l'organisation est soit nulle, soit elle peut prendre la forme d'un forfait ou du remboursement effectif des frais ;

- la participation aux assurances privées, ainsi que la rémunération versée à la personne pour des mandats réalisés à l'externe ne constituent pas des éléments de rémunération des organisations analysées.

Ces écarts peuvent avoir un impact modéré sur la rémunération globale perçue par les directeurs et cadres de direction, dans les cas où tous les avantages mentionnés sont effectivement attribués. Toutefois, au sein d'une même organisation, les conditions sont relativement similaires entre les différentes fonctions de direction.

2. PRESENTATION DU SYSTEME PROPOSE

Le nouveau système de rémunération comprend les éléments suivants : les descriptions de fonctions, la grille d'évaluation et la grille salariale.

3.1. Descriptions de poste et fonctions-type identifiées

L'IDHEAP a réalisé des entretiens avec les directeurs, ainsi que 12 cadres, afin d'établir des **descriptions de poste (DP)** ayant une structure commune et reflétant la réalité des postes occupés. Ces 27 (15 + 12) DP ont pour but de donner la meilleure représentation possible des responsabilités réellement assumées, sans toutefois aller dans le détail des tâches, ce qui aurait fourni un niveau d'information inutile dans le cadre de cette analyse. Ces descriptions comportent sept rubriques :

- 1) le poste : dénomination du poste, nom du titulaire ;
- 2) le positionnement hiérarchique : liste des personnes directement supérieures et subordonnées ;
- 3) les chiffres clés de l'organisation : budget, nombre d'employés / nombre de sites exploités/ nombre de bénéficiaires, heures d'ouverture et autres caractéristiques marquantes de l'institution ;
- 4) la raison d'être, mission du poste : énumération des buts principaux, qui sont repris un à un dans la rubrique suivante ;
- 5) les buts et responsabilités : chaque but est détaillé en responsabilités principales ;
- 6) la délégation de compétences particulières : elles sont déterminées sur la base d'une attribution formelle de compétences basées sur le règlement des signatures ou d'autres conventions internes ;
- 7) les formations : permet de répertorier les qualifications exigées et souhaitées pour le titulaire du poste.

La rédaction des DP a permis de faire émerger une structuration progressive des domaines de responsabilités, qui se résume finalement aux éléments suivants :

- la définition et la mise en œuvre des axes stratégiques de développement de l'institution
- la définition et la mise en œuvre de la politique des prestations de l'institution
- l'optimisation de la gestion des ressources humaines de l'institution
- l'optimisation de la gestion des ressources financières de l'institution
- l'optimisation de la gestion des ressources logistiques de l'institution
- l'optimisation de la gestion des ressources organisationnelles de l'institution
- l'optimisation de la gestion des ressources informationnelles de l'institution
- le développement des relations avec les partenaires de l'institution
- la responsabilité de la direction opérationnelle de l'institution

La rédaction des DP comprend dans la majorité des cas des verbes d'action, ceux-ci étant plus explicites pour exprimer les responsabilités à assumer. De plus, afin de garantir une uniformité dans les termes utilisés, une graduation des verbes permet de rendre compte des responsabilités assumées :

- 1) **superviser**: la personne assume la responsabilité finale du but poursuivi, elle définit donc les objectifs.
- 2) **assurer** : la personne est responsable du but, elle peut soit l'exécuter elle-même, soit en déléguer la réalisation à une autre personne.
- 3) **réaliser** (ou tout autre verbe signifiant « faire ») : la personne se charge elle-même du but ou de la responsabilité assumée.

Dans les DP de directeur, le verbe « optimiser » est utilisé pour une majorité des buts du poste, il signifie que la personne assume la responsabilité finale de la mission, elle en définit donc la politique et les stratégies adéquates.

Suite aux entretiens, l'analyse des postes permet de mettre en évidence six **descriptions de fonctions-type** (DF) qui permettent de représenter l'ensemble des postes de direction :

- DF directeur-trice : poste de no 1, responsable de l'ensemble de l'institution
- DF responsable hiérarchique / prestations : : assume la direction d'un secteur fournissant des prestations (à des bénéficiaires), formé lui-même de plusieurs personnes subordonnées
- DF responsable hiérarchique / administratif : assume la direction d'un secteur administratif (peut comprendre toute fonction logistique), formé lui-même de plusieurs personnes subordonnées
- DF responsable fonctionnel : est responsable d'un domaine transversal dans toute l'institution (par ex. : responsable RH), mais sans avoir d'unité subordonnée. C'est dire que la personne entretient des liens de nature fonctionnelle avec les autres membres de l'organisation
- DF état-major : assume un rôle de préparation des décisions, de conseil, etc. pour la ou le directeur-trice, sans avoir de subordonnés directs.
- DF co-directeur-trice : cas particulier d'une institution où plusieurs personnes se partagent la responsabilité de direction.

Les deux derniers sont peu fréquents au sein de l'AVOP, ils sont toutefois conservés afin de garantir une représentativité de chaque institution.

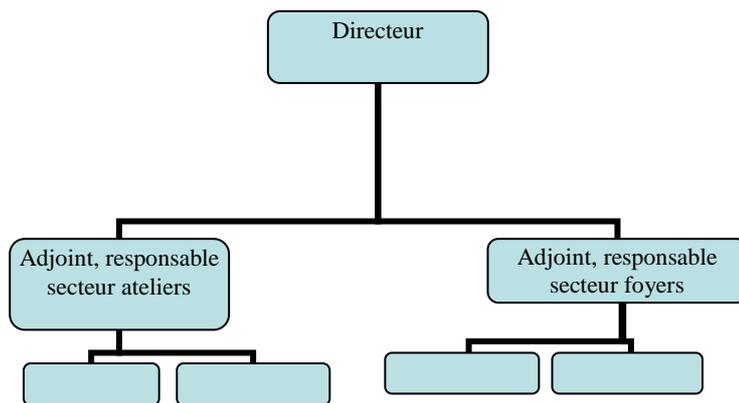
Les schémas ci-dessous illustrent de manière schématique le positionnement hiérarchique et les missions des cadres de direction. La fonction de directeur n'est pas représentée, du fait qu'elle est plus aisée à comprendre (cette description de fonction-type figure en Annexe no 4)

a) Fonction de responsable hiérarchique / prestations

Caractéristiques :

- Fonction responsable d'une structure fournissant des prestations aux bénéficiaires
- Dirige les personnes membres de cette structure
- Peut assumer une direction partielle (éducative ou administrative)
- Peut fonctionner comme suppléant du directeur

La description de fonction-type figure en Annexe no 5.

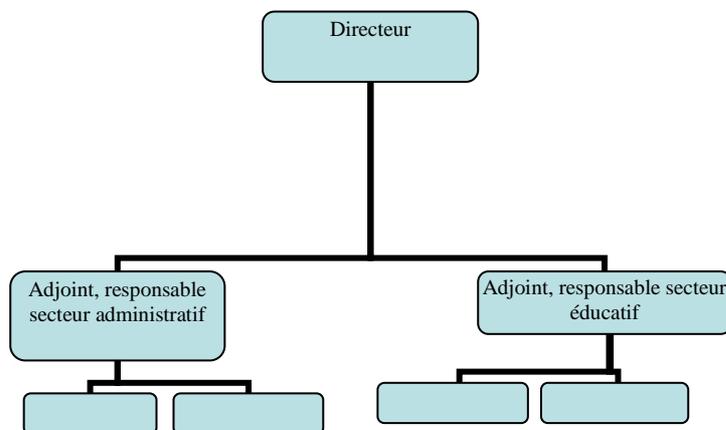


b) Fonction de responsable hiérarchique / support administratif (logistique)

Caractéristiques :

- Fonction responsable d'une structure fournissant des prestations internes (administratives, logistiques, etc...)
- Dirige les personnes membres de cette structure
- Peut fonctionner comme suppléant du directeur

La description de fonction-type figure en Annexe no 6.

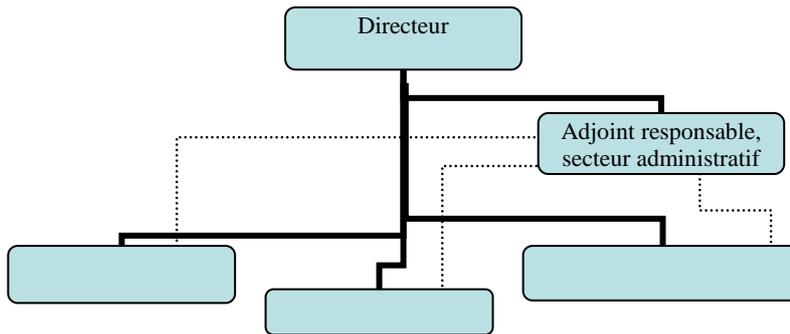


c) Fonction de responsable fonctionnel

Caractéristiques :

- Fonction responsable d'un domaine de direction (prestations ou logistiques) et qui en porte la responsabilité fonctionnelle d'ensemble
- Peu ou pas de subordonnés directs
- Est en lien avec les responsables de structures ou, en l'absence de ceux-ci, avec la direction
- Peut fonctionner comme suppléant du directeur

La description de fonction-type figure en Annexe no 7.

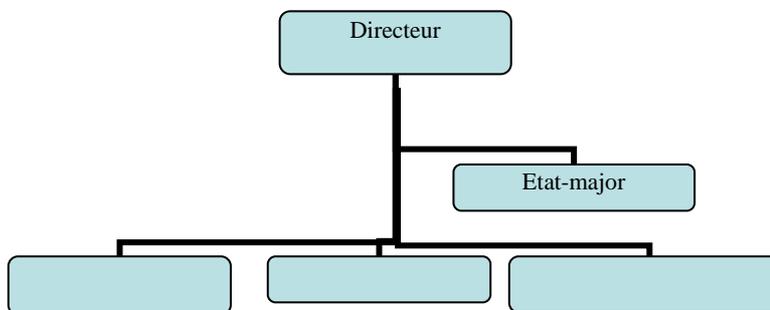


d) Fonction d'état-major

Caractéristiques :

- Fonction destinée à appuyer la direction et diriger certains projets spécifiques internes ou externes
- Pas de subordonnés directs
- En principe, ne fonctionne pas comme suppléant du directeur

La description de fonction-type figure en Annexe no 8.

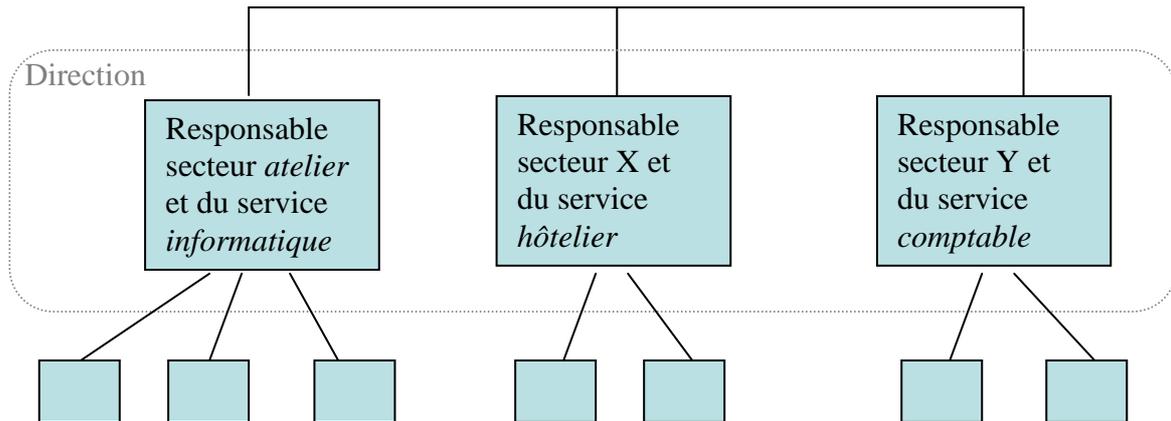


e) Fonction « Collège de direction »

Caractéristiques :

- Gestion partagée de la direction sans responsable unique
- Responsabilité commune sur la plupart des dossiers
- Responsabilité différentes sur des dossiers particuliers (selon compétences)

La description de fonction-type figure en Annexe no 9.



Ces fonctions-types se retrouvent, peu ou prou, dans l'ensemble des institutions, selon la taille et les modalités d'organisation interne. Il est évident par contre que chacune de ces fonctions peut avoir un gabarit très différent, selon l'importance de la structure considérée. Ainsi, un poste de responsable hiérarchique / prestations sera calqué sur la DF correspondante, mais pourra avoir une équipe de 5 personnes et un budget réduit en conséquence dans une petite institution, alors que le même poste se verra diriger une unité de plus de 100 personnes dans une autre institution. En ce sens, la DF type donne le genre de fonction assumée, mais non pas encore le niveau de rémunération, lequel nécessite l'élaboration d'une grille détaillée de rémunération, objet du paragraphe suivant.

3.2. Grille d'évaluation des fonctions

Afin d'élaborer un système accessible à toute personne concernée au sein de l'AVOP, le GT a construit une grille d'évaluation comprenant des critères qui permettent d'analyser toutes les fonctions, quel que soit le niveau hiérarchique. Cette grille doit donc être suffisamment discriminante pour permettre de différencier chacun des postes analysés. Le GT souhaite qu'elle puisse être applicable à toutes les fonctions au sein des institutions de l'AVOP, et non pas seulement aux postes de direction. Toutefois, dans le cadre de ce mandat, l'approche s'est focalisée sur la population-cible déterminée, soit les fonctions de direction.

L'explication de chaque sous-critère et des différents niveaux (degrés) qui le composent a également été une étape importante du processus d'élaboration de la nouvelle grille d'évaluation. L'objectif consiste à disposer d'une grille aussi simple que possible, qui puisse être facilement utilisée par des personnes non-spécialistes, moyennant un bref temps de familiarisation.

3.2.1 Choix des critères et de leur pondération

L'enjeu majeur d'une grille d'évaluation des fonctions est de recenser tous les critères permettant d'analyser l'ensemble des responsabilités assumées. Chaque critère doit être clair, simple et discriminant. Le choix des critères et de leur pondération est issu des réflexions au sein du GT et du GP, ainsi que de la comparaison entre différentes variantes, notamment avec le système DECFO-SYSREM (ce système est présenté en détail dans l'Annexe no 10). Différents modèles ont été analysés, discutés et comparés. Il était important que le modèle retenu au sein de l'AVOP soit en articulation cohérente avec le modèle DECFO, de sorte à pouvoir expliquer la comparaison aux instances étatiques responsables.

Le tableau ci-dessous permet de comparer les critères retenus au sein du nouveau système de rémunération proposé au sein de l'AVOP et celui en vigueur depuis fin 2008 à l'Etat de Vaud :

Système AVOP	%	Système DECFO	%	commentaires
Formation et expérience	20	Compétences professionnelles (Formation, savoir faire, connaissance de l'administration, aptitudes physiques)	28	Traite essentiellement de la formation et de l'expérience acquise Pondération entre 20 et 30 %
Complexité des prestations et des publics-cibles	25	Compétences personnelles (Autonomie et flexibilité)	20	Autonomie et flexibilité paraissent peu appropriées pour différencier les fonctions de direction. D'où l'idée de considérer les prestations et publics-cibles
Communication en lien avec les différents partenaires internes et externes	15	Compétences sociales (communication et coopération)	20	Concerne les relations avec les différents partenaires nécessaires au fonctionnement de la structure dirigée
Compétences à diriger les ressources financières, humaines, infrastructurelles	30	Compétences à diriger et conseiller (conduite, aide à la décision et conseil)	20	Reflètent les responsabilités relatives à l'importance des structures dirigées. Pour différencier de manière effective les fonctions de direction, cette catégorie de critères devrait être pondérée plus que 20 %
Ouverture/horaire et disponibilité requise	10	Conditions de travail (psychique, physique, sensorielle, influence de l'environnement, temps de travail irrégulier)	12	Reflètent les contraintes, les inconvénients de la fonction
	100		100	

Il apparaît que la complexité des prestations et des publics-cibles, ainsi que les compétences à diriger les ressources humaines, financières, infrastructurelles, sont pondérées davantage que dans le système DECFO, alors que les éléments de formation et d'expérience sont moins pondérés. Ce choix avalisé par le GP reflète le poids que l'AVOP entend accorder aux caractéristiques spécifiques des institutions dirigées, la complexité de leurs prestations et de leur fonctionnement.

Les critères présentés ci-dessus sont décrits dans la grille suivante, ainsi que les différents sous-critères qui les composent et leur pondération respective.

Critères principaux et sous-critères	pondération globale	sous-pondération
1) Formation et expérience : ce critère traite essentiellement de la formation et de l'expérience acquise. Il évalue la formation / expérience exigée pour le poste analysé, et non la personne qui l'occupe.	20%	
a. formation de base (la profession ou le métier appris)		40%
b. formation complémentaire exigée (formations diplômantes achevées)		10%
c. actualisation des connaissances (formations continues suivies à l'interne ou à l'externe, nécessaire pour la fonction)		8%
d. expérience requise dans un poste similaire		34%
e. connaissance requise du domaine socio-pédago-éducatif		8%
2) Complexité des prestations et des publics-cibles : ce critère évalue la complexité des personnes (interne ou externe) avec lesquelles le poste collabore, ainsi que les missions poursuivies par le poste.	25%	
a. problématiques des bénéficiaires externes (à savoir celles concernant la mission principale, les bénéficiaires étant la "clientèle" de l'institution. Si la rotation est importante, elle est prise en considération dans ce critère)		40%
b. personnel interne en relation <i>fonctionnelle</i> (le nombre d'individus avec lequel la personne interagit régulièrement dans le cadre de sa fonction, sans qu'il soit subordonné hiérarchiquement)		10%
c. prestations externes (visant les bénéficiaires externes, qui sont fournies et supervisées par la fonction)		40%
d. gestion des ressources internes (à savoir : les ressources humaines, financières, logistiques, organisationnelles et/ou informationnelles)		10%
3) Communication en lien avec les différents partenaires internes et externes : ce critère évalue l'ampleur et la nature des interactions à l'intérieur et l'extérieur de l'institution	15%	
a. liens avec les services financeurs (cantonal, hors canton / étranger, assurances sociale et maladie)		15%
b. nombre de formules IVS utilisées régulièrement		15%
c. nombre de catégories de métiers (au nombre de 8, qui est supervisé directement ou indirectement dans l'exercice de sa fonction)		15%
d. nombre de sites touchés dans l'exercice de sa fonction (c'est-à-dire : un lieu géographiquement déterminé n'ayant aucune frontière commune avec un autre site de l'institution)		15%
e. nature de la communication demandée dans la fonction (de l'information, à la communication, puis à la persuasion et finalement à la négociation, qui représente le type de communication le plus exigeant)		40%

Critères principaux et sous-critères	pondération globale	sous-pondération
4) Compétences à diriger les ressources financières, humaines, infrastructurelles : ce critère évalue l'importance des structures dirigées et des domaines gérés	30%	
a. budget annuel propre et géré pour des tiers (géré directement ou indirectement par la fonction)		35%
b. infrastructures d'exploitation propres (uniquement celles utilisées dans le but de remplir la mission de l'institution)		20%
c. infrastructures d'exploitation louées (les locaux dont l'institution est locataire dans le but de remplir sa mission)		10%
d. personnel fixe (nombre de personnes subordonné hiérarchiquement)		30%
e. personnel en formation, remplaçants, intervenants externes (subordonnés au poste)		5%
5) Ouverture/horaire et disponibilité requise : ce critère évalue les astreintes et les inconvénients liés à la fonction	10%	
a. disponibilité requise en fonction de la fourniture des prestations (qui correspond aux heures d'ouverture de l'institution / du secteur supervisé)		50%
b. sollicitations physiques et psychiques dans l'exercice de sa fonction		50%

La grille d'évaluation, accompagnée du mode d'emploi, figure en Annexe no 11. Ce mode d'emploi a été conçu pour pouvoir être utilisé par une personne non spécialisée : il comporte des explications et exemples d'utilisation.

Le critère « Formation et expérience » s'inspire de la méthode DECFO-SYSREM. Toutefois, le poids qui lui est attribué est légèrement inférieur à cette dernière, dans laquelle il s'élève à 28%. Le critère 2 reflète les missions des institutions au sein de l'AVOP. Le GT s'est efforcé de le rendre le plus opérationnel et global. Il s'est basé sur des études antérieures afin de lister toutes les problématiques et les prestations fournies par les institutions, ainsi que les métiers rencontrés (au sein du critère 3). Pour que l'utilisation soit facilitée, ces caractéristiques ont été regroupées en catégories, présentées ci-dessous :

Problématiques des bénéficiaires externes	Mineurs	Adultes
• handicap mental		
• handicap physique, sensoriel, multi-handicap et troubles du langage		
• handicap psychique		
• dépendances (alcool, toxicomanie)		
• difficultés sociales / psychologiques, trouble de la personnalité / du comportement, délinquance		
• polyhandicap		

Lorsqu'une même problématique concerne autant un public mineur qu'adulte, elle est comptabilisée deux fois.

Types de prestations externes	
Ces prestations concernent les bénéficiaires mineurs et majeurs :	
• hébergement	
• ateliers	
• enseignement spécialisé, apprentissage et formation	
• prestations extra-muros et ambulatoires (suivi et soutien externe, SPS, SEI, accompagnement en appartement, espace spécialisé parents-enfants, point rencontre, AEMO, soins médicaux et thérapeutiques)	

Le regroupement en quatre domaines de prestations permet d'être suffisamment synthétique pour une appréciation ciblée des responsabilités.

Classification des métiers	
• enseignants + formateurs d'adultes	
• éducateurs + assistants sociaux + intervenants sociaux	
• thérapeutes + médecins + infirmiers	
• personnel non spécialisé (aides de soins, veilleurs)	
• direction + administration	
• personnel technique + hôtelier + de maintenance	
• personnel ateliers protégés et d'occupation	
• personnes handicapées	

Cette liste des métiers reprend toutes les catégories identifiées. Il s'agit comme toujours d'évaluer les métiers œuvrant dans le cadre de l'unité supervisée.

3.2.2 *Evaluation des fonctions*

L'IDHEAP a contacté chaque directeur et cadre interviewé à l'étape précédente (élaboration des DP), afin de pouvoir évaluer leur fonction et leur attribuer un nombre de points correspondant aux responsabilités assumées. Il en ressort que la grille d'analyse est aisément compréhensible à l'aide du mode d'emploi, et qu'elle est suffisamment opérationnelle pour ne pas nécessiter de trop longues discussions d'interprétation (elle requiert environ trente minutes par poste évalué pour la remplir). Suite à ces évaluations, plusieurs étalonnages ont été modifiés, afin de correspondre davantage à la réalité des institutions de l'AVOP.

Quelques points importants sont à retenir lors de l'évaluation :

- la grille évalue le *poste occupé*, et les exigences qui lui sont liées, et non la personne qui l'occupe ;

- si une responsabilité n'est pas assumée par le poste évalué, la case doit être laissée vide (la fonction n'obtient donc aucun point sur ce critère);
- l'évaluation ne tient pas compte d'événements particuliers (qui auraient lieu une à deux fois par an), mais de la tendance générale typique pour la fonction analysée.

Le nombre de points attribué pour chaque critère est déterminé selon la règle suivante : le nombre de points maximum est fixé à 1'000. Ils sont répartis sur les cinq critères principaux, en fonction de leur pondération respective. Ces points sont à leur tour répartis sur les sous-critères, puis divisés en 4 étalonnages. Ainsi, pour le critère 1 valant 20%, le nombre de points maximum équivaut à 200, ceux-ci sont ensuite répartis dans les sous-critères selon le pourcentage attribué à chacun d'eux. Afin de garantir des intervalles de points équivalents entre les étalonnages, deux ajustements ont été effectués : le critère 2 compte 248 points au lieu de 250 et le critère 3 comprend 148 points au lieu de 150 points, ils sont compensés par le critère 5 qui en compte 104 au lieu de 100.

Le tableau ci-dessous indique le nombre de points correspondant à chaque critère et sous-critère, avec le détail de l'étalonnage à utiliser :

1) Formation et expérience			
Critère	Nb de points	Etalonnages	Nb de sous-points
formation de base exigée	80	niveau de formation obligatoire	20
		niv. sec. II professionnel (dipl. privé prof., formation pratique, CFC)	40
		niveau tertiaire B (diplôme ES)	60
		niveau tertiaire A (bachelor, master)	80
formation complémentaire exigée	20	pas de réelle formation complémentaire	5
		1-20 journées	10
		21-60 journées	15
		> 60 journées	20
actualisation des connaissances	16	formation continue rare ou inexistante	4
		formation continue ponctuelle	8
		formation continue moyenne (≤ 3 jours/an)	12
		formation continue importante (> 3 jours/an)	16
expérience requise dans un poste similaire	68	1-6 mois	17
		7-12 mois	34
		13-36 mois	51
		>36 mois	68
connaissance du domaine socio-pédago-éducatif	16	1-6 mois	4
		7-12 mois	8
		13-36 mois	12
		>36 mois	16
Total :	200		

2) Complexité des publics-cibles et prestations (externes et internes)			
Critère	Nb de points	Etalonnages	Nb de sous-points
problématiques des bénéficiaires externes	100	1-2 problématiques	25
		3-5 problématiques	50
		6-9 problématiques	75
		10-12 problématiques	100
personnel interne en relation fonctionnelle	24	1-50	6
		51-100	12
		101-200	18
		>200	24
prestations externes	100	1 prestation	25
		2 prestations	50
		3 prestations	75
		4 prestations	100
gestion des ressources internes	24	1 ressource	6
		2 ressources	12
		3 ressources	18
		≥ 4 ressources	24
Total :	248		

3) Communication en lien avec les différents partenaires externes et internes			
Critère	Nb de points	Etalonnages	Nb de sous-points
services financeurs	24	1-2 financeurs	6
		3-4 financeurs	12
		5-6 financeurs	18
		7-8 financeurs	24
nombre de formules IVS	24	1-3 formules	6
		4-6 formules	12
		7-9 formules	18
		≥10 formules	24
nombre de catégories de métiers	24	1-3 catégories	6
		4-5 catégories	12
		6-7 catégories	18
		8 catégories	24
nombre de sites touchés	24	1-3 sites	6
		4-6 sites	12
		7-9 sites	18
		> 9 sites	24
nature de la communication	52	information	13
		communication	26
		persuasion	39
		négociation	52
Total :	148		

4) Compétences à diriger les ressources financières, humaines, infrastructurelles			
Critère	Nb de points	Etalonnages	Nb de sous-points
budget annuel propre et géré pour des tiers	104	0.1-5 mio	26
		6-10 mio	52
		11-15 mio	78
		> 15 mio	104
infrastructures d'exploitation propres	60	0.1-5 mio	15
		6-10 mio	30
		11-15 mio	45
		> 15 mio	60
infrastructures d'exploitation louées	28	10'000-250'000 frs	7
		251'000-500'000 frs	14
		501'000-750'000 frs	21
		> 750'000 frs	28
personnel fixe en lien hiérarchique	92	1-50	23
		51-100	46
		101-200	69
		>200	92
personnel en formation, remplaçants, intervenants externes	16	1-50	4
		51-100	8
		101-200	12
		>200	16
Total :	300		

5) Disponibilité requise et difficultés dans l'exercice de la fonction			
Critère	Nb de points	Etalonnages	Nb de sous-points
disponibilité requise en fonction de la fourniture des prestations	52	externat	13
		ouvert 24/24h, une partie de l'année	26
		ouvert 24/24h, sauf les week-ends	39
		ouvert 24/24h, 365/365j.	52
sollicitations physiques et psychiques	52	subit rarement (plusieurs fois/an) des situations physiquement et psychologiquement lourdes	13
		subit occasionnellement (plusieurs fois/semaine) des situations physiquement et psychologiquement lourdes	26
		subit fréquemment (plusieurs fois/jour) des situations physiquement et psychologiquement lourdes	39
		subit constamment des situations physiquement et psychologiquement lourdes	52
Total :	104		

Deux exemples sont présentés ci-dessous, qui correspondent à deux fonctions réelles (un directeur et un cadre de direction), afin de donner un aperçu des modalités d'évaluation :

a) Exemple pour le poste d'un directeur :**Le poste obtient au total pour le critère 1 = 195/200pts.**

La formation de base équivaut à un niveau tertiaire A (80pts) ; pour la formation complémentaire exigée, il s'agit d'un certificat (15pts) ; l'actualisation des connaissances correspond à plus de 3 jours par année (16pts) ; l'expérience requise dans un poste similaire est supérieure à 36 mois (68pts), la connaissance du domaine socio-pédago-éducatif doit être de 36 mois minimum (16pts).

Il obtient au total pour le critère 2 = 198/248pts.

Le nombre de problématiques des bénéficiaires externes équivaut à 4 (handicap mental mineurs+majeurs, polyhandicap mineurs+majeurs, avec un faible taux de rotation) (50pts) ; il y a 356 personnes en relation fonctionnelle (24pts) ; le nombre de prestations externes est égal à 4 (hébergement+ateliers+enseignement+prestations extra-muros et ambulatoires) (100pts) ; la gestion des ressources internes comprend celles humaines, financières, logistiques, organisationnelles et informationnelles (24pts).

Il obtient au total pour le critère 3 = 106/148pts.

Les services financeurs sont le SPAS et le SESAF (6pts) ; le nombre de formules IVS est de 4 (12pts) ; toutes les catégories de métiers sont représentées (24pts) ; l'institution compte 4 sites (12pts) ; la nature de la communication est de type négociation (52pts).

Il obtient au total pour le critère 4 = 282/300pts.

Le budget annuel est de 30 millions (104pts) ; la valeur ECA des infrastructures vaut 65 millions (60pts) ; le loyer annuel des infrastructures louées se situe entre 251'000 et 500'000frs (14pts) ; le personnel fixe en lien hiérarchique est égal à 365 personnes (92pts) ; le nombre de personnes en formation, de remplaçants et d'intervenants externes se situe entre 101 et 200 (12pts).

Il obtient au total pour le critère 5 = 104/104pts.

L'institution est ouverte 24/24h, tous les jours de l'année (52pts) ; les sollicitations physiques et psychiques sont constantes (52pts).

Au total, le nombre de points pour cette fonction s'élève à 885/1'000.

b) Exemple pour le poste d'un responsable hiérarchique administrateur :**Le poste obtient au total pour le critère 1 = 187/200pts.**

La formation de base équivaut à un niveau tertiaire A (80pts) ; pour la formation complémentaire exigée, il s'agit d'un certificat (15pts) ; l'actualisation des connaissances correspond à 1-2 jours par année (12pts) ; l'expérience requise dans un poste similaire est supérieure à 36 mois (68pts), la connaissance du domaine socio-pédago-éducatif se situe entre 13-36mois (12pts).

Il obtient au total pour le critère 2 = 36/248pts.

Il n'est pas responsable d'une structure accueillant des bénéficiaires externes (0pt) ; le personnel interne en relation fonctionnelle équivaut à 55 personnes (12pts) ; il n'est pas responsable des prestations externes (0pt) ; la gestion des ressources internes comprend celles humaines, financières, logistiques et organisationnelles (24pts).

Il obtient au total pour le critère 3 = 76/148pts.

Le service financeur est le SPJ (6pts) ; il y a une formule IVS (6pts) ; 2 catégories de métiers sont gérées : direction/administration et personnel technique/maintenance (6pts) ; le poste reste sur un site (6pts) ; la nature de la communication est de type négociation (52pts).

Il obtient au total pour le critère 4 = 120/300pts.

Le budget annuel est de 5 millions (26pts) ; la valeur ECA des infrastructures vaut 19 millions (60pts) ; le loyer annuel des infrastructures louées est de 12'000frs (7pts) ; le personnel fixe en lien hiérarchique est égal à 17 personnes (23pts) ; le personnel en formation, les remplaçants et les intervenants externes consistent uniquement en cinq remplaçants (4pts).

Il obtient au total pour le critère 5 = 91/104pts.

L'institution est ouverte 24/24h, 5jours/7 mais il y a une permanence le week-end (52pts) ; les sollicitations physiques et psychiques sont fréquentes (39pts).

Au total, le nombre de points pour cette fonction s'élève à 510/1'000.

3.3. Détermination de l'échelle de traitements

Les analyses des rémunérations, à savoir le salaire annuel brut (y compris le 13^e) et les éventuelles primes, ainsi que les fonctions (le nombre de points obtenu à l'aide de la grille d'évaluation des fonctions) ont permis de construire un modèle de grille salariale.

3.3.1 Caractéristiques de la nouvelle échelle de traitements

Après avoir examiné plusieurs possibilités, le GP a retenu un modèle comportant six classes. L'éventail de progression entre le minimum et le maximum de chaque classe est de 60 %. L'écart entre le minimum de chaque classe correspond à 10%. Le salaire minimum est égal à CHF 72'727, le maximum s'élevant à CHF 187'405 (valeur 2009).

Ce choix a été motivé pour les raisons suivantes :

- chaque fonction est colloquée dans une seule classe, favorisant ainsi un sentiment d'équité entre les différentes fonctions ; cette approche correspond aux modèles actuels de rémunération (y.c. à l'Etat de Vaud) ;
- les institutions analysées y sont représentées avec peu de postes en-dehors des classes prévues ; ce modèle semble donc correspondre à la situation actuelle de l'AVOP ;
- il offre une amplitude et une marge de manœuvre importante au sein des institutions, du fait que l'écart intra-classe s'élève à 60%. Précisons que les maxima du système proposé correspondent grosso modo aux échelles du modèle de DECFO, alors que les minima commencent plus bas étant donné l'amplitude (60%) supérieure à DECFO (45%) ;
- il permet d'offrir des salaires attractifs aux cadres de direction, au vu des responsabilités assumées. En particulier, les maxima pour les postes de directeurs sont actuellement clairement inférieurs, ce qui ne concourt pas à l'attractivité des fonctions exercées.

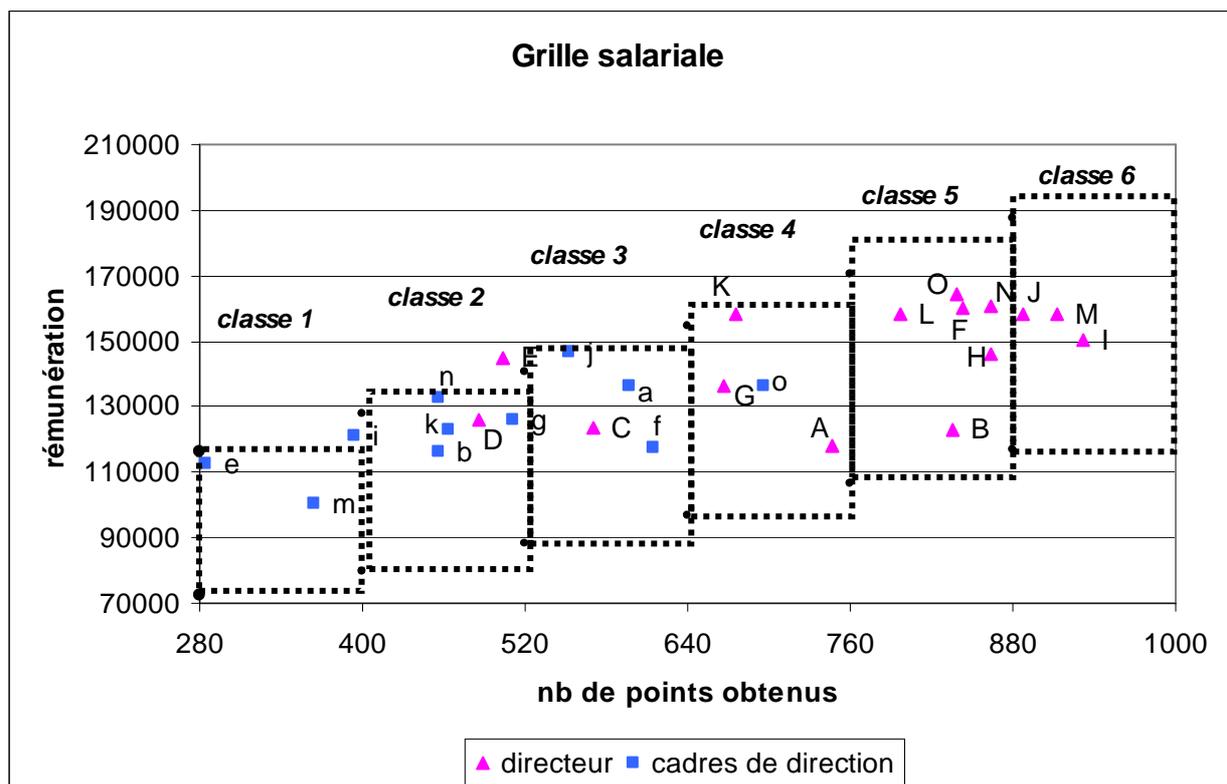
3.3.2 Collocation des fonctions (recommandations)

Le nombre de points obtenu pour une fonction détermine le salaire minimum et maximum recommandé. Chaque nombre de points est intégré dans une classe de fonction selon la répartition suivante, les six classes du modèle étant représentées dans le tableau ci-dessous :

classes	nb de points	salaire minimum	salaire maximum
1	280-399	72'727	116'363
2	400-519	80'000	128'000
3	520-639	88'000	140800
4	640-759	96'800	154880
5	760-879	106'480	170'368
6	880-1000	117'128	187'405

Ainsi, un directeur ou cadre de direction dont la fonction vaut 470 points obtient un salaire situé entre CHF 80'000 et CHF 128'000. Le salaire initial, de même que l'évolution à l'intérieur de la fonction, sont déterminés par l'organe dirigeant de l'institution, selon des règles proposées (voir ci-dessous).

Le graphique ci-dessous illustre le modèle de grille salariale proposé. Chaque point correspond à une fonction de direction analysée, selon le nombre de points obtenus lors de l'évaluation de la fonction et la rémunération (le salaire annuel brut, y compris le 13^e et les éventuelles primes). Les directeurs sont représentés par des lettres majuscules, les cadres par des minuscules, afin de garantir la confidentialité des données. Comme indiqué précédemment, la majorité des postes analysés se situe effectivement à l'intérieur des classes proposées.



3.3.3 Evolution des salaires

a) Situation « standard »

Les modalités d'évolution de la rémunération au sein d'une classe sont identiques pour chaque fonction. A l'image de DECFO-SYSREM, cette évolution est de type dégressif. Le taux de progression est ainsi maximal durant les premières années, puis il diminue progressivement pour devenir minimal après 25 ans, qui est la durée retenue pour la progression (idem Etat de Vaud). L'annexe no 12 donne les évolutions proposées à l'intérieur de chaque classe. Les calculs ont été effectués à l'aide d'une formule mathématique, permettant de mieux intégrer l'évolution proposée ci-dessus. Ceci explique de légères différences par rapport aux chiffres présentés précédemment.

Demeure réservée la compensation du renchérissement. Nous pouvons proposer que l'adaptation de l'échelle des traitements suive le pourcentage retenu par l'Etat de Vaud.

b) Cas particuliers

Pour les personnes qui, au moment de l'application du nouveau modèle de rémunération, se situeraient en-dehors de leur nouvelle classe, les recommandations suivantes peuvent être faites :

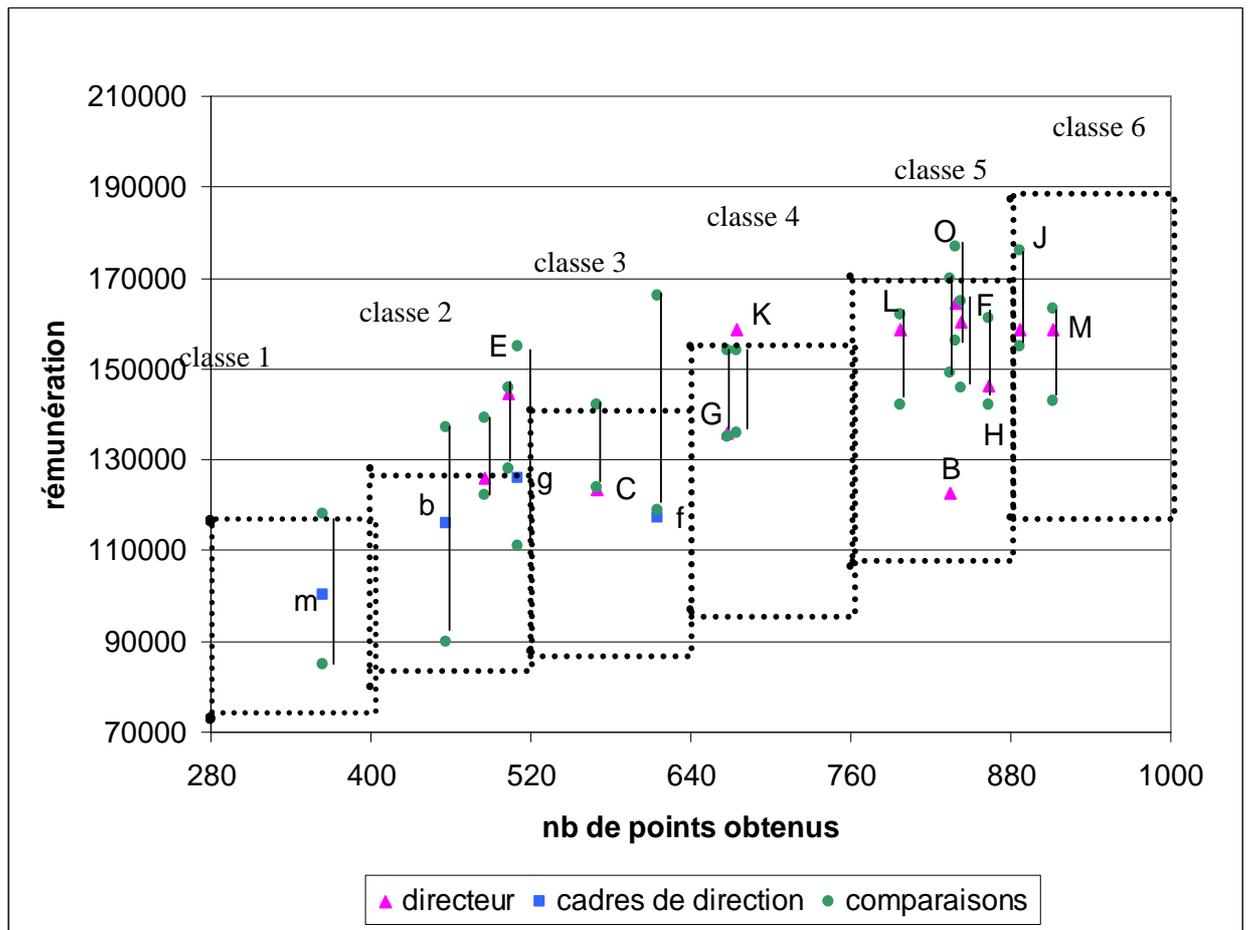
- pour les personnes en-dessous du salaire minimal : adaptation en 1 à 2 ans selon l'ampleur du correctif salarial à appliquer
- pour les personnes en-dessus du maximum de leur nouvelle classe salariale, le salaire est bloqué (exception faite de la compensation du renchérissement), ce jusqu'à ce que, par le jeu de l'adaptation de l'échelle au titre de la compensation du renchérissement, leurs salaires reviennent à l'intérieur de la classe de fonction.

3. POSITIONNEMENT COMPARATIF EXTERNE

3.1. Comparaison des rémunérations

Afin de comparer les rémunérations actuelles perçues par les directeurs et cadres de l'AVOP par rapport à des fonctions comparables dans le public et le privé, des analyses (nommées *pricings*) ont été réalisées par deux sociétés spécialisées, mandatées à cet effet. Cette méthode consiste à analyser les rémunérations soumises en comparaison d'un échantillon représentatif d'institutions comparables (actives dans le même domaine d'activité, soit des institutions sociales), en se basant sur plusieurs données : les responsabilités assumées, le nombre d'EPT dans l'institution et dans le secteur dirigé, le niveau hiérarchique, l'âge de la personne occupant le poste.

Le graphique ci-dessous illustre les résultats des comparaisons obtenus pour une partie des fonctions de direction. Chacun des points pour lesquels une analyse a été obtenue se situe sur une barre qui représente le décile inférieur (10%) et supérieur (90%) des rémunérations versées pour des fonctions comparables.



Par rapport aux prix du marché, les rémunérations versées s'inscrivent à l'intérieur des fourchettes obtenues, à deux exceptions près qui peuvent probablement s'expliquer par des raisons historiques. Du fait que les analyses ne prennent pas en compte l'ancienneté des personnes concernées, la position du point sur la barre n'est pas en soi indicative de la compétitivité de la rémunération versée. Une position proche de la limite inférieure des résultats des comparaisons devrait être liée à une faible ancienneté et inversement.

Globalement, le modèle de classes proposé s'inscrit dans les prix du marché. Seules les classes 2 et 3 sont en dessous ; il apparaît qu'elles concernent surtout les postes de cadres de direction (lettres minuscules), dans des institutions moyennes à grandes. Quant aux postes de directeur (lettres majuscules), ils s'inscrivent bien dans les classes proposées, seuls trois cas se trouvent à l'extérieur de leur classe. Chaque situation devrait être analysée individuellement, afin de prendre en considération toutes les spécificités liées à l'institution, à la fonction et à la personne qui l'occupe.

3.2. Autres comparaisons de rémunération, pour des fonctions de direction similaires mais non point identiques

Le tableau ci-dessous présente les barèmes de rémunération des E.M.S. privés reconnus d'intérêt public (valeur au 1^{er} janvier 2008). Ils comprennent le salaire brut (13^e compris) ainsi que les prestations ou avantages perçus par la fonction. La rémunération dépend de la taille de l'établissement. Pour comparaison, un lit en E.M.S. équivaut à environ 0.9 EPT.

Catégorie d'EMS	Salaire minimum	Salaire maximum
Petit : < 25 lits	110'355	134'992
Moyen : de 25 à 70 lits	121'527	164'127
Grand : dès 71 lits	144'377	197'718

En ce qui concerne les directeurs d'établissement scolaire, autres organisations comparables, le nouveau système salarial de l'Etat de Vaud colloque cette fonction dans les classes 14-15. La collocation dans la classe dépend des responsabilités assumées dans le cadre de la fonction. Le tableau ci-dessous est issu de l'échelle des salaires (annuel, 13^e compris) 2009 de l'Etat de Vaud :

Classe	Salaire minimum	Salaire maximum
14	113'381	164'403
15	124'594	180'662

Pour comparaison, le modèle proposé à l'AVOP se situe entre les classes 9 et 15. Le maximum de la classe 6, traduisant la rémunération la plus élevée au sein des institutions de l'AVOP, se situerait donc à l'intermédiaire entre les directeurs d'établissement scolaire et les directeurs d'E.M.S.

3.3. Conclusions relatives à la compétitivité des rémunérations actuellement versées

En l'état actuel, les rémunérations attribuées aux directeurs et cadres des institutions de l'AVOP sont bien en phase avec le marché en considérant le potentiel d'évolution donné par le modèle proposé. Une adaptation de ce modèle pourrait être effectuée dans le but de revaloriser les fonctions de direction au sein des établissements moyens à grands.

4. RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DU NOUVEAU SYSTEME SALARIAL AVOP

4.1. Mise en œuvre technique de la grille salariale

A l'image du déroulement de ce projet, la mise en place du nouveau système salarial au sein de l'AVOP doit passer par deux phases :

- premièrement, après avoir déterminé les fonctions assumées et élaboré la description de poste, l'analyse doit être faite à l'aide de la grille de critères proposée, afin de déterminer le nombre de points attribués.
- deuxièmement, la collocation de cette fonction dans une classe, par rapport aux points obtenus. Lorsqu'une fonction obtient un nombre de points très proche de la classe supérieure (par ex. 395 pts), on peut imaginer une règle qui dirait que la fonction est colloquée dans la classe d'en-dessus. Le salaire est ensuite fixé selon l'ancienneté dans ce poste. Pour ce faire, les Conseils et Comités disposent d'une marge de manœuvre relativement importante, comme cité précédemment. En principe, les années d'expérience en-dehors de l'institution, dans une fonction comparable, ainsi que les années d'ancienneté interne dans la fonction, sont additionnées pour déterminer l'échelon à l'intérieur de la classe (25 échelons au maximum).

4.2. Stratégie de négociations proposées pour la gouvernance du système

A ce jour, l'AVOP est une association qui ne poursuit pas une politique contraignante envers les institutions affiliées. Dans le cadre de ce projet, le comité doit alors décider de la manière dont il souhaite que ce modèle soit adopté. S'il désire initier une négociation avec l'Etat au sujet des rémunérations des cadres, il est dans son intérêt que chaque institution adhère à ce modèle et qu'elle puisse en garantir l'application. Cette option limite certes apparemment l'autonomie des institutions affiliées, mais elle renforce en réalité leur capacité d'action stratégique face à l'acteur étatique, dans le cadre de la négociation de ce nouveau système salarial.

Un autre élément à déterminer est la manière dont les fonctions seront analysées, à savoir si cette responsabilité incombe à chaque institution ou au comité de l'AVOP. Si les organisations analysent elles-mêmes les fonctions de direction, l'AVOP doit mettre sur pied un processus de contrôle qualité permettant d'assurer l'application conforme de la méthode proposée.

D'où la proposition du processus suivant :

- chaque institution établit les DP, puis les évalue au moyen de la grille d'évaluation
- elle transmet ces documents au secrétariat de l'AVOP, qui en contrôle la conformité et fait des recommandations de collocation de la fonction, ainsi que le cas échéant d'échelon à l'intérieur de la classe
- les conseils de fondation ou les comités d'association décident sur la base des informations transmises. A noter que si elles souhaitent déroger au système mis sur pied, elles devraient le cas échéant le faire sur leurs propres ressources. Mais il s'agit d'une option que nous ne recommandons pas, pour assurer la cohérence du système mis sur pied.

La manière concrète dont l'AVOP souhaite mettre en place ce nouveau système doit être discutée au sein du comité, ainsi qu'avec les présidents et/ou directeurs des institutions. Les questions qui se posent sortent du cadre restreint de la problématique salariale et concernent la gouvernance plus générale des institutions au sein de l'AVOP. Une stratégie d'action commune sur des dossiers stratégiques paraît hautement recommandable, afin de renforcer la position de l'AVOP par rapport à ses différents partenaires.

5. CONCLUSION

Le système proposé nous paraît cohérent et simple, tout en tenant compte des approches récentes en la matière. Sa complexité apparente devrait vite s'estomper lorsque les personnes concernées l'appliqueront, étant donné qu'il a été élaboré à partir de la pratique, en s'inspirant de la nature des responsabilités effectivement tenues par les postes de direction.

En fonction des salaires versés actuellement, chaque institution aura des coûts d'adaptation (passage d'un système à l'autre) différent, selon que les personnes en place sont à l'intérieur des classes proposées, ou en-dehors.

Le système mis en place offre une intéressante flexibilité pour les conseils de fondation ou les comités d'association des institutions, étant donné la marge de manœuvre pour chaque fonction (60 %).

La compétitivité des rémunérations versées pour les fonctions de direction par les institutions membres de l'AVOP devrait être assurée par le dispositif mis en place, comme l'indiquent les

comparaisons salariales effectuées. Reste à chaque institution la possibilité d'ajouter à la rémunération monétaire différents avantages annexes, comme l'a montrée l'analyse des éléments complémentaires de la rémunération.

Enfin, le succès de son application passe par la volonté de l'AVOP d'avoir une application systématique et uniforme, garante de la crédibilité du modèle retenu, en particulier vis-à-vis des instances assurant leur financement.

Prof. Y. Emery, S. Gerber, IDHEAP

6. ANNEXES

Annexe 1 :	Charte du projet	1
Annexe 2 :	Liste des institutions consultées sur le statut des directeurs	2
Annexe 3 :	Éléments de rémunération	4
Annexe 4 :	Description de fonction-type : directeur	5
Annexe 5 :	Description de fonction-type : poste de responsable hiérarchique / prestations	8
Annexe 6 :	Description de fonction-type : poste de responsable hiérarchique / administratif	11
Annexe 7 :	Description de fonction-type : poste de responsable fonctionnel	14
Annexe 8 :	Description de fonction-type : poste d'état-major	16
Annexe 9 :	Description de fonction-type : co-directeur	19
Annexe 10 :	Pondération DECFO-SYSREM	23
Annexe 11 :	Mode d'emploi pour l'utilisation de la grille d'analyse des fonctions	24
Annexe 12 :	Classes de salaire avec évolution salariale sur 25 ans	40