

## Nouveau système de rémunération Offre de formation et d'accompagnement

### 1 - L'origine du dispositif d'accompagnement proposé

Le dispositif d'accompagnement présenté ci-après est issu, d'une part des besoins exprimés par les organismes, d'autre part de l'analyse du protocole lui-même avec ses conséquences sur la GRH des organismes ainsi que sur les pratiques managériales.

En ce qui concerne les besoins d'accompagnement, ils se sont exprimés et s'expriment auprès des CRF dans le cadre de réunions des Comités de Direction (instances régionales de pilotage des CRF composées des directeurs des organismes), de réunions régionales de RRH organisées par les CRF et destinées à relayer les journées inter régionales de décembre 2004, de demandes spontanées émanant de directeurs d'organismes.

Les préoccupations le plus fréquemment évoquées concernent :

- la définition du plan d'action à élaborer pour mettre en œuvre le nouveau système de rémunération de la manière la plus opérationnelle possible compte tenu du contexte de l'organisme (histoire, pratiques de GRH et de management...);

- la mise à jour du référentiel de compétences : comment traiter l'accroissement des compétences sans références à la « graduation » telle qu'elle est connue actuellement ;

- comment définir les indicateurs d'évaluation des compétences ;

- comment définir une politique de rémunération : les bonnes questions à se poser, les implications potentielles des décisions, le niveau de responsabilité et de décision à donner à l'encadrement dans ce domaine (notamment dans le cadre des entretiens d'évaluation) ...;

- pour les organismes qui ont encore, en matière d'appréciation du personnel, la notation, comment passer de ce système à un véritable dispositif de gestion des compétences et d'évaluation ;

- pour ceux qui ont déjà expérimenté un système d'entretiens annuels, quelle mise à jour opérer ;

- pour l'encadrement, notamment de proximité, quelles modalités, formations à mettre en place pour les inscrire dans un système de gestion de la compétence et de la rémunération à enjeux forts ;
- comment exploiter et assurer le suivi des entretiens annuels ;
- comment professionnaliser les cadres dans leur rôle d'évaluateurs.

Il est à noter, par ailleurs, que se pose d'ores et déjà la question de l'élaboration du plan de formation. Lors des entretiens annuels, dans le cadre de la gestion des compétences, les cadres peuvent avoir à préconiser un accompagnement où vont figurer, entre autres, des actions de formation. A cette occasion, ils auront à définir avec leur collaborateur ce qui relève du DIF et ce qui relève du plan de formation de l'organisme.

Ce que nous connaissons de la situation actuelle des organismes à l'égard du Protocole du 30 novembre 2004 :

- la diffusion de l'information auprès du personnel a été faite selon des modalités très diverses (note d'information uniquement pour certains, réunion(s) de l'encadrement pour d'autres, information de l'ensemble du personnel par services... ) ;
- la mise à jour des référentiels emplois est en cours dans la plupart des organismes.

## **2 - Les principes qui ont guidé l'élaboration du dispositif d'accompagnement**

L'analyse du protocole, notre connaissance des organismes et de leur diversité nous a incités à bâtir un dispositif selon les principes suivants :

- chaque organisme doit pouvoir trouver, en fonction de son contexte, des compétences internes dont il dispose ou non, de l'état de sa réflexion l'accompagnement dont il a besoin ;
- le dispositif doit favoriser l'appropriation de l'esprit du texte et l'harmonisation dans l'application telle qu'elle est souhaitée par les instances nationales ;
- il ne doit pas se limiter à la seule phase de mise en œuvre mais proposer une aide dès la phase préparatoire ;
- il doit être souple et modulaire ;
- il devra se compléter et évoluer dès la fin 2005.