

Une convention collective unique étendue, un outil indispensable au service de l'attractivité du secteur et de sa structuration

Note accompagnant la résolution soumise aux assemblées générales extraordinaires du 17 février 2022

Cette note vise à éclairer l'assemblée générale extraordinaire (AGE) sur le contexte et la « feuille de route » proposée pour la conduite du chantier de convention unique étendue. Elle comporte trois parties :

1. une première partie exposant les justifications d'une telle démarche ;
2. une deuxième partie exposant les grands principes qui devraient régir cette future convention ;
3. une troisième partie exposant les modalités du processus envisagé, ainsi que son calendrier.

La nécessité d'une convention collective unique étendue

Le périmètre du secteur sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif

Une branche qui a un poids économique considérable et fait preuve d'un dynamisme exceptionnel en termes d'effectifs salariés

Avec 818 000 salariés à fin 2019¹, elle apparaît comme **la quatrième branche professionnelle en termes d'effectifs** (parmi les quelque 200 branches que compte le paysage conventionnel actuel), juste derrière la métallurgie (1,5 million), le BTP (1,3 million) et la branche des bureaux d'étude technique, information et communication (1 million). En outre, elle « pèse » également environ 33 % de l'ensemble du périmètre de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Portés par un mouvement de long terme de vieillissement de la population, de complexification des pathologies, d'amélioration de l'accompagnement des personnes en situation de handicap, de croissance de la demande d'asile ou encore de fragilisation des structures familiales et des publics accompagnés par nos structures, les effectifs affichent des progressions exceptionnelles, même supérieures aux autres acteurs de secteurs comparables. Ainsi, la croissance cumulée sur les deux dernières années disponibles (2017-2019) s'inscrit à + 6,8 % contre une moyenne de + 2,2 % pour l'ensemble des salariés du secteur privé et + 2,8 % pour la branche de l'hospitalisation privée.

L'activité économique des associations de la branche joue un rôle essentiel dans les territoires urbains comme ruraux puisqu'il intervient dans une économie « présente », intimement liée aux résidents locaux, à leurs besoins. Elle est non seulement insusceptible d'être délocalisée, mais également de désertifier les zones d'emploi les moins favorisées. Présentes naturellement dans les grandes métropoles, les associations de la branche constituent parfois l'un des poumons de l'emploi local et apparaît comme l'un des pourvoyeurs majeurs d'emploi à proximité de leur lieu de vie. A titre d'illustration, cet emploi représente plus de 10 % de l'emploi salarié total dans 12 zones d'emplois rurales.

La création d'une convention collective unique étendue qui a vocation à se substituer aux conventions collectives existantes

Les autres acteurs des champs sanitaires sont déjà assez fortement organisés : le secteur public est naturellement structuré depuis longtemps par le statut de la fonction publique hospitalière et des acteurs spécifiques (FHF et organisations syndicales propres). L'hospitalisation privée est construite autour d'une seule et même convention collective depuis 2002. Quant à la branche de l'aide à domicile, elle a entamé des négociations dans les années 2000 aboutissant à une convention collective unique se substituant à 4 conventions collectives nationales (CCN) depuis le 1^{er} janvier 2012.

S'agissant du secteur sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif (Bass), le mouvement de structuration a été engagé depuis longtemps. Il s'inscrit en effet dans une tendance de plus long terme à la structuration de la branche depuis plus de 20 ans : création d'une commission paritaire nationale emploi formation professionnelle, création d'un observatoire des métiers et des qualifications, un accord de branche du 9 septembre 2020 sur la formation professionnelle créant notamment une contribution conventionnelle gérée par l'opérateur de compétence (Opco) santé... Du côté des organisations d'employeurs, on note la création d'Axess qui permet d'avoir un acteur employeur unique au sein de la branche et représentatif dans l'ensemble des principales conventions collectives du secteur. Au total, il existe déjà au sein de la Bass et en particulier depuis la création d'Axess, une activité

¹ Cette donnée, ainsi que les autres données RH proviennent des portraits statistiques de branche publiés par la DARES, sauf mention contraire.

conventionnelle assez riche, qui porte sur les matières pour lesquelles une extension par l'administration du travail est indispensable pour entrer en vigueur.

Pour autant, fragilisée par la coexistence d'accords de branche et de plusieurs CCN différentes, l'organisation actuelle du secteur reste inaboutie et fait peser un risque sur sa capacité à répondre aux enjeux.

D'un point de vue institutionnel, du fait de son éparpillement, la Bass n'a évidemment pas la même capacité de lobbying que d'autres acteurs avec lesquels elle entre parfois en concurrence (secteur public, branche de l'hospitalisation privée...), aussi bien sur les questions d'emploi, de rémunération, de réglementations ou encore de tarifications. C'est également un défi au sein de l'Opco santé.

Du point de vue des défis RH (emploi, formation, compétences, attractivité) que la branche doit relever, la coexistence de plusieurs CCN posent de graves difficultés au quotidien à nombre d'adhérents et empêche d'apporter des réponses transversales.

Les différences de grille de classification et de rémunération à niveau de qualification donné sont un obstacle évident à la fluidité et au déploiement des parcours professionnels. Il en va de même en termes de santé au travail (santé, prévoyance, action sociale...). Ces rigidités et cette extrême complexité pour la gestion RH nuisent, en retour, à l'image générale de la branche et son attractivité dans un contexte de tensions historiquement élevées sur les recrutements des principaux métiers de la branche. Ces mêmes différences empêchent également la diffusion sur une large échelle de bonnes pratiques RH (que ce soit en matière de développement des compétences, de progression dans l'emploi ou de changement de métier ou encore de politique de recrutement).

En outre, l'absence de grille de classifications commune rend dans certains cas très difficile l'élaboration d'une politique plus ambitieuse en matière de formation professionnelle et d'emploi. Ainsi, depuis de nombreuses années, du fait de la multiplicité des conventions collectives, la Bass est entravée dans le développement de certifications pertinentes pour l'ensemble des secteurs d'activité, donc la conduite d'une véritable politique de certification de branche.

Un contexte propice pour entamer cette démarche

Plusieurs circonstances exceptionnelles sont aujourd'hui réunies pour faciliter la démarche proposée.

Premièrement, elle s'inscrit dans **mouvement général de rationalisation des branches** et de diminution du nombre de CCN, encouragé par l'Etat. Par plusieurs lois successives, l'Etat s'est doté des moyens juridiques lui permettant de procéder sous certaines conditions à la fusion de champs conventionnels si les périmètres actuels ou l'activité conventionnelle des branches paraissent insuffisantes. Les objectifs de l'Etat sont clairs :

- permettre aux conventions collectives d'avoir un champ suffisamment large pour soumettre l'ensemble des entreprises concurrentes en France à des conditions sociales communes ;
- améliorer l'effectivité du droit du travail en renforçant la lisibilité des conventions collectives et élargir encore davantage la couverture conventionnelle ;
- conforter la place de la branche, dans les politiques d'emploi et de formation, en lien avec la loi Pour la liberté de choisir de son avenir professionnel du 5 septembre 2018.

Dans le cas particulier des secteurs du sanitaire, du social et du médico-social, ce mouvement est soutenu non seulement par la ministre du Travail, mais également par le ministre de la Santé, notamment depuis la remise du rapport d'octobre 2019 en faveur de l'attractivité des métiers du Grand âge qui recommandait d'« *aller vers un socle commun aux différentes conventions collectives, pour garantir des conditions plus attractives d'emploi et de rémunérations dans le secteur du grand âge* ».

Deuxièmement, l'Etat s'est récemment emparé de ce sujet en **conditionnant l'attribution de moyens financiers à la démonstration par les acteurs de notre secteur d'activité de leur volonté d'aboutir à un cadre conventionnel unique**. Cette volonté des pouvoirs publics a été concrétisée par le Premier ministre dans sa lettre de mission publiée le 29 décembre 2021 à Benjamin Ferras et Jean-Philippe Viquant, inspecteurs généraux des affaires sociales. Celle-ci consiste à expertiser, pour le compte de l'Etat et d'ici avril 2022, les objectifs à atteindre du point des politiques publiques et à préciser les conditions du soutien public à cette démarche, y compris financières, et en y associant les conseils départementaux.

Troisièmement, le président de la République a rappelé le 5 janvier lors du Congrès de la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) qu'il avait demandé au Premier ministre d'organiser **au mois de février une conférence sociale dédiée aux métiers des secteurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux**. Si le périmètre exact n'est pas encore totalement arrêté, il paraît évident que notre secteur sera au premier rang de cet événement, qui devrait s'articuler autour des problématiques des conditions de travail, les parcours professionnels, les salaires, la reconnaissance de nos métiers. Cet engagement de l'Etat devrait se traduire concrètement par un travail de préparation associant les équipes ministérielles compétentes, celles de Matignon, avec un appui par deux inspecteurs généraux des affaires sociales. La participation du gouvernement au niveau ministériel, voire au niveau du Premier ministre, semble acquise et donnera une résonance particulière à cet événement. Les départements, acteurs et financeurs clés dans certaines de nos activités participeront également.

Il est clair que l'annonce concomitante d'une démarche tendant à la création d'une convention collective unique étendue (CCUE) ne ferait que renforcer notre position vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes à cette opération.

Les grandes orientations d'une future CCUE

Les grands principes

Il s'agit ici de créer un contexte favorable pour mener des réformes d'ampleur en faveur de l'attractivité de nos métiers dans un contexte où la crise que nous connaissons a à la fois accentué les tensions de recrutement et fait évoluer les aspirations des salariés.

Il résulte notamment des consultations et des rencontres que nous avons organisées avec nos adhérents, aussi bien du côté de Nexem que de la Fehap, que les grands principes devant gouverner la création de la CCUE sont les suivants :

- **la modernité** : la CCUE, à travers notamment ses grilles de classification et de rémunération, doit retraduire une vision des métiers adaptée à leur condition d'exercice d'aujourd'hui et à leur évolution prévisible. Ces classifications doivent permettre également d'affecter rapidement et facilement un positionnement hiérarchique à un emploi. Une attention particulière devra être accordée aux emplois nouveaux ou émergents pour lesquels les classifications actuelles posent des problèmes particuliers ;
- **le réalisme** : la CCUE doit s'appuyer sur des perspectives financières réalistes et ne pas mettre en difficultés économiques certaines composantes de la branche. A cet égard, des composantes aussi essentielles de la CCUE que sont les grilles de classifications et de rémunération ou encore le niveau de protection sociale complémentaire devront tenir compte tant des capacités de financement de nos adhérents, que des engagements des financeurs ;
- **la modularité** : la création d'un socle conventionnel commun ne doit pas exclure des stipulations qui seraient spécifiques à certains secteurs d'activité au sein de la branche, comme cela peut être le cas dans certaines conventions de branche. En outre, les stipulations de la CCUE devront être suffisamment souples pour ne pas entraver les capacités d'autonomie RH des établissements et fournir un cadre juridique adapté aux plus

petites structures qui ne disposent pas toujours de la capacité de signer des accords d'entreprise ;

- **la prise en compte des évolutions des organisations et de leurs salariés**, au regard du changement profond du rapport au travail constaté à la suite de la pandémie et de l'impératif de fidélisation des collaborateurs ;
- **la conservation des accords de branche étendue existants** (formation professionnelle, temps partiel, organisation et financement du paritarisme, travail de nuit...) : il ne s'agit aucunement de remettre en cause ces acquis qui donnent déjà une identité à la Bass, mais bien au contraire de les inscrire dans un cadre commun et d'étendre le champ des stipulations conventionnelles.

Les premières orientations et thématiques clés d'entrée en négociation

Si elle n'a pas vocation, à elle seule, à régler tous les problèmes RH identifiés, la construction d'une CCUE peut apporter un soutien essentiel aux politiques RH, aussi bien au niveau de la branche qu'au niveau des structures. A cet égard, ses principaux objectifs seront les suivants :

- **assurer une meilleure attractivité du secteur** : des conditions d'emploi et de rémunérations plus « compétitives » par rapport aux autres secteurs du champ sanitaire et social, mais également des autres secteurs de l'économie française, sont nécessaires pour réduire les tensions sur les recrutements. Des classifications plus adaptées, en favorisant les parcours professionnels (à l'intérieur d'un même secteur ou entre secteurs de la branche) doivent être un élément d'attractivité essentiel. Une prise en compte des enjeux de santé au travail et de prévention de l'usure professionnelle participe également d'une meilleure fidélisation de nos professionnels ;
- **promouvoir des dispositifs équitables** : l'exercice doit être l'occasion de promouvoir des grilles de classifications et de rémunérations lisibles, équitables et applicables à tous. L'équité est également l'orientation qui doit prévaloir en matière de primes, par exemple via une harmonisation des primes de sujétion ;
- **adapter les réponses** : la prise en compte de spécificités propres à certains secteurs et certains métiers, comme ceux du secteur sanitaire ;
- **mettre les textes conventionnels au service d'une vision dynamique et prospective des emplois et des compétences**. A cet égard, d'autres dimensions que le seul binôme diplôme / ancienneté devront être introduites dans le dispositif de classification et de rémunération. Sans que cette liste soit exclusive, plusieurs éléments devront ainsi être bien pris en compte, par exemple :
 - les compétences requises pour occuper l'emploi considéré,
 - la contribution de l'emploi aux projets de la structure,
 - la possibilité d'effectuer des parcours professionnels au sein d'un même métier, mais également d'un métier à un autre (selon des passerelles bien identifiées) et mettant en avant non seulement les savoirs théoriques (les diplômes ou certifications obtenues), mais également l'expérience et la valorisation des compétences techniques et transverses acquises (aptitudes relationnelles, adaptabilité, capacité à travailler en équipe, etc.),
 - la nécessité d'intégrer les métiers émergents ou nouveaux,
 - une vision remaniée de l'ancienneté (maintien d'une valorisation de l'ancienneté, mais révision de son architecture pour mieux répondre aux enjeux d'attractivité et de reconnaissance).

Les composantes juridiques indispensables de la CCUE

Les lois réformant le droit du travail (loi Travail de 2016, ordonnances de 2017, loi Pour la liberté de choisir son avenir professionnel de 2018) ont conforté, parfois amplifié le rôle de la branche dans les politiques RH, tout en autorisant davantage de dérogations par la voie des accords d'entreprise. La future CCUE doit naturellement répondre à ces nouveaux enjeux, à

savoir s'emparer d'un certain nombre de thématiques, au nombre de 13, énumérées dans le code du travail² (l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le dialogue social, le renouvellement de la période d'essai...) dans lesquelles l'accord de branche prime sur les accords d'entreprise. Parmi ces 13 thèmes, 4 sont à la fois les plus structurants et entraînent les conséquences financières les plus importantes : les grilles de classifications, les salaires minima hiérarchiques, la mutualisation des fonds de la formation professionnelle (notamment l'existence d'une contribution conventionnelle, ce qui est le cas aujourd'hui de la Bass) et les garanties collectives en matière de protection sociale complémentaire.

Les prochaines étapes

Les assemblées générales extraordinaires

Compte tenu de la dimension évidemment stratégique de ce chantier, une délibération des AG des deux organisations d'employeurs est requise. Les délais imposent la tenue d'une AGE. Symboliquement, les AGE des deux fédérations employeurs concernées se tiennent le même jour.

Il est demandé aux deux AGE de se prononcer sur une résolution ouvrant le processus de construction et de négociation d'une convention collective unique dans ce même champ.

La négociation d'un accord de fusion des conventions collectives

Dès la première étape de la construction de la CCUE, la négociation d'un accord collectif regroupant le champ des diverses conventions existantes sera proposée aux partenaires sociaux. Concomitamment, un accord de méthode sera négocié avec les organisations syndicales afin de structurer l'exercice : calendrier, définition et cadencement des négociations des différents blocs conventionnels, organisation matérielle de la négociation... L'accord de fusion a pour objet de fixer un champ d'application pour la future CCUE.

Il prévoit également les modalités selon lesquelles s'opère la fusion : dénonciation ou non des conventions collectives existantes avec fixation d'un préavis (fréquemment une ou plusieurs années), identification éventuelle, parmi les conventions fusionnées d'une convention de rattachement. Il prévoit une gouvernance collective, dans laquelle la Fehap et Nexem auraient toutes deux le même pouvoir de négociation. Enfin, l'accord organise la période de transition.

Cette négociation commencerait dès le vote de la résolution par les deux AGE le 17 février 2022.

La négociation de la CCUE

Une négociation dans des délais contraints

A partir de la conclusion de l'accord de fusion des champs conventionnels, le Code du travail laisse aux partenaires sociaux représentatifs dans les CCN concernées. La séquence de négociation pourrait dès lors débuter dès la fin du mois de février 2022. Il faut noter que certains blocs conventionnels pourraient entrer en vigueur de manière autonome dès qu'ils auront fait l'objet d'un accord, donc avant la conclusion définitive des négociations globales.

Dans l'attente de l'aboutissement des négociations d'harmonisation et pendant ce délai maximal de cinq ans, les stipulations des conventions collectives fusionnées continuent de s'appliquer chacune dans leur champ d'origine.

² Code du travail Art. 2253-1.

Un projet bâti sur des évaluations financières solides

Les implications financières de ce chantier étant considérable, il conviendra de déterminer l'impact au niveau macro-économique de la future CCUE de façon globale, mais également secteur par secteur.

Cette estimation financière se ferait au niveau national via une base de données représentative de l'ensemble des champs couverts et devra être effectuée tout au long du processus de négociations.

Ce travail de simulation devra se faire avec une double grille de lecture, par métier et par secteur d'activité. Il devra aller plus finement dans le détail à l'intérieur des grandes catégories de secteurs, afin de s'assurer que la diversité des structures d'emploi et des situations d'ancienneté par métiers est bien prise en compte dans la refonte des grilles de rémunérations. En outre, il devra assurer la sécurisation de l'impact financier de la CCUE vis-à-vis des adhérents. Il prendra naturellement en compte les évolutions prévisibles des financements publics.

Une méthodologie de travail

Une gouvernance partagée

Les directions générales de nos deux fédérations dirigeront un comité de pilotage, qui s'appuiera sur des groupes de travail thématiques réunissant des adhérents des deux réseaux et des experts.

Un point d'avancement des travaux sera naturellement présenté à chaque conseil d'administration (CA) et communiqué aux AG ordinaires.

Des appuis de la part de prestataires externes

L'ambition du projet et l'importance du chantier engagé exigent l'accompagnement par des prestataires pour compléter les expertises et apporter un regard extérieur, notamment dans la préparation de la conférence sociale et dans la mise en œuvre de ses conclusions, dans l'élaboration de la grille de classifications cible, dans la production et le calibrage d'un outil de simulation financière de l'impact de l'harmonisation des rémunérations au degré de précision requis et dans l'impact de l'harmonisation des garanties collectives en matière de protection sociale complémentaire.

Ces prestataires, qui devront, en plus de leurs compétences techniques, avoir une excellente connaissance des acteurs et du jeu institutionnel, ont également vocation à nous accompagner dans nos échanges aussi bien stratégiques que techniques avec les pouvoirs publics.

Un travail collaboratif avec les pouvoirs publics

Travailler en confiance avec les équipes compétentes au sein de l'Etat (cabinets ministériels, les administrations, inspecteurs de la mission Igas) est une condition essentielle de la réussite du chantier, afin notamment d'objectiver les impacts financiers pour les différentes parties et de sécuriser le volet juridique de l'opération. Des échanges réguliers avec l'association des départements de France sont également nécessaires.

Une concertation continue avec nos délégations régionales

Nos délégations régionales, informées régulièrement du déroulement de la négociation, seront mises à contribution à chaque étape pour participer au processus.

Une concertation et une transparence absolue vis-à-vis de nos adhérents

Chaque étape de la négociation de la CCUE fera l'objet d'une communication spécifique et directe auprès de nos adhérents. Des moyens en ligne seront également dédiés à la remontée de leurs réactions à cette occasion. Une synthèse de leurs réactions sera effectuée et présentée à chaque CA de nos fédérations.

Au terme de la négociation, outre le chiffrage effectué au niveau national, il s'agirait également de mettre à disposition de chacun des établissements, un outil de simulation individuelle, soit à l'échelle de l'organisme gestionnaire ou de l'établissement, qui viendrait compléter au niveau individuel les simulations générales et qui serait développé après la stabilisation des négociations.

Cet outil à destination des organismes gestionnaires et des établissements aurait notamment pour objectif la simulation du passage de l'ancien dispositif et leur permettre d'appréhender très concrètement l'impact financier des nouvelles stipulations conventionnelles.

Au-delà de ces outils, un kit méthodologique, ainsi que des argumentaires, seront fournis pour aider les structures à mettre en œuvre le nouveau cadre. Bien entendu, nos fédérations seront à leur côté pour les accompagner et répondre concrètement à toutes leurs interrogations.

Un échange régulier avec les partenaires de notre secteur et des secteurs connexes

Tout au long du processus seront organisées des rencontres avec les unions et mouvements pour les informer du processus et leur permettre de contribuer aux travaux en cours.

Annexe

Présentation d'illustrations de système de classification et de rémunération

Des dimensions essentielles de reconnaissance de l'emploi

Dimensions indispensables d'appréciation d'un travail de valeur égale

Technicité

La technicité requise par l'emploi doit prendre en compte :

- Le niveau de qualification requis par l'emploi
- Les savoirs faire professionnels

Relationnel

Le relationnel s'apprécie tant par la nature des échanges, que par leur complexité.

La prise en compte du relationnel est également un moyen de valoriser les emplois de l'accompagnement (contacts et relations avec les personnes accompagnées)

Autonomie

L'autonomie s'apprécie à travers la nature des instructions données pour effectuer les tâches / activités / missions ; à travers l'initiative de réalisation (application de consignes ; adaptation de méthode ; capacité d'innovation)

Responsabilité professionnelle

La responsabilité professionnelle devra nécessairement être envisagée dans ses différents aspects, tels que : responsabilité hiérarchique, contribution au parcours de vie / de soins des usagers ; contribution de l'emploi au projet d'établissement ou de structure ; etc.

Méthodologie de classification : une approche ouverte des orientations

2 orientations méthodologiques possibles

Classement selon un référentiel d'analyse des emplois

Formation	Technicité	Animation / organisation	Relations
Niveaux 1 et 2	Exécuter des opérations simples, ne nécessitant qu'une transmission rapide	Effectuer des activités et/ou missions qui sont pour l'essentiel organisées par des règles / normes / instructions précises	Echanger des informations simples
Niveau 3	Exécuter des opérations qualifiées relevant d'une formation ou d'un apprentissage	Effectuer des activités qui s'inscrivent dans un cadre permettant des possibilités d'ajustement / modifications	Fournir des explications nécessitant des ajustements préalables à des solutions connues dans des situations usuelles
Niveau 4	Application d'une ou de plusieurs techniques homogènes dans une spécialité professionnelle impliquant l'ajustement d'outils	Effectuer des activités qui sont organisées par le métier dans le cadre d'objectifs nécessitant le choix des priorités	Coopérer avec autrui, à partir de solutions connues qui font l'objet de modifications préalables pour faire face à des situations inhabituelles
Niveau 5	Créer / améliorer des techniques d'une spécialité professionnelle. L'amélioration des techniques apprises est nécessaire face à des cas spécifiques à traiter.	Animer les activités d'une équipe opérationnelle ou fonctionnelle : allocation des moyens, définition des priorités, planning...	Influencer ses interlocuteurs, avec en préalable l'élaboration de solutions nouvelles pour faire face à des situations inhabituelles
Niveau 6	Mobiliser / développer des techniques relevant de plusieurs dimensions (humaines et/ou économiques et/ou organisationnelles et/ou expertises) ou expertises dans une spécialité professionnelle	Animer une ou plusieurs équipes opérationnellement à travers des encadrants ou fonctionnellement via des Cadres ou participer à l'élaboration d'orientations stratégiques, des projets de développement et piloter leur mise en œuvre	Négocier sur des enjeux propres au secteur d'activité
Niveaux 7 et 8	Mobiliser des techniques multidisciplinaires pour répondre à des enjeux de plans action et d'objectifs de déclinaison d'une stratégie	Participer à la définition de la stratégie et la décliner pour une ou plusieurs Directions, et donc par la mobilisation de plusieurs niveaux d'encadrants	Négocier sur des enjeux à court, moyen, long termes impliquant la création de solutions innovantes
	Mobiliser / développer des techniques multidisciplinaires pour répondre à des enjeux stratégiques pour l'association	Porter directement la responsabilité de la définition de la stratégie et de sa déclinaison sur toutes les lignes de Directions, et donc par une mobilisation de tous les niveaux d'encadrants	

Classement selon les contributions et attendus professionnels des emplois

Degré	Finalité clé	Contribution générique attendue
7	Piloter	Définir les orientations stratégiques et les changements à opérer dont les impacts affecteront durablement l'organisation ou les résultats du groupe d'établissements ou de l'organisme gestionnaire.
6	Planifier	A partir des objectifs stratégiques définis pour son (ou ses) périmètre(s) d'activités, planifier l'organisation et les ressources de tous ordres à mettre en œuvre à moyen terme et en assurer le déploiement opérationnel. <u>Avec Responsabilité hiérarchique</u> Décider des méthodes et des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs à court terme, dans un ou plusieurs domaines d'activité. <u>Avec responsabilité fonctionnelle :</u> Développer une ou des expertises clés(s) dans un ou plusieurs domaines d'activité permettant en tant que référent d'assurer un diagnostic et des préconisations au niveau le plus avancé des connaissances dans le domaine. Assurer l'animation de son expertise avec l'environnement professionnel interne et externe.
5	Optimiser	exigeant le maintien permanent d'un haut niveau de connaissance. Définir et piloter les analyses ou études correspondantes, garantissant la pertinence des diagnostics et proposant des solutions innovantes, définissant et organisant les procédures de travail et la communication auprès de l'environnement professionnel interne et externe
4	Garantir	<u>Avec responsabilité hiérarchique :</u> Organiser et garantir la bonne réalisation des opérations, actions et projets dans un domaine d'activité, dans les conditions de sécurité, de qualité, de coût et de délai préétablies. <u>Avec responsabilité fonctionnelle :</u> Assurer l'expertise et des analyses ou études dans un domaine d'activité. Le cas échéant, écrire et communiquer les procédures de travail afférentes et accompagner leur mise en œuvre. Assurer les relations avec l'environnement professionnel utile pour l'exercice de l'activité.
3	Exercer	Exercer des activités techniques de manière autonome selon les règles professionnelles et les procédures internes.
2	Appliquer	Réaliser des opérations en appliquant des normes ou des modalités prédéfinies.
1	Exécuter	Exécuter des travaux ou des tâches simples.

Des principes essentiels

- ✓ conformité à son objet
- ✓ simplicité
- ✓ lisibilité
- ✓ universalité
- ✓ capacité à prendre en compte la diversité des organisations et des emplois

Exemple de classement selon un référentiel

Détermination de critères objectifs et communs d'analyse des emplois ...

Formation	Technicité	Animation / organisation	Relations
Niveaux 1 et 2	Exécuter des opérations simples, ne nécessitant qu'une transmission rapide	Effectuer des activités et/ou missions qui sont pour l'essentiel organisées par des règles / normes / instructions précises	Echanger des informations simples
Niveau 3	Exécuter des opérations qualifiées relevant d'une formation ou d'un apprentissage	Effectuer des activités qui s'inscrivent dans un cadre permettant des possibilités d'ajustement / modifications	Fournir des explications nécessitant des ajustements préalables à des solutions connues dans des situations usuelles
Niveau 4	Application d'une ou de plusieurs techniques homogènes dans une spécialité professionnelle impliquant l'ajustement d'outils	Effectuer des activités qui sont organisées par le métier dans le cadre d'objectifs nécessitant le choix des priorités	Coopérer avec autrui, à partir de solutions connues qui font l'objet de modifications préalables pour faire face à des situations inhabituelles
Niveau 5	Créer / améliorer des techniques d'une spécialité professionnelle. L'amélioration des techniques apprises est nécessaire face à des cas spécifiques à traiter.	Animer les activités d'une équipe opérationnelle ou fonctionnelle : allocation des moyens, définition des priorités, planning...	Influencer ses interlocuteurs, avec en préalable l'élaboration de solutions nouvelles pour faire face à des situations inhabituelles
Niveau 6	Mobiliser / développer des techniques relevant de plusieurs dimensions (humaines et/ou économiques et/ou organisationnels et/ou expertise) ou expertise dans une spécialité professionnelle	Animer une ou plusieurs équipes opérationnellement à travers des encadrants ou fonctionnellement via des Cadres ou participer à l'élaboration d'orientations stratégiques, des projets de développement et piloter leur mise en œuvre	Négocier sur des enjeux propres au secteur d'activité
Niveaux 7 et 8	Mobiliser des techniques multidisciplinaires pour répondre à des enjeux de plans action et d'objectifs de déclinaison d'une stratégie	Participer à la définition de la stratégie et la décliner pour une ou plusieurs Directions, et donc par la mobilisation de plusieurs niveaux d'encadrants	Négocier sur des enjeux à court, moyen, long termes impliquant la création de solutions innovantes
	Mobiliser / développer des techniques multidisciplinaires pour répondre à des enjeux stratégiques pour l'association	Porter directement la responsabilité de la définition de la stratégie et de sa déclinaison sur toutes les lignes de Directions, et donc par une mobilisation de tous les niveaux d'encadrants	

...permettant un positionnement selon une évaluation distincte sur chaque critère

Exemple de classement par contributions et attendus professionnels

Détermination de classes d'emplois traduisant de façon cohérentes les dimensions essentielles de reconnaissance d'un emploi...



Degré	Finalité clé	Contribution générique attendue
7	Piloter	Définir les orientations stratégiques et les changements à opérer dont les impacts affecteront durablement l'organisation ou les résultats du groupe d'établissements ou de l'organisme gestionnaire.
6	Planifier	A partir des objectifs stratégiques définis pour son (ou ses) périmètre(s) d'activités, planifier l'organisation et les ressources de tous ordres à mettre en œuvre à moyen terme et en assurer le déploiement opérationnel.
5	Optimiser	<u>Avec Responsabilité hiérarchique</u> Décider des méthodes et des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs à court terme, dans un ou plusieurs domaines d'activité.
		<u>Avec responsabilité fonctionnelle :</u> Développer une ou des expertises clé(s) dans un ou plusieurs domaine d'activité permettant en tant que référent d'assurer un diagnostic et des préconisations au niveau le plus avancé des connaissances dans le domaine. Assurer l'animation de son expertise avec l'environnement professionnel interne et externe. exigeant le maintien permanent d'un haut niveau de connaissance. Définir et piloter les analyses ou études correspondantes garantissant la pertinence des diagnostics et proposant des solutions innovantes, définissant et organisant les procédures de travail et la communication auprès de l'environnement professionnel interne et externe
4	Garantir	<u>Avec responsabilité hiérarchique :</u> Organiser et garantir la bonne réalisation des opérations, actions et projets dans un domaine d'activité, dans les conditions de sécurité, de qualité, de coût et de délai préétablies.
		<u>Avec responsabilité fonctionnelle :</u> Assurer l'expertise et des analyses ou études dans un domaine d'activité. Le cas échéant, écrire et communiquer les procédures de travail afférentes et accompagner leur mise en œuvre. Assurer les relations avec l'environnement professionnel utile pour l'exercice de l'activité.
3	Exercer	Exercer des activités techniques de manière autonome selon les règles professionnelles et les procédures internes.
2	Appliquer	Réaliser des opérations en appliquant des normes ou des modalités prédéfinies.
1	Exécuter	Exécuter des travaux ou des tâches simples.

...permettant un rattachement objectif à une classe d'emploi homogène

Articulation classification et rémunération

La classification des emplois

Quelle que soit la méthode de classement

Le classement des emplois fait référence à **l'emploi, indépendamment de la personne** qui occupe l'emploi

Les rémunérations conventionnelles

En complément du classement, des éléments de rémunération peuvent reposer sur des **situations spécifiques d'emploi** (ex: sujétions particulières) et/ou **la personne qui occupe l'emploi** (ex : valorisation de **l'expérience professionnelle**)

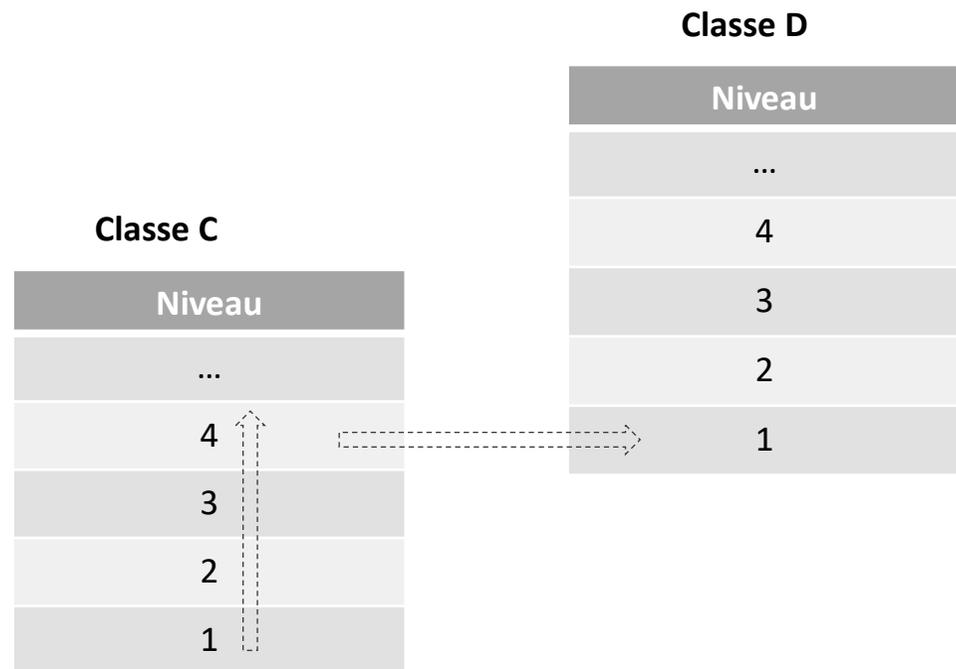
Au-delà de l'emploi la reconnaissance des parcours professionnels

La garantie d'une reconnaissance salariale pour chaque parcours professionnel

Exemple de parcours

Le **parcours professionnel** peut se réaliser

- **au sein de son métier**, en lien avec la reconnaissance de ses compétences **également entre emplois** d'une même classe ou par promotion dans un emploi de classe supérieure



Au-delà de l'emploi la reconnaissance des parcours professionnels

- Une définition générique déterminée au niveau national pour encadrer **la détermination des niveaux de maîtrise des compétences**

Exemple de niveaux de maîtrise :

Niveaux	1	2	3	4	5
Définition du niveau de compétence dans l'emploi	Le/la salarié(e) est en phase d'acquisition des connaissances et pratiques professionnelles indispensables à la réalisation des activités principales de l'emploi ; il/elle a fréquemment besoin d'aide et de contrôle.	Le/la salarié(e) est en phase de consolidation des connaissances et pratiques professionnelles nécessaires au plein exercice de l'emploi; il/elle a régulièrement besoin de soutien, d'accompagnement et de contrôle.	Le/la salarié(e) démontre une bonne maîtrise des compétences requises par l'emploi, qu'il/elle exerce avec une autonomie satisfaisante.	Le/la salarié(e) maîtrise parfaitement toutes les exigences de l'emploi, et démontre sa capacité à résoudre des problèmes complexes ainsi qu'à apporter soutien et accompagnement à ses collègues.	Le/la salarié(e) démontre à la fois une maîtrise des missions et activités de l'emploi au-delà des attentes, y compris dans les situations les plus inhabituelles, et sa pleine capacité à apporter des innovations dans les procédés ou méthodes de travail, dont il/elle sait organiser et accompagner la mise en œuvre.

- **Une valorisation de l'expérience professionnelle** qui peut s'appuyer pour partie sur le nombre d'années d'expérience et la formation professionnelle tout au long de la vie

Composition de la rémunération conventionnelle

Rémunération minimale conventionnelle de l'emploi	+	Emploi
Valorisation de l'expérience dans l'emploi	+	personne qui occupe l'emploi
Complément de maîtrise de l'emploi	+	personne qui occupe l'emploi
Conditions d'exercice de l'emploi	+	poste