

Date de dépôt: 4 mai 2005

Messagerie

Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le projet de modernisation du système d'évaluation des fonctions

Mesdames et
Messieurs les députés,

En 1975, un système d'évaluation des fonctions a été introduit à l'Etat de Genève. Depuis cette date, le système n'a jamais subi d'adaptation.

En 1999, un audit conclut que le système doit impérativement être modernisé.

Sur cette base, le Conseil d'Etat décide, le 14 avril 1999, de moderniser le système d'évaluation des fonctions (annexe 1, extrait de procès-verbal du Conseil d'Etat du 14 avril 1999).

D'importants travaux sont menés à partir de cette date (annexe 6, historique du système d'évaluation des fonctions).

Le présent rapport se veut un point de situation de l'état de projet à ce jour.

1. LE SYSTEME ACTUEL ET SES LACUNES

D'une manière générale, un système d'évaluation des fonctions décrit l'ensemble des tâches et des activités et, dans ce cadre, définit les rôles et les responsabilités de chaque collaborateur-trice de l'organisation. Il représente un instrument de codification nécessaire au fonctionnement efficace de l'organisation ; il assure la transparence et fixe des règles acceptées par chacun et chacune.

Le système d'évaluation des fonctions actuellement en vigueur à l'Etat de Genève a été introduit en 1975 et s'est appuyé sur l'analyse minutieuse et la description détaillée de chaque fonction identifiée à l'époque.

L'objectif était alors de mettre sur pied une politique dynamique de gestion du personnel, applicable à l'ensemble de l'administration cantonale, dans le but :

de répondre au besoin d'équité ressenti par le personnel ;

d'établir une politique de rémunération cohérente au sein de l'administration et plus compétitive sur le marché du travail ;

de faciliter les mutations et la promotion du personnel ;

d'améliorer les conditions de travail au sein de l'Etat.

Cet objectif est toujours d'actualité. Cependant, les critères utilisés par ce système d'évaluation, ainsi que leur pondération, n'ont pas été adaptés à l'évolution de l'environnement.

Or, depuis 1975, les métiers, les voies de formation, ainsi que les besoins en matière de gestion du personnel et de management ont considérablement évolué. De même, les valeurs qui qualifient le travail lui-même ont changé, sous l'influence de l'évolution des technologies, des procédures et procédés, des nouvelles méthodes de travail et, plus généralement, de l'organisation de la société.

Perte de cohérence

Le système actuel ne répond plus aux besoins de l'administration. Bien au contraire, il est devenu un carcan qui provoque des tentatives de détournement permanentes. Ces tentatives sont encouragées par le fait que le passage d'une classe de fonction à une classe supérieure est relativement aisé. Il est en effet possible, en demandant la réévaluation d'une fonction, d'obtenir une classe supplémentaire, voire plus, en mettant en exergue, par exemple, des responsabilités additionnelles liées à l'exercice de la fonction.

Par conséquent, la cohérence de la classification des fonctions au sein de l'administration publique a été peu à peu altérée, en particulier par l'effet des multiples (et croissantes) demandes de réévaluations individuelles qui ont dû être traitées au fil des ans. Dans de nombreux cas, l'approche individualisée a conduit à la création de fonctions « ad personam ». Cette succession de cas particuliers, motivés en général par des attentes salariales, a affaibli la logique de l'organisation du système et conduit à une dérive générale de l'édifice.

Parallèlement, le nombre de fonctions-types s'est également accru pour répondre aux besoins de l'évolution des métiers au sein de l'administration.

Enfin, des primes ont été octroyées ici et là pour permettre une adaptation des salaires, ce qui a provoqué une altération du système d'évaluation, car c'est également une manière de le contourner.

Explosion des coûts

L'étude des demandes de réévaluations faites selon le système en vigueur, sur la période 1998-2003 avec une projection pour 2004 et 2005, démontre l'augmentation exponentielle de ces réévaluations ainsi que leurs impacts financiers.

A titre d'illustration, en 1998, 468 demandes d'évaluations ont été déposées auprès du service d'évaluation des fonctions (SEF). Ce chiffre a grimpé à 488 en 2000 et à 898 en 2002. *(On précisera ici qu'une demande peut être faite à titre individuel ou à titre collectif. Par exemple, la demande d'évaluation des travailleurs-euses sociaux-ales, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2003, concernait plus de 1300 personnes.)*

On constate dès lors que le coût annuel de ces demandes a considérablement augmenté ces dernières années, pour atteindre 30 à 45 millions de francs annuels pour 2003, 2004 et 2005, soit un coût total, pour les 3 années mentionnées, de 106 millions de francs.

Cette explosion des coûts s'explique par les causes suivantes :

- La dynamique de réorganisation des départements ou des services observée depuis trois à cinq ans (environnement, soins, éducation, etc.) a conduit à un nombre important d'analyses.
- L'évolution de la législation, des métiers (santé, sécurité, informatique, etc.) stimulent les demandes individuelles et / ou collectives.
- Le système actuel de rémunération, qui limite la progression salariale, conduit plus fréquemment à des demandes d'évaluation de fonctions de la part de titulaires qui espèrent, par ce biais, voir leur salaire augmenter.

En outre, l'effet « domino » provoqué par l'évaluation d'un grand groupe n'est pas à négliger. Pour exemple, l'évaluation de la fonction d'infirmière-s a provoqué l'évaluation de la fonction d'assistant-e-s sociaux-ales, qui

ont induit celle des médecins, de la police et des enseignant-e-s, cette liste n'étant pas exhaustive.

C'est ainsi que le système d'évaluation des fonctions, tel qu'il a été mis en place il y a près de 30 ans, est aujourd'hui devenu difficilement applicable. Il est désormais impératif de rendre ce système compatible avec l'environnement actuel et adapté à la mission moderne de l'administration publique et aux prestations que celle-ci doit offrir.

Processus de demande des évaluations de fonctions

Le processus d'évaluation des fonctions a pour corollaire celui de la définition des fonctions. Ce dernier, peu utilisé depuis la mise en place du système actuel, devra faire l'objet d'une attention particulière de la part de la direction du projet de modernisation du système d'évaluation des fonctions. Il est l'un des points stratégiques du système, dès lors qu'il permet la définition de ce qui est attendu des titulaires des fonctions pour permettre la réalisation des prestations et des missions de l'organisation. Il présente un caractère éminemment structurant. Il permettra, notamment, la réorganisation des groupes professionnels, la diminution du nombre de fonctions actuelles et la valorisation des nouveaux métiers.

Le processus d'évaluation des fonctions est un processus partagé entre les différents acteurs de la gestion des ressources humaines. La clarification de leurs rôles valorise leurs responsabilités respectives. L'orientation donnée à la demande d'évaluation avant qu'elle ne soit adressée au service d'évaluation des fonctions vise l'amélioration de la visibilité du processus pour les instances dirigeantes et permet ainsi d'améliorer l'analyse, respectivement la prise de décision.

2. LE NOUVEAU SYSTEME

L'objectif principal de la modernisation du système d'évaluation des fonctions est d'avoir un outil adapté à la gestion moderne d'une entité publique.

Les importants travaux entrepris de 2000 à fin 2002 ont permis de proposer un système d'évaluation prenant en compte les conclusions de l'audit de 1999.

Les critères d'évaluation des fonctions prenant en compte l'innovation, la créativité, l'expertise, l'évolutivité, la communication et la gestion de la prestation ont été introduits. Ainsi le contenu des activités, les nouvelles conditions de travail et les missions du service public acquièrent une plus grande visibilité et transparence.

Le nouveau système d'évaluation de fonctions s'intègre dans une politique des ressources humaines de l'Etat déterminée par le Conseil d'Etat. Cette politique doit s'adapter pour faire face à l'évolution de la société, des formations, des besoins de l'administration. Cette adaptation est une condition du maintien de la qualité de prestations liée à une action publique performante.

L'administration doit aussi disposer d'une véritable politique de gestion de ses emplois ayant pour objectif d'anticiper les évolutions des métiers et des formations qui y conduisent. Il s'agit ainsi d'être en mesure de donner un sens à la gestion des compétences et des carrières, d'accompagner sans nuire à la cohérence globale les multiples changements d'organisation et de modifications des fonctions qui interviennent au sein de l'administration.

Fondements et principes

Le nouveau système d'évaluation garantira que les évaluations sont faites avec toute l'objectivité et la neutralité nécessaires au maintien de la cohésion de l'administration. Il s'agit donc de mettre en place un système dont la cohérence globale et la transparence assurent sa pérennité dans un contexte évolutif.

Ce système se fonde sur les principes suivants :

- l'adaptabilité aux évolutions économiques, sociales et technologiques
- la reconnaissance des métiers de la fonction publique et des compétences nécessaires à leur exercice
- la non-discrimination
- l'équité

Critères modernisés

La mise en œuvre des fondements et principes du nouveau système implique le choix de critères d'évaluation et l'introduction d'une pondération de ces critères les uns par rapport aux autres.

Pour rappel, le système mis en place en 1975 au sein de l'administration publique et encore utilisé à ce jour se fonde sur l'analyse de cinq critères, liés à une table de pondération qui permet de déterminer la classification de l'échelle de traitement des fonctions.

Les critères appliqués aujourd'hui portent sur :

- la formation ;
- l'expérience ;
- les efforts physiques ;
- les efforts intellectuels ;
- les responsabilités.

Le nouveau référentiel, quant à lui, comprend également cinq critères, qui sont eux-mêmes décomposés en sous-critères :

- A. **La formation et l'expérience**, comprenant la formation de base, la formation complémentaire et l'expérience professionnelle.
- B. **Les exigences intellectuelles**, comprenant la complexité, la diversité, l'évolutivité, l'analyse, la synthèse, l'innovation et la créativité.
- C. **Les contraintes**, déclinées en pénibilité physique et contraintes psychiques.
- D. **La responsabilité**, comprenant la gestion de la qualité de la prestation, la gestion de l'application réglementaire de la prestation, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la gestion technique et l'expertise, l'autonomie, la prévision et l'organisation.
- E. **La communication**, déclinée en communication avec les usager-ères internes et les partenaires et communication avec les usager-ères externes.

Le nombre de critères et sous-critères a été augmenté afin de mieux appréhender la spécificité des métiers actuels. Le nouveau référentiel permet de mieux intégrer les valeurs du service public en mettant en exergue, par exemple, l'autonomie, la créativité, la communication, l'expertise, etc.. Il introduit de nouveaux critères fondés sur la qualité du service offert aux usagers, l'exigence d'innovation ou les responsabilités inhérentes à la mission. Il prend en compte les contraintes physiques aussi bien que les contraintes de nature psychiques (l'intégration de ces dernières permet notamment de valoriser certaines fonctions occupées majoritairement par des femmes, telles que la fonction d'infirmier-ère). Le nouveau système reconnaît enfin les fonctions d'experts.

Le nouveau système d'évaluation des fonctions permet de tenir compte de façon systématique, objective et équitable de l'ensemble des caractéristiques des différentes fonctions (pré-requis, environnement, responsabilités, activités génériques), afin de les comparer entre elles. Il assure l'équité interne et permet de gérer l'évolution des fonctions. Il met l'évaluation en phase avec les nouvelles conditions de travail et les missions du service public et, in fine, aboutit à revaloriser les fonctions de ce service public.

Pondération axée sur la mission assumée

La pondération des critères les uns par rapport aux autres, actuellement en vigueur, accorde 31 % des points à la formation et l'expérience, 35 % aux efforts physiques et intellectuels et 34 % aux responsabilités.

La pondération proposée par l'employeur pour le nouveau système augmente sensiblement le poids relatif alloué aux responsabilités effectivement assumées et diminue celui de la formation et de l'expérience professionnelle (*pour plus de détails voir l'annexe 7 « tableau sur la pondération »*).

A ce stade du projet, force est de constater qu'il existe un désaccord entre l'employeur Etat et le Cartel intersyndical quant à cette pondération des critères.

L'évolution du système de classification qui découlera de la modernisation du système d'évaluation ne garantit pas « une non régression » en terme de classification. Ceci ne signifie pas que les titulaires de fonction verront leur salaire diminuer si le principe des droits acquis est proposé.

Il est toutefois important de souligner qu'un test, effectué sur 109 fonctions choisies pour leur représentativité par la commission bipartite, a démontré qu'avec le nouveau système 40% des fonctions obtiendraient une classification supérieure, 22% verraient leur classification inchangée et 38% auraient une classification inférieure.

L'augmentation, le maintien ou la diminution touchent des fonctions réparties sur l'ensemble de l'échelle de classification. Les changements en vue n'impliquent donc pas, comme certains pourraient le craindre, une hausse pour les classes supérieures et une baisse pour les « basses » classes.

Revoir la politique de rémunération

Parallèlement à la modernisation du système d'évaluation des fonctions il s'est avéré nécessaire d'entreprendre une réflexion sur une politique de rémunération plus cohérente et en phase avec les valeurs de l'institution.

Le Conseil d'Etat a décidé d'élargir le mandat du projet à une étude de modernisation du système de rémunération, en date du 25 juin 2003 (*extrait de procès-verbal du Conseil d'Etat du 25 juin 2003 en annexe 5*).

Les analyses en cours devront faire l'objet de négociations avec les partenaires sociaux et permettre au Conseil d'Etat de se déterminer, entre autre, sur la prime de fidélité, le nombre d'annuités par classe, leur progression automatique, les indemnités, etc. Un groupe de travail est actuellement constitué afin d'affiner les hypothèses et proposer des pistes de réflexion. La remise du rapport de synthèse est prévue au printemps 2005. A ce stade, aucune décision n'est arrêtée.

Indemnités intégrées aux salaires

La tendance générale que l'on peut observer dans les administrations publiques est de supprimer la majorité des indemnités. A titre indicatif, les administrations cantonales neuchâteloises et bernoises ont aboli le paiement de celles-ci en 2002.

La question se pose aussi pour Genève. Durant les travaux liés au projet de modernisation, un certain nombre d'indemnités ont ainsi été identifiées. Elles ne le sont pas encore de manière exhaustive. Les travaux d'analyse et de définition se poursuivent. Un rapport de synthèse sera remis au printemps 2005.

Le nouveau système pourrait prendre en compte certaines indemnités ou primes dans les critères d'analyse d'une fonction.

Il devrait ainsi être possible d'introduire dans le salaire de base les indemnités liées aux inconvénients permanents rattachés à une fonction ou à un métier spécifique (efforts particuliers, ports d'armes, responsabilité spécifique de service, etc.).

3. OU EN EST-ON ?

A ce stade du projet, comme mentionné plus haut, il existe un réel désaccord entre le Cartel intersyndical et l'employeur Etat quant à la pondération des critères les uns par rapport aux autres. Cette divergence reflète l'échelle de valeur propre à chaque partenaire.

Il s'agira maintenant de dépasser ces divergences, dans la mesure où il apparaît impératif de pouvoir réformer le système. En effet, l'Etat, en tant qu'employeur, se doit de tout mettre en œuvre pour que l'administration publique puisse travailler dans de bonnes conditions et il est donc nécessaire de se doter d'outils de gestion performants. Le système d'évaluation des fonctions constitue l'un de ces outils, au service d'une politique des ressources humaines moderne et compétitive.

Au bénéfice de ces explications, le Conseil d'Etat vous invite, Mesdames et Messieurs les députés, à prendre acte du présent rapport.

AU NOM DU CONSEIL D'ETAT

Le chancelier :
Robert Hensler

La présidente :
Martine Brunschwig Graf

- Annexes :*
1. *Extrait de procès-verbal du Conseil d'Etat du 14 avril 1999*
 2. *Extrait de procès-verbal du Conseil d'Etat du 20 septembre 2000*
 3. *Extrait de procès-verbal du Conseil d'Etat du 19 juin 2002*
 4. *Tableaux des coûts relatifs aux évaluations actuelles*
 5. *Extrait de procès-verbal du Conseil d'Etat du 25 juin 2003*
 6. *Rapport : « Historique du système d'évaluation des fonctions*
 7. *Critères et pondération des critères (tableau)*
 8. *Extrait de procès-verbal du Conseil d'Etat du 29 novembre 2004 relatif à l'entrée en vigueur des évaluations des fonctions et du processus d'évaluation des fonctions (annexes 1 à 3)*

REPUBLIQUE
ET CANTON DE GENEVE



1999004141

EXTRAIT DE PROCÈS VERBAL
DE LA SÉANCE DU CONSEIL D'ETAT

14 avril 1999

Concerne : Modernisation du système d'évaluation des fonctions

Vu les conclusions de l'audit de la méthode d'évaluation des fonctions confié à la Société CC & T S.A. qui relève que le système d'évaluation des fonctions n'est pas exempt d'aspects discriminants sur la base du sexe et que les critères n'intègrent pas des notions modernes de gestion d'un service public.

dans le but de faire évoluer le système d'évaluation des fonctions de l'administration cantonale vers un système moins discriminant sur la base du sexe, et mieux adapté à la gestion d'une entité publique;

afin d'analyser et simuler l'impact en terme d'effectif et de coût de la mise en oeuvre d'un nouveau système d'évaluation des fonctions au sein de toute l'administration cantonale genevoise;

LE CONSEIL D'ETAT

DECIDE:

de moderniser le système d'évaluation des fonctions;

de confier à l'Office du personnel le mandat de mener une étude de modernisation du système d'évaluation des fonctions pour le 31 décembre 1999 en collaboration avec la Société CC & T S.A.;

d'autoriser l'engagement d'une dépense supplémentaire de Fr. 150.000.- pour la réalisation de ce projet.

Communiqué à:
Finances : 4 ex.
Office du personnel : 1 ex.



Certifié conforme,
Le chancelier d'Etat:

ANNEXE 2

12014 - 2000

REPUBLIQUE
ET CANTON DE GENEVEEXTRAIT DE PROCÈS VERBAL
DE LA SÉANCE DU CONSEIL D'ETAT

20 septembre 2000

Concerne : Modernisation du système d'évaluation des fonctions

- vu les conclusions du rapport d'audit de la méthode d'évaluation des fonctions actuellement en vigueur;
- vu l'extrait de procès-verbal du Conseil d'Etat du 14 avril 1999;
- vu le rapport de faisabilité présenté lors de la séance du Conseil d'Etat du 13 septembre 2000;

LE CONSEIL D'ETAT

décide :

- de poursuivre le projet de modernisation du système d'évaluation des fonctions;
- d'associer au projet les associations représentatives du personnel;
- de consulter les commissions de personnel des départements et de la chancellerie d'Etat ;
- de créer un groupe opérationnel comprenant un-e ou des représentant-e-s de chaque département et de la chancellerie d'Etat, un-e ou des représentant-e-s des HUG et de l'Hospice général;
- de confier à l'office du personnel de l'Etat le mandat de mener à bien le projet.

Calendrier :

- | | |
|---|----------------|
| ⇒ choix des critères, décision du Conseil d'Etat : | mars 2001 |
| ⇒ pondération des critères, décision du Conseil d'Etat : | juin 2001 |
| ⇒ liste des fonctions de référence devant être analysées selon le nouveau système, décision du Conseil d'Etat : | septembre 2001 |
| ⇒ validation par le Conseil d'Etat des évaluations faites, rapport intermédiaire : | juin 2002 |
| ⇒ décision par le Conseil d'Etat du plan de déploiement du nouveau système d'évaluation des fonctions | décembre 2002 |

Communiqué à :
TousCertifié conforme,
Le chancelier d'Etat:

6 0 6 2 - 2 0 0 2

REPUBLIQUE
ET CANTON DE GENEVEEXTRAIT DE PROCÈS VERBAL
DE LA SÉANCE DU CONSEIL D'ETAT

19 juin 2002

Modernisation du système d'évaluation des fonctions

Vu la décision du Conseil d'Etat, du 20 septembre 2000, visant à moderniser le système d'évaluation des fonctions;

vu le procès-verbal de la séance du Conseil d'Etat, du 12 septembre 2001, prenant acte des critères d'évaluation retenus;

vu que la modernisation du système d'évaluation des fonctions doit assurer l'unicité de la fonction publique, éliminer les critères discriminants entre femmes et hommes, faire reconnaître les fonctions de spécialistes, intégrer les exigences de communication avec les usagers ainsi que la qualité du service fourni, garantir l'équité et la motivation de la politique de rémunération;

vu qu'une telle réforme ne pourra être mise en œuvre sans un coût supplémentaire,

LE CONSEIL D'ETAT

DECIDE :

1. de faire procéder d'ici à fin décembre 2002 à l'analyse de 109 fonctions-clés qui serviront de base au nouveau système d'évaluation des fonctions;
2. d'utiliser pour ce faire les critères d'évaluation et les deux systèmes de pondération (modèle de l'employeur et modèle du Cartel intersyndical du personnel de l'Etat et du secteur subventionné), tels que décrits dans le rapport de synthèse du 30 mai 2002, annexé à la présente décision;
3. d'élaborer une synthèse des résultats et une simulation financière à l'attention du Conseil d'Etat d'ici fin mars 2003.

Communiqué à :

Départements	1 ex.
CHA	1 ex.
OPE	2 ex.

Certifié conforme,
Le chancelier d'Etat:

Annexe : rapport de synthèse du 30 mai 2002



Annexe 4

Administration Cantonale Genevoise

Projet de modernisation du système d'évaluation des fonctions

**Coût et enjeux des demandes d'évaluation des fonctions de grands groupes
professionnels sur la période de 2003 à 2005**

Version intégrant les modifications des départements reçues en février 2004 et du DIP le 29 octobre 2004

Introduction

Le tableau ci-après représentent les coûts des grands groupes professionnels dont les évaluations sont en cours ou en devenir et pour lesquelles la mise en application interviendra dans la période de 2003 à 2005.

Les fonctions représentées sont les suivantes :

- fonctions sociales, médicales et paramédicales
- fonctions soins infirmiers
- fonctions aide et soins à domicile
- fonctions Corps de police et prison
- fonctions enseignement
- fonctions administratives dans l'enseignement
- fonctions psychologie
- fonctions aide-s soignant-e-s
- fonctions secrétaires d'établissement
- fonctions ingénieur-e-s HES
- fonctions conseiller-s-ère-s en personnel

L'évaluation des coûts des réévaluations a été effectuée selon les hypothèses minimales et les hypothèses fournies par les départements et par les institutions subventionnées. Il est d'ores et déjà connu que certaines fonctions pourraient être évaluées avec au moins une classe supplémentaire à l'hypothèse choisie.

En ce qui concerne les fonctions du Corps de police les résultats de l'évaluation 2003 conduisent à une opération blanche pour presque toutes les fonctions, puisque nous arrivons à la classification telle que définie par la loi sur la police. Il en est de même pour les fonctions de la prison.

Ce tableau, qui représente la synthèse générale des coûts peut encore évoluer selon les demandes qui pourraient encore être demandée par les départements et les institutions subventionnées

COÛT DES EVALUATIONS SOUMISES EN 2002/2003 ET MISES EN APPLICATION EN 2003/2004/2005
 Récapitulation des coûts cumulés de 2003 à 2005

FONCTIONS	NBRE DE TITULAIRES	COÛT EN CHF		
		2003	2004	2005
Mises en application en 2003				
Fonctions individuelles	1'856	6'424'481		
Grands groupes de fonctions sociales	1'321	7'672'837		
Grds grpes de fonctions conseillers en personnel	170	1'416'256		
Grands groupes de fonctions Corps de police et gendarmerie (opération blanche)	936	0		
Total 2003	4'283			
Mises en application en 2004				
Fonctions individuelles	2'272		8'827'439	
Grands groupes de fonctions paramédicales	445		3'374'910	
Grands groupes de fonctions médicales	1'223		10'949'000	
Grds groupes de fonct. adm. DIP	657		7'018'000	
Grands groupes de fonctions enseignement	6'579		77'932'000	
Grds groupes de fonctions aide et soins à domicile	1'025		2'408'791	
Grands groupes de fonctions psychologie	202		1'302'000	
Grds grpes de fonctions convoyeurs pénitentiaires	41		312'072	
Total 2004	12'444			
Mises en application en 2005				
Fonctions passage HES	3'620			23'003'502
Fonctions individuelles	2'628			8'888'983
Grands groupes de fonctions aide-s soignant-e-s	652			1'374'416
Grands groupes soins infirmiers	55			618'044
Groupes de fonctions adm. dans l'enseignement	9			106'527
Grands groupes de fonctions enseignement	2'430			10'777'273
Grds groupes de fonctions secrét. + divers	746			4'621'000
Grds grpes de fonctions gardiens prison (opération blanche)	216			0
Total 2005	10'356			
Coût total annuel	27'083	15'513'574	112'124'212	49'389'745
COÛT TOTAL CUMULE 2003 à 2005		15'513'574	127'637'786	177'027'531

COÛT DES EVALUATIONS SOUMISES EN 2002/2003 ET MISES EN APPLICATION EN 2003/2004/2005

Récapitulatif des coûts cumulés de 2003 à 2005 - option 1

FONCTIONS	NBRE DE TITULAIRES	COÛT EN CHF		
		2003	2004	2005
Mises en application en 2003				
Fonctions individuelles	1'856	6'424'481		
Grands groupes de fonctions sociales	1'321	7'672'837		
Grds grps de fonctions conseillers en personnel	170	1'416'256		
Grds grpe de fonctions Corps de police et gendarmerie (* 1 classe, + Inconv. de service)	936	12'026'532		
Total 2003	4'283			
Mises en application en 2004				
Fonctions individuelles	2'272		8'827'439	
Grands groupes de fonctions paramédicales	445		3'374'910	
Grands groupes de fonctions médicales	1'223		10'949'000	
Grds groupes de fonct. adm. DJP	657		7'018'000	
Grands groupes de fonctions enseignement	6'579		77'932'000	
Grds grpe de fonctions aide et soins à domicile (+ 2 classes)	1'025		5'988'267	
Grands groupes de fonctions psychologie	202		1'302'000	
Grs grps de fonctions convoyeurs pénitentiaires	41		312'072	
Total 2004	12'444			
Mises en application en 2005				
Fonctions passage HES	3'620			23'003'502
Fonctions individuelles	2'628			8'888'983
Grands groupes de fonctions aide-s soignant-e-s	652			1'374'416
Grands groupes soins infirmiers	55			618'044
Groupes de fonctions adm. dans l'enseignement	9			106'527
Grands groupes de fonctions enseignement	2'430			10'777'273
Grds groupes de fonctions secrét. + divers	746			4'621'000
Grds grps de fonctions gardiens prison (+ 1 classe, + incovenients de service)	216			2'230'426
Total 2005	10'356			
Coût total annuel	27'083	27'540'106	115'703'688	51'620'171
COÛT TOTAL CUMULE 2003 à 2005		27'540'106	143'243'794	194'863'965

CÔÛT DES EVALUATIONS SOUMISES EN 2002/2003 ET MISES EN APPLICATION EN 2003/2004/2005

Récapitulatif des coûts cumulés de 2003 à 2005 - option 2

FONCTIONS	NBRE DE TITULAIRES	CÔÛT EN CHF		
		2003	2004	2005
Mises en application en 2003				
Fonctions individuelles	1'856	6'424'481		
Grands groupes de fonctions sociales	1'321	7'672'837		
Grds grpes de fonctions conseillers en personnel	170	1'416'256		
Grands groupes de fonctions Corps de police et gendarmerie (+ 2 classes, + inconv. de service)	936	24'053'065		
Total 2003	4'283			
Mises en application en 2004				
Fonctions individuelles	2'272		8827'439	
Grands groupes de fonctions paramédicales	445		3'374'910	
Grands groupes de fonctions médicales	1'223		10'949'000	
Grds groupes de fonct. adm. DIP	657		7'018'000	
Grands groupes de fonctions enseignement	6'579		77'932'000	
Grds grpes de fonctions aide et soins à domicile (+ 2 classes)	1'025		5'988'267	
Grands groupes de fonctions psychologie	202		1'302'000	
Grs grpes de fonctions convoyeurs pénitentiaires	41		312'072	
Total 2004	12'444			
Mises en application en 2005				
Fonctions passage HES	3'620			23'003'502
Fonctions individuelles	2'628			8'888'983
Grands groupes de fonctions aide-s soignant-e-s	652			1'374'416
Grands groupes soins infirmiers	55			618'044
Groupes de fonctions adm. dans l'enseignement	9			106'527
Grands groupes de fonctions enseignement	2'430			10'777'273
Grds groupes de fonctions secrét. + divers	746			4'621'000
Grds grpes de fonctions gardiens prison (+ 2 classe, + incovénients de service)	216			4'470'569
Total 2005	10'356			
Coût total annuel	27'083	39'566'639	115'703'688	53'860'314
COÛT TOTAL CUMULE 2003 à 2005		39'566'639	155'270'327	209'130'641

REPUBLIQUE
ET CANTON DE GENEVE



- 9 9 5 1 - 2 0 0 3

EXTRAIT DE PROCÈS VERBAL
DE LA SÉANCE DU CONSEIL D'ÉTAT

25 juin 2003

Modernisation du système d'évaluation des fonctions

Vu la décision du Conseil d'Etat du 20 septembre 2000 visant à moderniser le système d'évaluation des fonctions;

Vu l'analyse de 109 fonctions-clés qui serviront de base au nouveau système d'évaluation des fonctions;

Vu l'utilisation pour ce faire des critères d'évaluation et des deux systèmes de pondération (modèle de l'employeur et modèle du Cartel intersyndical du personnel de l'Etat et du secteur subventionné), tels que décrits dans le rapport de synthèse du 30 mai 2002;

Vu la synthèse des résultats et la simulation financière;

Vu la séance du 13 juin 2003 de la direction de projet élargie au Collège des secrétaires généraux et avec la participation de Mme Martine Brunschwig Graf, conseillère d'Etat chargée du département des finances,

LE CONSEIL D'ETAT

DECIDE :

1. de confier à l'office du personnel de l'Etat le mandat d'approfondir l'étude de modernisation par les actions suivantes:
 - examiner une modification du nombre de classes (20) et d'annuités (22) de l'échelle des traitements, en vue de s'approcher des systèmes de rémunération récemment mis en place dans des cantons de Suisse et en Europe ;
 - procéder à une étude de modernisation du système de rémunération ;
 - proposer une nouvelle structure de projet adaptée à la nouvelle situation ;
 - établir une planification ainsi que les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet.
2. d'informer les partenaires sociaux le 30 juin 2003 des nouvelles orientations du projet et d'ouvrir des procédures de consultation avec ceux-ci en vue de parvenir à un accord pour le 31 décembre 2003.

Communiqué à:

Départements	2 ex.
CHA	2 ex.
OPE	1 ex.



Certifié conforme,
Le chancelier d'Etat:

ANNEXE 6



Annexe 6

Historique du projet de modernisation du système d'évaluation des fonctions



SURVOL GENERAL

Le système d'évaluation actuel est introduit en 1975, à une époque où l'on commence à s'intéresser aux principes de gestion moderne du service public. L'évaluation des fonctions vise alors prioritairement à mettre sur pied une politique dynamique de gestion du personnel, applicable à l'ensemble de l'administration cantonale genevoise. Il s'agit notamment :

- de répondre au besoin d'équité ressenti par le personnel,
- d'établir une politique de rémunération cohérente au sein de l'administration et plus compétitive dans le cadre du marché du travail,
- de faciliter les mutations et la promotion du personnel,
- d'améliorer les conditions de travail au sein de l'Etat.

Le Conseil d'Etat décide alors de faire procéder à l'évaluation des fonctions, qui consiste à décrire les fonctions, les analyser et à les évaluer. Cette méthode d'évaluation des fonctions est dite « Méthode de Genève » et les données techniques sont issues des Services industriels de la ville de Hambourg.

Utilisé à satisfaction durant de nombreuses années, le système d'évaluation des fonctions est aujourd'hui devenu difficilement applicable.

En effet, tant les métiers que les besoins en matière de gestion du personnel et de management ont profondément évolué. Les valeurs et attentes qui prédominent au sein du travail lui-même ont changé, influencées par l'évolution des technologies, les manières de faire, les nouvelles méthodes de travail et, plus généralement, l'organisation de la société.

Le service d'évaluation des fonctions a dès lors dû constater que, depuis quelques années, l'application du système d'évaluation des fonctions a atteint ses limites et que le système de rémunération, trop rigide, ne répond plus aux besoins actuels et aux attentes des services et des collaborateurs.



Mise en place du groupe de projet

Suite à diverses impulsions, notamment de l'association des infirmières (ASI), un audit du système est demandé en 1999 par Mme Micheline Calmy-Rey, présidente alors en charge du département des finances. Les conclusions de cet audit montrent que le système a peu évolué, qu'il ne satisfait pas aux exigences de la loi d'application de la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LaLEg) et que les critères en vigueur n'intègrent pas des notions modernes d'un service public.

Sur la base de ce document, le Conseil d'Etat décide, **par extrait de PV du 14 avril 1999**, de moderniser le système d'évaluation des fonctions et confie à l'Office du personnel de l'Etat le mandat de mener une étude de modernisation du système d'évaluation des fonctions.

Fin 1999, un groupe de projet est mis en place à l'Office du personnel de l'Etat. L'organisation est la suivante : un groupe de projet opérationnel, composé de membres du SEF, de responsables de ressources humaines des départements, d'un consultant externe, d'une cellule d'expertise ; un comité de pilotage présidé par le directeur général de l'Office du personnel de l'Etat. **A ce stade du projet, les partenaires sociaux ne sont pas intégrés à la démarche.**

Une première phase permet de définir les éléments de travail à mesurer, de choisir les critères d'évaluation, d'étudier leur définition et leur niveau. La cellule d'expertise et le comité de pilotage supervisent le travail et prennent acte des propositions qui constituent le **premier référentiel d'évaluation**.

Ce travail terminé, une deuxième étape conduit au choix des fonctions représentatives des métiers, des niveaux hiérarchiques, de leur représentativité homme / femme, sur la base des fonctions analysées par le SEF. Cinquante fonctions sont ainsi retenues.

Le troisième stade est l'analyse, sur la base du référentiel établi et sur dossier, des fonctions retenues avec la participation des collaboratrices et collaborateurs du SEF.

Les critères sont testés, leur pertinence évaluée et des adaptations effectuées. Ce travail est suivi de l'évaluation des fonctions par l'attribution des critères et des niveaux ; plusieurs pondérations sont étudiées et l'une d'elles est proposée. Les 33 classes de l'échelle des traitements sont enfin réparties sur les 2000 points admis pour le système et une simulation financière globale est réalisée sur la base des données de rémunération des titulaires de ces fonctions.

Ces travaux aboutissent au rapport de faisabilité, remis au Conseil d'Etat le 13 septembre 2000, qui précise que :

« Les éléments de modernisation ont été pris en considération, les aspects discriminants ont été supprimés, ce qui devrait être vérifié par une étude statistique des évaluations des fonctions. La simulation financière a mis en évidence que le système modernisé occasionnera un coût supplémentaire et qu'il serait possible de le rendre supportable à long terme. L'intégration des partenaires sociaux, des représentants des départements devenait nécessaire dans la phase ultérieure du projet et la mise en œuvre impliquerait des ressources internes, secrétaires généraux, responsables des ressources humaines, chefs de service et le service d'évaluation des fonctions. »

Suite à ce rapport le Conseil d'Etat décide, **par extrait de PV du 20 septembre 2000**, de poursuivre l'étude de modernisation du système d'évaluation des fonctions, d'y associer les associations représentatives du personnel et de confier à l'Office du personnel de l'Etat le mandat de mener à bien le projet.



Nouvelle structure de projet

En 2001, une nouvelle structure de projet est mise en place. Elle se présente ainsi :

- **La direction de projet**, présidée par le Directeur général de l'Office du personnel de l'Etat et composée de cadres dirigeants des départements. Ce groupe est chargé de valider les étapes du projet et de rendre compte auprès du Conseil d'Etat.
- **La commission bipartite**, présidée par le Directeur général de l'Office de personnel de l'Etat et composée des représentants des associations du personnel et de représentants de l'administration cantonale, doit permettre d'échanger les points de vue des différents partenaires.
- **Le groupe opérationnel**, composé de membres de la commission bipartite et de représentants de l'administration cantonale. Il est chargé des aspects techniques du projet et rapporte à la commission bipartite.
- **Le groupe d'évaluation**, composé de représentant-es des ressources humaines des départements, des analystes du service d'évaluation des fonctions et de consultants, conduit les analyses des 109 fonctions selon les nouveaux critères définis dans le référentiel.
- **Le groupe employeur**, constitué de représentant-e-s des ressources humaines de départements.

Ces différents groupes poursuivent l'étude dans la continuité du rapport de faisabilité. Les remarques et les propositions formulées par les représentants des associations du personnel sont intégrées dans les différentes parties du projet.

Le groupe opérationnel étudie et propose différentes variantes de critères, de niveaux et de pondération.

C'est dans cette phase de travail que sont introduits les critères de contraintes psychiques (liées au contexte de travail), de responsabilités (gestion des ressources humaines, financière, autonomie, qualité des prestations, expertise) et de communication.

Un référentiel d'évaluation, testé sur 13 fonctions clés, est accepté en séance bipartite par les représentants des associations du personnel.

109 fonctions sont retenues et acceptées par les partenaires sociaux, selon ces mêmes critères, en commission bipartite. Elles sont représentatives des métiers de la fonction publique, de la répartition hommes-femmes et des secteurs professionnels. L'échantillon représente 14'232 titulaires de fonctions de l'administration cantonale.

Lors des séances bipartites, le Cartel intersyndical exprime sa volonté de valoriser les basses classes dans le cadre du processus de modernisation.

Dans ce contexte, il devient nécessaire de réunir des représentants des ressources humaines de l'Etat et de l'Office du personnel afin que les principes défendus par l'employeur soient mieux pris en considération dans l'élaboration des critères et de la pondération. Le groupe employeur est alors constitué et mis à contribution pour mener à bien l'analyse des 109 fonctions retenues.



Un système de pondération est étudié et plusieurs versions sont élaborées, pour arriver à deux propositions, discutées en séance bipartite, soit : une version « employeur » et une version « Cartel intersyndical », car les positions sur les valeurs à mettre en évidence sont très divergentes.

Suite à ces travaux, un rapport de synthèse est élaboré par la direction de projet et remis au Conseil d'Etat, sans validation préalable des associations représentatives du personnel, lors de sa séance du 19 juin 2002. Il met en évidence :

Le cadre politique :

Le système d'évaluation des fonctions fait partie intégrante de la politique des ressources humaines de l'Etat et il sert de base pour garantir l'équité et la motivation de la politique de rémunération. Le cadre politique de la modernisation du système d'évaluation permet d'assurer l'unité de la fonction publique. D'autre part, il assure l'élimination des aspects discriminants entre homme et femme, la reconnaissance des fonctions de spécialistes, l'intégration de notions modernes de gestion d'un service public, la prise en compte des exigences de communication avec les usagers ainsi que la qualité du service fourni. Enfin, il est accepté qu'une telle réforme et son impact sur la politique de rémunération ne pourra pas être mise en œuvre sans coût supplémentaire.

La définition des critères d'évaluation :

Cinq critères répartis en dix-sept facteurs ont été élaborés. Ils ont été choisis pour leur caractère distinctif dans le but de différencier au mieux les fonctions évaluées. Ces critères sont communiqués au Conseil d'Etat dans un courrier du 16 juillet 2001 par la Conseillère d'Etat en charge du département des finances. Ils sont examinés par le Conseil d'Etat le 12 septembre 2001.

Leurs définitions sont validées de façon consensuelle par toutes les parties en présence lors de la réunion de la commission bipartite du 19 février 2002.

La pondération du système d'évaluation

Deux propositions sont présentées :

- Celle de l'employeur, qui est adaptée aux objectifs initiaux du projet et au cadre politique fixé ; elle met en valeur la responsabilité dans la réalisation du travail, la capacité de communication et les exigences intellectuelles. Les autres critères tels que la formation et l'expérience professionnelle et les contraintes ont une pondération plus faible.
- Celle du Cartel intersyndical, qui sur la base du même référentiel de critères, valorise la formation et l'expérience professionnelle, les contraintes, les exigences intellectuelles. Les autres critères tels que la responsabilité et la communication ont une pondération plus faible.

Le consensus ne peut pas être trouvé sur la pondération entre le Cartel intersyndical et l'Etat employeur.

Sur la base de ce rapport, le Conseil d'Etat, **par extrait de PV du 19 juin 2002** décide de poursuivre le projet et de faire procéder à l'analyse-test de 109 fonctions clés qui devra permettre de s'assurer de la cohérence de la classification des fonctions et de l'adéquation des critères retenus avec les métiers de la fonction publique. Il décide également qu'une synthèse des résultats et une simulation financière seront élaborées à son attention pour fin mars 2003.

Ce rapport de synthèse est remis aux représentants des associations du personnel en décembre 2002. Ces derniers manifestent alors leur désapprobation sur certains points, au sujet desquels ils auraient souhaité faire des commentaires.



Analyse-test de 109 fonctions-clé

La démarche retenue pour l'analyse-test des 109 fonctions-clé consiste à se calquer sur ce qui se fait actuellement en terme d'analyse de fonctions, à savoir d'effectuer ce travail avec l'employeur uniquement, sans les partenaires sociaux. En effet, l'employeur est seul responsable des cahiers des charges des collaboratrices et collaborateurs.

Ce travail considérable d'entretien, d'analyse et d'évaluation est mené de juin 2002 à novembre 2002 selon le plan fixé. Plusieurs séances d'évaluation et de contrôle de cohérence des résultats sont conduites entre le SEF et les responsables des ressources humaines des départements, en collaboration avec le consultant. D'autre part, les remarques concernant les critères, leur pertinence, leur degré de compréhension sont relevées par les personnes du service d'évaluation des fonctions et des propositions d'adaptation sont formulées.

L'ensemble des résultats de ce test sont mis en perspective avec les différents métiers afin de contrôler la cohérence des classifications.

Cet exercice démontre que le nouveau système permet effectivement :

- d'évaluer les fonctions de l'administration publique,
- de respecter la cohérence de classification entre les différents métiers,

Il a également mis en évidence la nécessité d'apporter des ajustements aux critères retenus.

Pour que le projet puisse être mis en oeuvre, toutes les fonctions de l'administration publique doivent faire l'objet d'une évaluation selon le système retenu.

La direction de projet communique alors avec l'ensemble du personnel de l'administration pour lui faire part de l'avancement des travaux. C'est dans cette période que les premières questions concernant la rémunération sont évoquées.

Début 2003, le groupe employeur examine, à la lumière des résultats de classification, la pondération des différents critères. Il prépare une nouvelle proposition. Les 33 classes sont réparties sur les 2000 points selon un modèle théorique légèrement exponentiel alors que le modèle actuel est linéaire.

La simulation financière est réalisée sur la base des données démographiques et salariales des titulaires des 109 fonctions clés, des règles de gestion en vigueur et des résultats de l'évaluation des fonctions et des propositions de pondération.

Les hypothèses retenues pour établir ces simulations financières sont à disposition auprès de l'Office du personnel de l'Etat.

Les coûts financiers sont mis en perspective avec les coûts des demandes d'évaluations actuelles et futures.

Le groupe opérationnel est réactivé en janvier 2003 par l'Office du personnel de l'Etat, suite à la phase d'analyse et d'évaluation des 109 fonctions clés. Le travail technique d'adaptation des critères, des niveaux et de leur définition, doit être repris sur la base des informations et des remarques retenues lors des évaluations des 109 fonctions clés afin de présenter à la commission bipartite une nouvelle proposition de référentiel d'évaluation.

Certaines remarques sont formulées par les représentants des associations du personnel, notamment sur la manière de procéder aux analyses, sur le fait que les titulaires ne sont pas tous représentatifs, que les thèmes ont été abordés de manière trop générique et que la revalorisation des fonctions ne va pas dans le sens souhaité.



République et Canton de Genève

Office du personnel de l'Etat

Département des finances



Le Cartel intersyndical demande alors un complément d'informations sur certaines fonctions, particulièrement leur évaluation et leur classification. Du temps est réservé avec le service d'évaluation des fonctions, mais aucune réunion n'a eu lieu car les demandes du Cartel ne se concrétisent pas.

Pour résoudre ces divergences, proposition est faite de réexaminer les 13 fonctions déjà étudiées dans le groupe opérationnel afin d'explicitier la démarche d'analyse effectuée et d'illustrer par des exemples l'application « abstraite » des critères. Le travail de ce groupe se poursuit jusqu'au 11 avril 2003.

Lors de la réunion de la commission bipartite du 11 avril 2003, une résolution adressée au Conseil d'Etat, datée du 9 avril 2003, est remise aux participants et le retrait des représentants des associations du personnel du groupe opérationnel est annoncé.

Cette résolution réclame plus de transparence dans la procédure, les processus, les discussions et les échanges de documents, où le Cartel constate des dérives qu'il juge graves, comme par exemple un rapport qui a été communiqué sans aucune consultation, six mois après son envoi au Conseil d'Etat. Pour le Cartel, il y a là une véritable rupture de confiance. En outre, lorsque les résultats sur l'évaluation test ont été communiqués, certains d'entre eux étaient basés sur des interprétations erronées, non pas parce que les fonctions étaient mal évaluées, mais parce qu'il était impossible, par défaut d'entente sur la question de la pondération, d'évaluer l'outil à partir des éléments en possession du Cartel. De plus, le rôle trop important pris par le consultant est fortement contesté par le Cartel.

A cette même période, la question du périmètre du mandat de la modernisation du système d'évaluation des fonctions est évoquée par la direction de projet, **car ce mandat n'inclut pas l'étude du système de rémunération.**

La direction de projet souhaite que le système de rémunération soit revu. En effet, sur la base du travail effectué, des résultats des enquêtes salariales 2002 et 2003 dans les cantons latins et des difficultés actuelles de recrutement et de gestion du personnel, il apparaît indispensable d'étudier le système de rémunération de la fonction publique.

Afin d'anticiper et de clarifier la situation, des hypothèses de travail sont formulées et une pré-étude est effectuée afin de déterminer les options envisageables et leur coût.

Cette pré-étude conduit à proposer au Conseil d'Etat d'élargir le mandat du projet à une étude de modernisation du système de rémunération, ce qui est décidé **par extrait de PV du 25 juin 2003.**

Le résultat des différents travaux liés à l'analyse-test des 109 fonctions clés conduit à l'élaboration d'un rapport remis au Conseil d'Etat en date du 23 juillet 2003, puis aux représentants des associations du personnel sociaux la semaine suivante.

Les points principaux de ce rapport sont :

- Le référentiel et la pondération des critères.
- La comparaison de la rémunération entre l'administration publique et le marché privé.
- Le coût de la modernisation.
- Le coût des demandes de réévaluations selon le système actuel.



Désaccord avec le Cartel

Lors de la séance de la délégation du Conseil d'Etat aux affaires du personnel du 22 août 2003, le Cartel fait état de son désaccord concernant le rapport qui lui a été remis. Il précise que ce rapport comporte un certain nombre de thèses et de propositions qui ne sont pas acceptables.

La délégation du Conseil d'Etat propose au Cartel de faire ses commentaires et remarques écrites concernant le rapport afin que leurs observations puissent y être intégrées et qu'une stratégie puisse être définie pour poursuivre les travaux.

Une séance de la délégation du Conseil d'Etat aux affaires du personnel a lieu le 3 octobre 2003. Le Cartel tient à nouveau à souligner que le rapport, tel qu'il est présenté, ne paraît pas recevable. Il ne peut donc entrer en matière et ne peut même pas valider les critères.

Le Conseil d'Etat propose d'adresser un courrier formulant les questions relatives au projet de modernisation du système d'évaluation des fonctions qui permettront de voir ensuite comment procéder et fixe un nouveau délai au 30 novembre afin que les organisations du personnel se prononcent.

En date du 11 novembre 2003, une nouvelle séance a lieu et les points discutés lors des séances précédentes sont repris.

Tout le monde tombe d'accord sur le fait que le rapport comporte deux aspects. Le premier est un état de lieux du travail mené à ce jour qui fait ressortir les points de convergence et de divergence, alors que le second est de nature prospective. Le problème est effectivement lié au fait que ces deux aspects figurent dans le même rapport, alors que les associations représentatives de personnel n'ont pas abordé le second.

Il est alors prévu de mettre en exergue les éléments qui peuvent être validés et ceux qui ne peuvent pas l'être pour des raisons de divergences profondes. Pour ce faire, la proposition du Conseil d'Etat, réitérée ce jour, consiste à faire une mise au point des questions qui seront soumises ensuite aux associations représentatives du personnel. Ce travail de négociation doit se faire avec l'Office du personnel, chargé aux associations de déléguer des représentants. Même s'il n'est pas habituel de travailler ainsi, l'idée sous-jacente est que le Conseil d'Etat ne peut pas donner une bonne réponse à de mauvaises questions. Il est donc important de cerner les problèmes sur lesquels les associations représentatives de personnel souhaitent se faire entendre.

Un autre élément de nature plus technique apparaît au niveau du modèle utilisé dans la nouvelle classification des fonctions. Le Cartel, notamment, fait valoir l'aspect linéaire de la méthode utilisée par lui-même, par contraste avec l'aspect exponentiel du système retenu par l'employeur.



République et Canton de Genève

Office du personnel de l'Etat

Département des finances 

Par ailleurs, le Cartel pense que le système préconisé par l'employeur est discriminatoire à l'égard des femmes. Dans la mesure où les visions diffèrent, il est prévu de déterminer la zone conflictuelle en essayant de comprendre pour quelles raisons les associations représentatives de personnel font une lecture différente de la grille. Il apparaît donc judicieux de mettre toutes les choses à plat afin de trouver une entente sur les points à traiter, ceci avant de rejeter en bloc des éléments sur lesquels la discussion est possible.

Lors de cette même séance, les associations représentatives de personnel ont également l'occasion d'exprimer leur mécontentement face à la deuxième partie du rapport qui n'a pas fait l'objet de discussions. En l'état, il apparaît néanmoins important que l'on puisse vérifier si les objectifs sont les mêmes, si certains critères retenus font l'objet d'un consensus et quels sont les points de divergence, y compris sur les aspects techniques.

Le Conseil d'Etat reste convaincu pour sa part que certaines zones font peut-être l'objet de malentendus au départ et qu'il y a une discussion à mener afin de concilier certains objectifs.



Consultation des associations de personnel

Il est décidé que l'Office du personnel de l'Etat formulera une série de questions qui seront adressées aux associations de personnel. Le 21 novembre 2003, l'Office du personnel de l'Etat adresse donc un courrier aux associations représentatives du personnel comportant six questions ayant comme objectif de déterminer les points de blocage potentiels.

Plus précisément, il est demandé aux associations du personnel de se déterminer sur les objectifs à poursuivre dans le cadre du projet, sur les phases de travaux avec lesquels elles sont d'accord, sur les éléments empêchant la validation du référentiel et du lexique, de préciser également de quelle manière la pondération conduit à une aggravation des discriminations indirectes à l'égard des femmes. Il est, en outre, demandé aux associations de se positionner sur le mode de travail et de collaboration souhaité pour parvenir à une validation commune du référentiel et du lexique et si le travail d'analyse des 109 fonctions clés peut être validé.

Il leur est ainsi demandé de prendre position sur le rapport de synthèse de juillet 2003 et de faire toutes propositions utiles au projet.

Le groupement des cadres de l'administration (GCA) répond par courriel **du 30 décembre 2003**, et précise que « les objectifs définis initialement doivent être poursuivis ».

L'union des cadres de l'administration cantonale (UCA) adresse à l'Office du personnel de l'Etat, **un courrier du 13 janvier 2004** qui, en résumé, indique que le système actuel d'évaluation des fonctions est dans une impasse et qu'il faut donc le moderniser. Par ailleurs, l'UCA accepte le référentiel de critères avec ses facteurs et sous-facteurs. En ce qui concerne la pondération, l'UCA se sent plus proche de celle proposée par l'employeur mais désire toutefois pouvoir l'affiner. L'analyse-test des 109 fonctions clés est validée. En dernier lieu, l'UCA est d'avis que le nouveau système d'évaluation doit tendre à corriger l'écart existant entre les salaires des cadres supérieurs du public et du privé.

Une réunion avec l'UCA et le GCA a lieu en janvier 2004 afin de mettre à niveau les connaissances et les informations relatives au projet.

En date du 19 janvier 2004, le CARTEL fait parvenir une réponse à l'Office du personnel de l'Etat qui mentionne que :

« Pour le Cartel, il est évident que toute tentative d'analyse de l'outil d'évaluation en cours de confection ne pourra pas fournir de résultats concluants tant que ce dernier est alimenté par des données contestables. Les corrections nécessaires devraient être faites afin de pouvoir mesurer les "mouvements relatifs" des fonctions selon les modèles d'analyse retenus, afin de permettre une comparaison fondée.

Le Cartel tient à préciser, contrairement à ce que vous affirmez dans votre courrier, qu'il n'a donc validé ni le référentiel ni le lexique pour les raisons exposées ci-dessus.



République et Canton de Genève

Office du personnel de l'Etat

Département des finances

En conclusion, le Cartel attend du Conseil d'Etat qu'il se prononce clairement sur ses objectifs, et notamment sur les points suivants du dossier :

- 1. la revalorisation des fonctions du service public;*
- 2. le refus de toute régression;*
- 3. la suppression de toute discrimination;*
- 4. le refus de l'introduction des principes du marché (exemple : salaire au mérite);*
- 5. la prise en compte des contraintes physiques et psychiques, ainsi que des nouvelles conditions de travail et missions du service public.*

Enfin, le Cartel intersyndical rappelle le contenu de la résolution adressée au Conseil d'Etat le 9 avril 2003, document joint en annexe.

En outre, la situation actuelle (absence du budget, suspension des mécanismes salariaux, attaques contre la fonction publique) "plombent" la poursuite des négociations sur ce dossier. »



Repositionner le projet

Le 12 janvier 2004, lors d'une discussion relative à la suite du projet, la direction de projet a estimé nécessaire que le projet de modernisation s'inscrive dans le cadre de la politique des ressources humaines en cours d'élaboration par le collège des secrétaires généraux. Ainsi, il sera par la suite possible, en partant d'un constat et d'objectifs clairement définis, de mesurer l'écart entre les deux et de préparer un plan d'action (cas échéant par étapes).

La direction de projet souhaite par ailleurs que les objectifs initiaux du projet (équité, améliorer les conditions de travail, faciliter les mutations et la promotion du personnel, etc.) soient reformulés, afin de donner du sens à ces objectifs et repositionner le projet de modernisation du système d'évaluation des fonctions d'un point de vue stratégique.

Lors de la séance de la délégation du Conseil d'Etat aux affaires du personnel du 10 février 2004, une discussion a lieu à propos des différents points évoqués par le Cartel dans son courrier du 19 janvier 2004. Il est proposé, en conclusion du point relatif à la modernisation du système d'évaluation des fonctions, que :

- Le Conseil d'Etat prendra position sur les conclusions des différents courriers et notamment sur les cinq points qui viennent d'être discutés.
- Le Conseil d'Etat attend de la part des associations une réponse sur la proposition qui lui est faite d'aller de l'avant, après les éclaircissements souhaités et les simulations opérées pour pouvoir corriger, le cas échéant, les cas qui ont été soulevés.
- Pour la suite des travaux, il conviendra de décider si ceux-ci doivent être menés en commission bipartite, dans un premier temps.

Les extraits du PV du Conseil d'Etat qui fondaient la décision de la mise en place de la modernisation du système d'évaluation des fonctions seront transmis par mail de même que les courriers de réponse des associations.

Le Cartel signale d'ores et déjà qu'il transmettra sa réponse après la réunion de son comité.



République et Canton de Genève

Office du personnel de l'Etat

Annexe 7**Pondération**

Ce tableau permet de mettre en évidence les différentes pondérations (en %) :

Pondération des systèmes d'évaluation proposés

Critères/Facteurs		Système d'évaluation actuel - SEF	Proposition - employeur	Proposition Cartel
A.	Formation / Expérience	31	15	30
	A.1 Formation de base	Aptitudes	38	50
	A.2 Formation complémentaire		25	30
	A.3 Expérience professionnelle		37	20
B.	Exigences intellectuelles	35	18	20
	B.1 Complexité / Diversité	Efforts physiques et intellectuels	29	30
	B.2 Evolutivité		15	20
	B.3 Analyse et synthèse		32	20
	B.4 Innovation / Créativité		24	30
C.	Contraintes		7	20
	C.1 Pénibilité physique (position)		15	50
	C.2 Pénibilité physique (charges)		20	
	C.3 Contrainte psychique		65	50
D.	Responsabilités	34	40	15
	D.1 Gestion de la prestation	Responsabilités	11	25
	D.2 Gestion des Ressources Humaines		24	10
	D.3 Gestion financière		15	10
	D.4 Gestion technique et expertise		16	10
	D.5 Autonomie		14	20
	D.6 Organisation et planification		20	25
E.	Communication		20	15
	E.1 Communication avec les usagers/ères internes et les partenaires		40	50
	E.2 Communication avec les usagers/ères externes		60	50

- **Critères et facteurs :**

La définition du référentiel d'évaluation est le résultat d'un processus consensuel, avec les représentants du Cartel intersyndical et les autres partenaires sociaux. Le référentiel d'évaluation modifié par le groupe employeur, analysé et validé par le groupe opérationnel puis présenté à la commission bipartite constitue donc un dénominateur commun en ce qui concerne sa structure et ses libellés. Les différences importantes apparaissent au niveau des pondérations des critères, facteurs, sous-facteurs et degrés.

- **Système d'évaluation actuel - SEF :**

Le référentiel d'évaluation et la pondération actuellement utilisés par le SEF.

- **Proposition - employeur :**

Pondération présentée par le groupe employeur et approuvée par le comité de direction de projet.

- **Proposition Cartel :**

Pondération proposée par le Cartel.

REPUBLIQUE
ET CANTON DE GENEVE



16205 - 2004

EXTRAIT DE PROCÈS VERBAL
DE LA SÉANCE DU CONSEIL D'ETAT

29 novembre 2004

Vu le règlement d'application de la loi concernant le traitement et les diverses prestations allouées aux membres du personnel de l'Etat et des établissements hospitaliers (B 5 15.01, art. 2);

vu les différents cas d'évaluations des fonctions, notamment dans le cadre de restructurations de nombreux secteurs ou services de l'Etat;

d'entente avec l'office du personnel de l'Etat, le collège des secrétaires généraux et les responsables de personnel des départements,

LE CONSEIL D'ETAT

Décide :

1. que le processus d'évaluation d'une fonction, pour le secteur public et le secteur subventionné, doit remplir toutes les conditions mentionnées dans les documents annexés :
 - Le processus d'évaluation des fonctions" (annexe 1),
 - Le processus d'évaluation des fonctions - La recevabilité de la demande d'évaluation (annexe 2),
 - Diagramme de procédure (annexe 3);
2. que les nouvelles classifications de fonctions acceptées dans le cadre de restructurations de services entiers ou partiels et de grands groupes prennent effet à la date fixée par le Conseil d'Etat;
3. que les nouvelles classifications de fonctions individuelles prennent effet le mois qui suit la ratification de la fonction par le Conseil d'Etat;
4. que les classifications des fonctions qui conduisent à des rangements prennent effet le mois qui suit la décision de l'office du personnel de l'Etat ou de l'organe de décision compétent;
5. que la classification d'une fonction nouvellement créée, et dont le poste est encore inoccupé, entre en vigueur à la date prévue d'entrée en fonction du nouveau titulaire;
6. que le(s) département(s)/établissement(s) ai(en)t prévu la couverture budgétaire ad hoc.

Le présent extrait de procès verbal du Conseil d'Etat entre en vigueur le 1^{er} janvier 2005. Les décisions mentionnées ci-dessus s'appliquent à tous les cas d'évaluation des fonctions en cours à cette date-là.



Certifié conforme,
Le chancelier d'Etat



République et Canton de Genève

Office du personnel de l'Etat

Département des finances



Annexe 1

Projet de modernisation du système d'évaluation des fonctions

Processus d'évaluation des fonctions

Préambule

Le processus d'évaluation des fonctions a pour corollaire celui de la définition des fonctions. Ce dernier, peu utilisé depuis la mise en place du système actuel, devra faire l'objet d'une attention particulière de la part de la direction de projet MODSEF. Il est l'un des points stratégiques du système, dès lors qu'il permet la définition de ce qui est attendu des titulaires des fonctions pour permettre la réalisation des prestations et des missions de l'organisation. Il présente un caractère éminemment structurant. Il permettra, notamment, la réorganisation des groupes professionnels, la diminution du nombre de fonctions actuelles et la valorisation des nouveaux métiers.

La définition des fonctions est un instrument de gestion du personnel. Elle a pour buts de :

- préciser le rôle et les responsabilités de chaque fonction dans l'organisation ;
- définir les compétences requises à l'exercice des responsabilités ;
- définir les bases pour établir la structure de la rémunération ;
- servir de base de référence pour les entretiens d'appréciation et de développement, de recrutement, de carrière des titulaires d'une fonction ;
- définir les bases pour l'élaboration d'un plan de développement pour les collaboratrices et les collaborateurs.

L'évaluation des fonctions est une procédure permettant d'évaluer chaque fonction au moyen de critères déterminés et explicites. Elle a pour buts d/de :

- assurer l'équité interne ;
- classer les fonctions sur des bases objectives, transparentes, connues de tous ;
- appliquer un système transparent et cohérent au sein de l'organisation.

Elle s'appuie sur le système de valeurs de l'Institution et est partie - avec la définition de la fonction et des compétences requises - de l'un des fondements d'une politique intégrée de gestion des ressources humaines.

L'évaluation des fonctions est un processus analytique qui détermine les rôles, responsabilités et compétences, lesquels sont fixés par les objectifs poursuivis par l'organisation dans le cadre de ses missions et prestations. Elle dispose d'un instrument qui permet de comparer et de hiérarchiser les fonctions entre elles puis d'en établir la rémunération.

En 1972, le Conseil d'Etat a décidé de mettre en place un système d'évaluation des fonctions avec pour instrument une méthode analytique multicritères permettant d'évaluer les activités, responsabilités et compétences requises des fonctions.

Le processus d'évaluation des fonctions

Le processus d'évaluation des fonctions concerne l'ensemble des acteurs de l'organisation, du collaborateur et de la collaboratrice - qui occupe une fonction -, au Conseil d'Etat - qui entérine ce qui est attendu d'une fonction.

Les différentes étapes de ce processus, de l'identification du besoin à l'entrée en vigueur de la classification d'une fonction, sont placées sous la responsabilité des différents acteurs concernés par la gestion des ressources humaines. Ainsi, le processus d'évaluation des fonctions est un processus partagé.

Les acteurs, leurs rôles

Les directions de services du département/de l'établissement qui ont pour rôle - en référence aux missions et prestations définies par le département/l'établissement - d'/de :

- identifier le besoin ;
- organiser la structure ;
- définir la fonction ou le poste ;
- communiquer au titulaire ce qui est attendu de lui ;
- initier, cas échéant, la demande d'évaluation ;
- expliquer le contenu du poste lors de l'entretien d'évaluation ;
- préciser, le cas échéant, les propos tenus par le collaborateur ou la collaboratrice.

Le service des ressources humaines du département/de l'établissement qui a pour rôle d'/de :

- accompagner la direction du département/de l'établissement et ses services pour l'identification du besoin, la description du poste et l'organisation de la structure ;
- porter à la demande d'évaluation un regard transversal au département/à l'établissement ;
- analyser l'opportunité de la demande d'évaluation ;
- cas échéant, refuser la demande d'évaluation ;
- cas échéant, motiver la demande d'évaluation ;
- faciliter l'expression du collaborateur ou de la collaboratrice lors de l'entretien d'évaluation ;
- objectiver les éléments présentés lors de l'entretien d'évaluation ;
- assurer la communication entre le collaborateur ou la collaboratrice, la direction du département/de l'établissement et le service d'évaluation des fonctions (SEF) durant la procédure ;
- gérer les relations avec les associations professionnelles ou représentants du personnel, si nécessaire, avec le concours du/de la secrétaire général-e (le rôle des partenaires sociaux est à clarifier dans un contexte stratégique gouvernemental et non dans le cadre opérationnel d'un processus d'évaluation).

./

Le collaborateur ou la collaboratrice du département/de l'établissement qui a pour rôle d/de :

- initier, cas échéant, la demande d'évaluation ;
- contribuer à l'identification du besoin en signalant les changements intervenus dans son activité et plus particulièrement en ce qui concerne les prestations ;
- présenter les rôles et les responsabilités du poste qu'il/qu'elle occupe lors de l'entretien d'évaluation ;
- illustrer ses propos par des exemples ayant trait à son activité.

Le SEF qui a pour rôle d/de :

- analyser la demande d'évaluation et se prononcer quant à sa recevabilité,
- instruire la demande d'évaluation ;
- conduire la procédure d'analyse et d'évaluation, s'assurer de son bon déroulement ;
- s'assurer que le collaborateur ou la collaboratrice dispose de l'information nécessaire ;
- assurer la cohérence et la transversalité du résultat de l'évaluation ;
- décrire les fonctions ;
- communiquer les résultats au service des ressources humaines du département ou à toute autre instance ;
- soumettre au Conseil d'Etat la proposition d'évaluation et de classification de la fonction ;
- à la demande des différents partenaires, analyser et formuler des propositions pour toute question et/ou tout dossier relevant du domaine d'expertise du SEF ;
- lorsqu'elle concerne une ou plusieurs fonctions d'une famille professionnelle et/ou un nombre important de titulaire, procéder à l'étude de la demande afin de mettre en exergue les éléments liés aux aspects transversaux de la ou des fonctions. Soumettre le résultat de l'étude au directeur général de l'OPE, lequel la présente et la soumet au Collège des secrétaires généraux.

Le Collège des responsables des ressources humaines qui a pour rôle de :

- procéder à l'analyse et émettre un avis sur les dossiers soumis par la DG de l'OPE au Collège des secrétaires généraux.

Le Collège des secrétaires généraux qui a pour rôle de :

- procéder à l'analyse stratégique des demandes d'évaluation et des propositions de classification des fonctions des grands groupes, des fonctions transversales, des fonctions-type ;
- garantir l'harmonisation des structures ;
- valider les demandes et les classifications des grands groupes.

L'acheminement au SEF de la demande d'évaluation

Pour les départements :

Lorsqu'elle concerne un poste isolé, elle est soumise au SEF par le service des ressources humaines du département.

Lorsqu'elle concerne plusieurs postes et/ou un secteur, elle est soumise au SEF par le service des ressources humaines du département. Le RRH du département informe le Collège des RRH.

Lorsqu'elle concerne une ou plusieurs fonctions d'une famille professionnelle et/ou un nombre important de titulaires, elle est adressée au SEF par le service des ressources humaines du département. Le SEF procède à l'étude de la demande afin de mettre en exergue les éléments liés aux aspects transversaux de la/des fonction(s) soumise(s) à évaluation. Le SEF transmet le résultat de l'étude au directeur général de l'office du personnel (OPE). Le directeur général de l'OPE présente le résultat de l'étude de la demande faite par le SEF au Collège des RRH, lors de la séance mensuelle traitant des affaires de personnel. Sur la base du préavis, du Collège des RRH, le Collège des secrétaires généraux se prononce quant à la suite à donner à la demande.

Pour les établissements subventionnés :

Lorsqu'elle concerne un poste isolé, elle est soumise au SEF :

- par le service des ressources humaines du département de tutelle.

Lorsqu'elle concerne plusieurs postes et/ou un secteur, elle est soumise au SEF :

- par le service des ressources humaines du département de tutelle. Une copie de la demande est adressée pour information au Collège des RRH.

Lorsqu'elle concerne une ou plusieurs fonctions d'une famille professionnelle et/ou un nombre important de titulaires :

- elle est soumise, via le département de tutelle, au Collège des SG. Ce dernier saisit le SEF.

./.

Conclusion

Le processus d'évaluation des fonctions est un processus partagé entre les différents acteurs de la gestion des ressources humaines. La clarification de leurs rôles valorise leurs responsabilités respectives. L'orientation donnée à la demande d'évaluation avant qu'elle ne soit adressée au SEF vise l'amélioration de la visibilité du processus pour les instances dirigeantes et permet ainsi d'améliorer l'analyse, respectivement la prise de décision.

Les partenaires sociaux ne sont pas partie prenante du processus d'évaluation, tel que précédemment décrit. Leur rôle se situe dans un contexte stratégique en lien avec le Conseil d'Etat (la délégation du Conseil d'Etat aux affaires de personnel) et les départements (les secrétaires généraux).

Accords du collège des responsables de ressources humaines et de la direction de projet Modsef, septembre 2004.



République et Canton de Genève

Office du personnel de l'Etat

Département des finances



Annexe 2

Projet de modernisation du système d'évaluation des fonctions

Processus d'évaluation des fonctions

- La recevabilité de la demande d'évaluation -

La demande d'évaluation

Une demande d'évaluation de poste ou de fonction est initiée par les directions de services en référence aux missions et prestations définies le département/l'établissement lors de :

- la création d'un nouveau poste ou d'une nouvelle fonction ;
- la mise en place d'une nouvelle structure affectant les prestations, la répartition des tâches et la définition des fonctions ;
- l'évolution significative d'une famille professionnelle ou d'un cursus de formation ;
- modifications significatives d'un poste, notamment positionnement structurel, modification des prestations et des responsabilités.

Une évaluation de poste/de fonction peut être demandée par :

- le/la titulaire d'un poste ;
- les directions de services du département/de l'établissement ;
- le/la secrétaire général-e du département.

Une demande d'évaluation est déposée auprès du SEF par :

- le/la responsable des ressources humaines du département ;
- le Collège des secrétaires généraux lorsque l'évaluation d'un grand groupe est demandée.

La recevabilité de la demande d'évaluation

Avant de déposer une demande d'évaluation auprès du SEF, le/la responsable des ressources humaines du département est chargé-e d'/de :

- accompagner la direction du département/de l'établissement et ses services pour l'identification du besoin, la description du poste et l'organisation de la structure ;
- porter à la demande d'évaluation un regard transversal au département/à l'établissement (afin de vérifier notamment l'impact de l'évaluation sur d'autres fonctions) ;
- analyser la demande d'évaluation et se prononcer sur l'opportunité de la demande (notamment les changements intervenus dans les prestations, rôles et responsabilités de la fonction et/ou en référence à la vision du département/de l'établissement quant à la structure, la fonction ou la famille professionnelle) ;
- motiver la demande d'évaluation.

Si les conditions ci-dessus exposées sont réalisées, il/elle dépose la demande d'évaluation auprès du SEF. Si les conditions ne sont pas réalisées, la demande n'est pas soumise au SEF. Le/la responsable des ressources humaines du département informe la personne ayant initié la démarche ainsi que le /la secrétaire général-e du département.

./.

Une demande d'évaluation comporte trois éléments :

- une formule de demande d'évaluation, dûment complétée et signée par les parties concernées par la demande d'évaluation ;
- une formule SEF 210 ou un cahier des charges de l'établissement dûment complété-e et signé-e par les parties concernées par la demande d'évaluation ;
- un organigramme.

La formule de demande d'évaluation comprend les points suivants :**1. Motif de la demande****1.1 Si poste ou fonction existant-e :**

Quels sont les principaux changements intervenus depuis la dernière évaluation (ou durant les cinq dernières années) ?

Il s'agit d'identifier notamment les changements intervenus au niveau de la structure, des missions et des prestations de la fonction et/ou du service, des responsabilités, etc .

Quels sont les impacts des changements de ce poste sur les autres postes du service ?

Il s'agit d'identifier si d'autres postes sont impactés et s'il y a lieu de procéder à leur évaluation .

1.2 Si création de poste ou de fonction :

Qu'est-ce qui motive la création de ce poste/fonction ?

Quels sont les impacts de la création de ce poste sur les autres postes du service ?

Il s'agit d'identifier si d'autres postes sont impactés et s'il y a lieu de procéder à leur évaluation .

2. Situation du poste**2.1 L'organigramme a-t-il été actualisé ? (à joindre en annexe)**

Il s'agit de visualiser le poste à évaluer sur l'organigramme officiel.

2.2 Quels sont les dénomination, profil et classification actuels (selon SEF et/ou, le cas échéant, utilisés en interne) des autres fonctions du secteur concerné ?

Il s'agit d'identifier l'environnement de la fonction/poste.

2.3 Quel est le positionnement organisationnel de ce poste ?

Il s'agit de définir les liens hiérarchiques ou fonctionnels du poste, soit de définir la subordination hiérarchique ou fonctionnelle de même que le nombre de postes et fonctions qui lui sont subordonnés ou sur lesquels il exerce une autorité fonctionnelle.

.I.

3. Impact financier

3.1 Nombre de postes et masse salariale actuelle concernés par cette demande ?

3.2 Indemnités et/ou codes :

Quels sont les indemnités ou les codes octroyés au poste/à la fonction ?

Quels sont les indemnités ou les codes octroyés au(x) titulaire(s) ?

Y a-t-il d'autres formes de compensation (primes, horaire, vacance), si oui lesquelles ?

3.3 Couverture budgétaire existante dans l'hypothèse d'une modification à la hausse de la classe de traitement ?

Dépôt de la demande :

Le responsable des ressources humaines du département dépose la demande si les conditions ci-dessus exposées sont réalisées. Il s'assure que le flux de transmission de la demande avant son dépôt au SEF a été respecté.

A la réception de la demande, le SEF examine sa recevabilité à la forme et au fond.

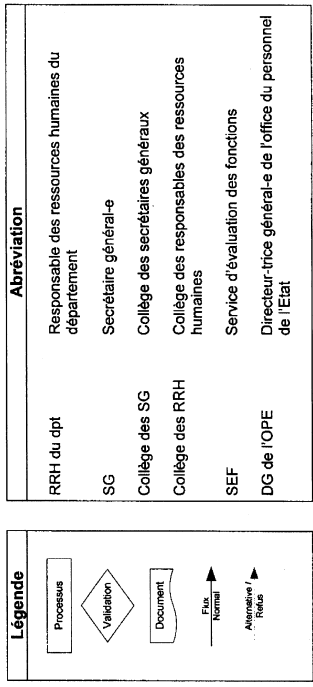
La demande n'est pas recevable lorsque l'un ou plusieurs des 3 éléments la constituant n'est ou ne sont pas dûment complété(s), actualisé(s) et signé(s) par les parties concernées (RRH pour le département, supérieur hiérarchique pour le service, le cas échéant, le titulaire) et/ou que les motifs invoqués ne justifient pas une évaluation. Elle est retournée – avec motivation de la non-recevabilité – au demandeur.

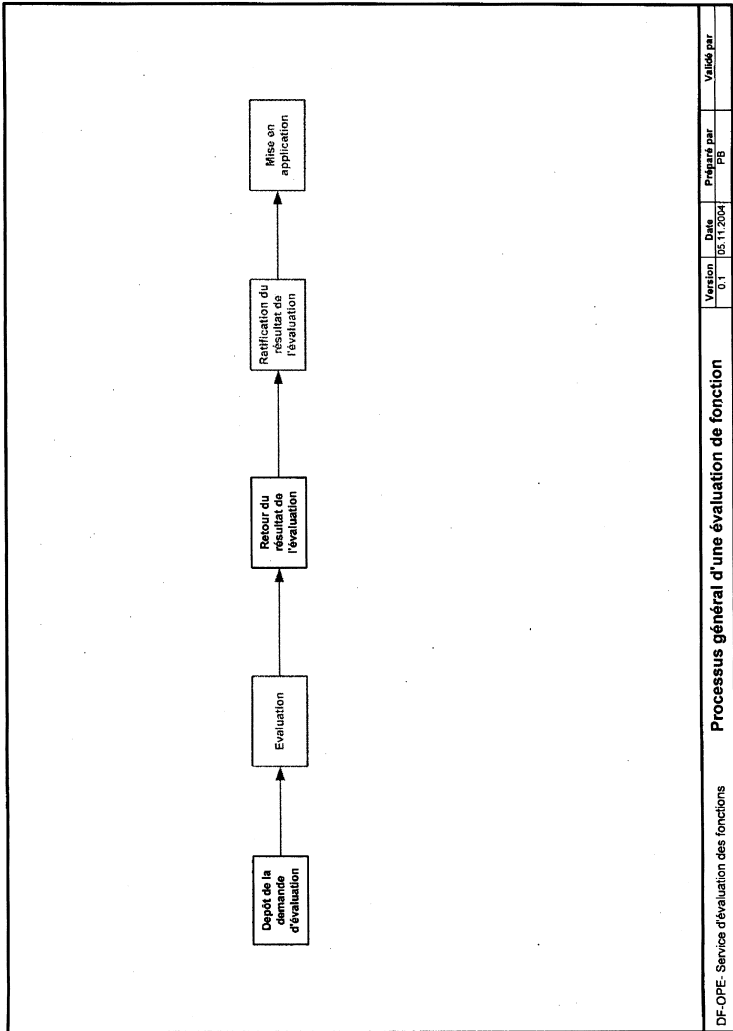
Le non-respect du flux de transmission de la demande entraîne la non-recevabilité de cette dernière.

Accords du collège des responsables de ressources humaines et de la direction de projet Modsef, septembre 2004.

Diagramme de procédure

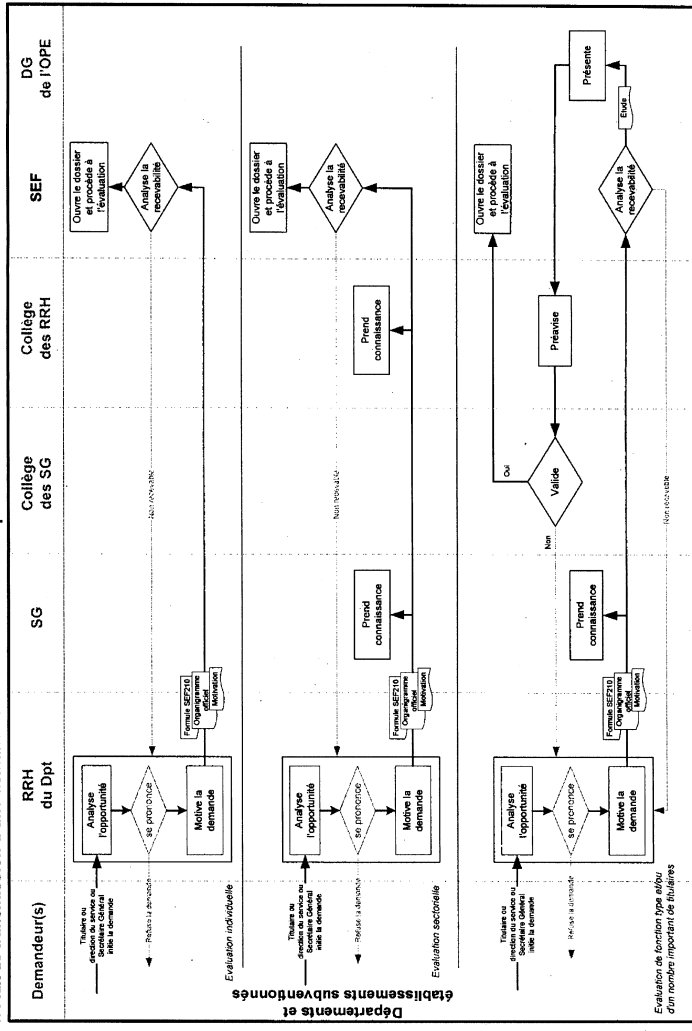
1. Flux de transmission d'une demande concernant les secteurs public et subventionné
2. Flux de transmission d'une demande et du résultat de l'évaluation concernant les secteurs public et subventionné





DF-OPE - Service d'évaluation des fonctions		Processus général d'une évaluation de fonction		Préparé par PB	Validé par
Version	0.1	Date	05.11.2004		

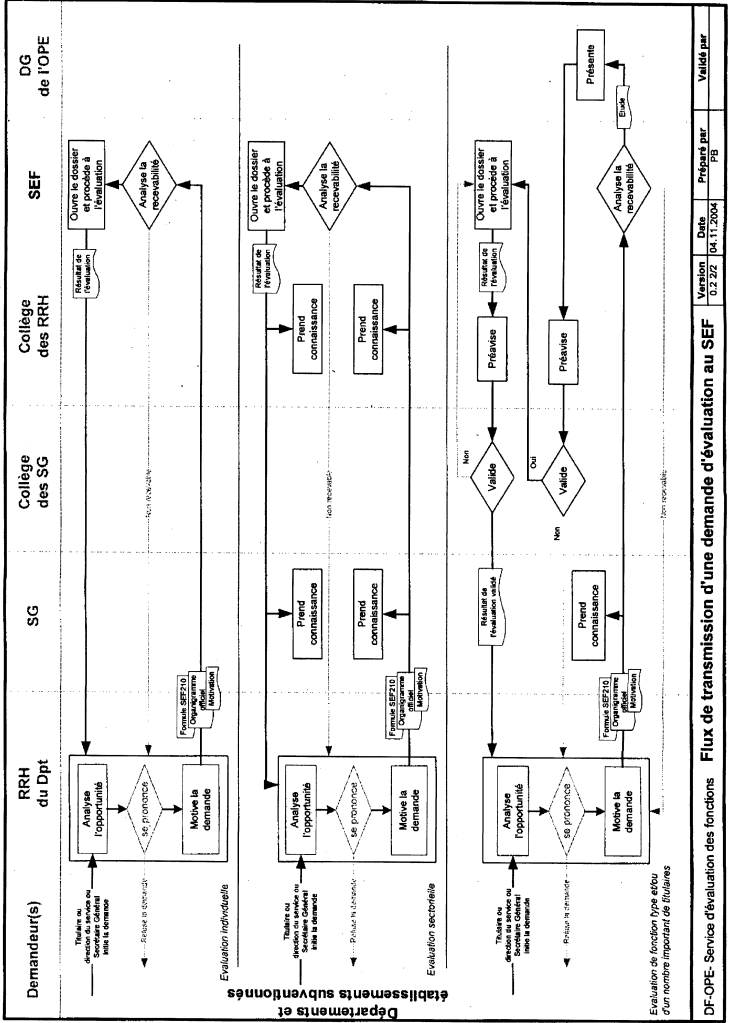
1. Flux de transmission d'une demande concernant les secteurs public et subventionné



DF-OPE: Service d'évaluation des fonctions		Flux de transmission d'une demande d'évaluation au SEF		Version	Date	Préparé par	Validé par
				0.2/12	04.11.2004	PB	

Evaluation de fonction type élaboré d'un nombre important de titulaires

2. Flux de transmission d'une demande et du résultat de l'évaluation concernant les secteurs public et subventionné



DF-OPE: Service d'évaluation des fonctions		Flux de transmission d'une demande d'évaluation au SEF		Date	Préparé par	Validé par
				04.11.2004	PB	
				Version		