



PRESTO N°121 / NOVEMBRE 2022

**Convention Collective  
Unique Etendue  
et Classification  
selon AXESS**

PRESTO N°121 / NOVEMBRE 2022

**Convention Collective  
Unique Etendue  
et Classification  
selon AXESS**

**N°121**

**PRESTO**

En juillet dernier, les employeurs de la Branche Action Sanitaire Sociale et Médico-sociale ont remis aux organisations syndicales un document de 17 pages intitulé : « *Projet de Convention Collective Unique Etendu (CCUE) du secteur sanitaire social et médico-social non lucratif - propositions relatives au système de classification.* »

D'abord présenter comme simple apport à la discussion en cours sur une nouvelle convention collective unique, ce document s'est récemment transformé en proposition concrète soumise à la négociation. Même si la négociation d'une CCUE est à l'heure où nous écrivons encore au point mort (et nous travaillons à ce qu'elle le demeure !), l'analyse de ce document nous permettra de mieux cerner les motivations des employeurs et la direction qu'ils souhaitent faire prendre à notre secteur.

Ce document se décompose en 2 grandes parties, un premier exposant les motivations et préceptes des employeurs, et une seconde, plus technique, exposant l'architecture d'un système de classification complet.

Dans la première partie, AXESS fait en quelque sorte l'exposé de sa vision du monde, et tente, sous la forme d'un petit manifeste, l'exégèse d'une réalité qui n'est pas la nôtre. Quant à cette vision du monde, nous ne la partageons pas. De considérations généralistes en constats d'évidences, les employeurs tentent de situer leur projet de convention collective unique dans une nécessité que nous imposerait le monde dans lequel nous vivons, un monde bien différent de celui d'hier.

« L'évolution et la transformation de l'offre », le nécessaire « décloisonnement des dispositifs » et « adaptation des pratiques », l'introduction discutable du concept d'autodétermination (sans même que le terme ne soit utilisé), seraient parmi les premiers défis à relever par notre secteur. Que dire d'assertions comme : « répondre aux enjeux d'une société devenant plus inclusive », « faire face à l'augmentation des besoins des personnes » et au « vieillissement de la population », la « croissance de la demande d'asile », ou encore « la fragilisation des structures familiales » ? Qu'en dire ? Mais surtout quels liens pourrions-nous tisser entre une convention collective nationale de travail et tous ces éléments de langage censés nous convaincre du bien-fondé d'une convention collective unique étendue ?

### **Une CCUE pour effacer les Conventions Collectives existantes**

Il semble évident que pour AXESS, une partie de la réponse devra résider dans l'annihilation des conventions collectives existantes ; et sur leurs ruines bâtir un nouvel environnement conventionnel.

Les employeurs pointent la responsabilité de l'existence même de plusieurs accords et de différentes conventions collectives dans la fragilisation de l'organisation du secteur. Ce seraient les conventions collectives elles-mêmes par leur nombre trop important qui participeraient au problème posé. N'est-ce pas là oublier que les conventions collectives historiques ont justement eu pour effet de structurer notre secteur ? N'est-ce pas là une relecture de l'histoire qui ne sert finalement que le projet politique des employeurs et des gouvernements ? Car ce sont bien les

conventions collectives existantes qui ont structuré notre secteur, et ce sont elles qui garantissent encore aujourd'hui les droits des salariés.

Une chose est certaine, les employeurs sont d'ailleurs clairs sur ce point, il ne s'agit nullement d'améliorer nos accords et conventions collectives, mais bien de créer une nouvelle convention ; le terme de « nouvelle » est là à prendre au pied de la lettre et dans toute sa plénitude, puisque cette convention collective unique n'aura rien de commun avec ce que nous avons connu. AXESS décrit le processus comme « une construction ad hoc de la CCUE : ne pas construire « *en réaction* à » ou « *sur la base de l'existant* », mais engager une *négociation pleine et entière, qui doit imaginer, créer, un véritable projet social pour le secteur, qui soit nouveau, moderne, lisible et attractif.* »

« Nouveau, moderne, lisible et attractif » ! Rien que ça ! Nous voilà prévenus...

### La mise en pratique de l'inversion de la hiérarchie des normes

Les employeurs considèrent le moment présent comme une opportunité historique soutenue par les pouvoirs publics ; ces derniers s'engageant financièrement à soutenir la création de ce nouveau cadre conventionnel. Nous avons quant à nous, à FO, une autre manière de l'exprimer : le gouvernement ne *soutient* pas, il *impose* ! Il finance la fusion des Branches. En cela, les employeurs s'inscrivent pleinement dans les logiques régressives instaurées par la Loi Travail et les Ordonnances Macron. La fusion des Branches professionnelles se révèle ici le bras armé de ces logiques.

Il est bien précisé dans le document patronal que la convention collective unique s'occupera « de tous les sujets réservés à une Branche. » De quoi s'agit-il ? Quels sujets sont aujourd'hui réservés à une Branche ? Ne nous y trompons pas. L'inversion de la hiérarchie des normes qui est au centre de la Loi Travail et que prolongent les ordonnances Macron vient ici se concrétiser. Le renvoi systématique à la négociation *dans* l'entreprise sur un certain nombre de sujets d'importance modifie substantiellement la nature des conventions collectives nationales de travail. Il ne serait pas sérieux de penser une seconde que d'une nouvelle convention collective, particulièrement lorsque celle-ci se présente comme « unique », pourrait émerger des droits nouveaux et plus étendus que les précédents. Car en effet, l'architecture même du droit concourt à des conventions collectives nationales a minima, socles, faméliques. Il n'est plus question dès lors d'imposer nationalement des droits, des droits pour tous, puisqu'un accord d'entreprise pourrait y déroger.

Six thèmes seulement sont concernés par la primauté de la convention collective nationale :

- Les classifications ;
- Les salaires minima ;
- La formation professionnelle ;
- La prévoyance ;
- La pénibilité ;
- L'égalité femmes/hommes.

En dehors de ces thèmes, la Branche ne peut plus grand-chose... Il semble donc évident que le projet employeur de convention collective unique étendue s'inscrive pleinement dans cette régression.

### La classification, cœur battant du droit conventionnel

Pour AXESS, le système de classification est au cœur du projet de convention collective unique. C'est en effet à juste titre que les employeurs présentent la classification sur laquelle s'adosse la rémunération comme la partie la plus importante des droits conventionnels.

Pour bien comprendre les enjeux des modifications que les employeurs voudraient nous voir imposer, il est nécessaire de faire un détour par l'histoire, et dans cette histoire celle du cœur battant de nos conventions collectives les grilles de classification dites Parodi.

Les classifications telles qu'elles étaient conçues jusque-là sanctuarisaient le diplôme comme forme d'objectivation des compétences. C'est-à-dire que les compétences étaient considérées comme maîtrisées dès lors que le diplôme était acquis. Aujourd'hui, et par suite des différentes lois sur la formation professionnelle et des modifications concernant les qualifications dans notre secteur, les employeurs considèrent qu'il faudrait modifier les classifications afin de valoriser la maîtrise des compétences au détriment bien sûr des diplômes. Certes ces derniers ne disparaissent pas complètement des grilles de classification, mais ils n'en constituent plus le socle.

Les employeurs cèdent une fois encore à l'utilisation du terme « attractivité ». Selon eux, la rémunération n'est pas le seul élément d'*attractivité*, la question de la lisibilité du parcours professionnel est abordée, parcours devant être adapté aux aspirations de chaque salarié. Le système de classification devra donc prendre en compte le *positionnement* des emplois et non plus des diplômes.

Rappelons tout d'abord que le terme d'*attractivité*, dont la consonance libérale n'est plus à établir, fait écho principalement à une question économique de mise en concurrence. Hors de question pour nous d'entrer dans ce jeu-là, puisqu'il ne s'agit pas de mettre en concurrence, mais bien plutôt d'établir une égalité de traitement et une juste rémunération pour tous.

Ne sous-estimons pas l'importance de la recherche de l'égalité dans la rémunération. AXESS préfère à cette terminologie celle de « traitement équitable de l'ensemble des emplois. » L'équité n'est certainement pas l'égalité.

### Grille Parodi contre parodie de justice

La question des grilles Parodi est balayée d'une phrase. Il ne s'agit pas là d'un argument, mais plutôt d'une assertion parfaitement contestable. Une part de subjectivité sous-tendrait l'approche dite Parodi. Alors que la méthode proposée par les employeurs revêtirait une objectivité jusqu'alors jamais atteinte.

Il nous paraît pourtant légitime de nous interroger sur l'objectivité d'une méthode reposant sur l'évaluation des compétences dans chaque établissement. L'évaluation de la maîtrise de l'emploi, lorsqu'elle est exercée par l'employeur lui-même, ne saurait atteindre l'objectivité proclamée. Seul le diplôme par sa dimension nationale et indépendante des employeurs peut garantir une certaine objectivité dans la maîtrise des compétences. Le diplôme, c'est précisément l'objectivation des compétences.

Le principe des grilles Parodi repose sur une double entrée : l'ancienneté et la qualification. Ce principe établit donc de manière égalitaire un salaire minimum correspondant à un diplôme et une ancienneté donnés.

Il semble donc évident que ce principe contredit les velléités d'individualisation des salaires consubstantielle à l'inversion de la hiérarchie des normes. Si la convention collective a pour prérogative la fixation des minimas de Branches, l'application d'une grille Parodi instaure pour chaque diplôme et ancienneté un niveau de salaire correspondant. Pas question dans ces conditions d'individualiser les salaires, pas question non plus de laisser la main à l'employeur sur la fixation de ces derniers, pas question non plus de mettre en concurrence les salariés entre eux, les compétents et les incompétents, les diplômés et les non-diplômés... L'évaluation des compétences ne peut donc servir à la modulation de la masse salariale.

En matière de *lisibilité*, il est donc évident que le système des grilles actuelles rend la question de la rémunération bien plus lisible que tout autre modèle, et particulièrement des modèles basés sur l'évaluation de la *maîtrise de l'emploi* comme souhaitent l'instaurer les employeurs.

### En quoi consiste concrètement leur projet de classification ?

Le système de classification envisagé par AXESS s'articule autour de la classe d'emploi et d'un ajustement au sein de celle-ci correspondant à la maîtrise de l'emploi par le salarié.

Il s'agit là de positionner l'*emploi* plutôt que le *salarié* qui l'occupe. Une fois positionné dans une *classe d'emploi*, les compétences du salarié seraient évaluées dans l'établissement lui-même afin de déterminer le niveau de mise en œuvre effective des compétences requises.

12 classes d'emploi de A à L sont envisagées. Ces classes d'emploi sont déterminées grâce à la combinaison des positionnements retenus. 3 positionnements sont présentés :

- Qualification et connaissance de l'environnement
- Technicité et réflexion
- Organisation, communication et relations

Chacune de ces rubriques donnera lieu à l'attribution d'un niveau de 1 à 8. L'addition des 3 niveaux permettra d'établir la cotation déterminant la *classe d'emploi*.

La maîtrise de l'emploi étant ajusté dans chacune de ces classes : 5 degrés d'ajustement possible.

De la classe et des degrés est issu le *classement conventionnel*.

Citation : « Le classement conventionnel d'un salarié correspond à la concaténation de la classe d'emploi et du degré d'ajustement. »

Quand on vous disait que tout serait plus clair, plus lisible, plus simple et plus moderne...

Comment ne pas le croire !

Et l'heure de la bataille navale a sonné. F3 ! Touché/coulé !

Le F correspondant au niveau de responsabilité de l'emploi, le chiffre à la maîtrise de l'emploi par le salarié.

La lettre est déterminée nationalement à partir d'une analyse de l'emploi, de ses exigences et des compétences qu'il requiert.

Le chiffre est défini *localement* ; entendez par là dans l'établissement lui-même dans lequel se fera l'évaluation du salarié à son poste de travail.

### **Seule la primauté du diplôme peut garantir l'égalité salariale et la justice sociale**

Le diplôme n'est donc plus qu'un élément constitutif de la rémunération et non plus l'élément principal. L'employeur module ainsi la pertinence du diplôme, la nuance et individualise la rémunération de chaque salarié selon des critères qui toujours seront discutables.

Les principes qui sont à l'œuvre dans cette proposition employeur sont cohérents avec les vieux poncifs qui accompagnent depuis longtemps la bataille entre les compétences et les qualifications. Il n'est pas rare d'entendre les employeurs nous expliquer que tel salarié est compétent sans pourtant avoir la qualification requise pour un poste, alors qu'un autre est qualifié sans pourtant maîtriser les compétences attendues. Si par un principe d'individualisation des salaires, certains salariés pourraient bénéficier d'un salaire plus important, ce calcul malheureusement ne pourra s'appliquer à tous...

De surcroît, par ce procédé, nos diplômes seraient inévitablement dévalués. Le diplôme garantit les compétences comme il garantit l'égalité salariale, et comme il nous prémunit de l'arbitraire patronal.

Entendons-nous bien, il ne s'agit pas là de faire un procès d'intention aux employeurs. Il s'agit de garantir, par le droit, l'égalité et la justice sociale. Car l'égalité et la justice sociale n'est pas affaire d'intention, elle est affaire de droit et de conquête sociale. Elles sont le produit de l'œuvre revendicative.

Pour conclure provisoirement, il est nécessaire de rappeler que l'individualisation des salaires ne sera jamais une réponse appropriée aux temps troublés que nous vivons.

Nous connaissons la réponse la plus juste : accès libre à la formation diplômante et augmentation générale des salaires !

Projet  
de Convention Collective Unique Etendue (CCUE)  
du secteur sanitaire, social et médico-social  
non lucratif

---

Propositions relatives  
au système de classification

---

7 juillet 2022



# Sommaire

<b>Sommaire.....</b>	<b>2</b>
<b>Ambitions des propositions d’Axess relatives au système de classification.....</b>	<b>3</b>
01. Notre certitude : la CCUE, une ambition politique et un nouveau chapitre pour le secteur.....	3
02. Le système de classification, première composante de la CCUE .....	4
03. Classification : nos fondamentaux.....	4
Valoriser les métiers du secteur .....	4
Prendre en compte toutes les dimensions de l’attractivité des métiers.....	5
Construire un système de classification adapté à la branche des activités sanitaires, sociales et médico-sociales non lucratives .....	6
Un traitement équitable de l’ensemble des emplois : les mêmes outils pour tous .....	6
Une régulation assurée par la branche, qui permet les initiatives locales .....	7
<b>Système de classification : propositions de travail .....</b>	<b>8</b>
1. Les principes de base.....	8
1.1. La classe d’emploi.....	8
1.2. L’ajustement au sein de la classe d’emploi .....	8
1.3. Le classement conventionnel .....	9
2. Le référentiel d’analyse des emplois.....	10
2.1. Qualification et connaissance de l’environnement.....	10
2.2. Technicité et réflexions.....	14
2.3. Organisation, communication et relations .....	15
3. La détermination d’une classe d’emploi .....	16
4. L’ajustement au sein d’une classe d’emploi.....	17
5. Le classement conventionnel.....	17



# Ambitions des propositions d'Axess relatives au système de classification

## 01. Notre certitude : la CCUE, une ambition politique et un nouveau chapitre pour le secteur

Essentiel et indispensable à la mise en œuvre des politiques publiques, sur des sujets sociétaux aussi importants que le vieillissement, le handicap, la santé, la jeunesse ou l'insertion, le secteur sanitaire, social et médico-social non lucratif doit se renouveler en permanence pour répondre aux attentes et besoins des populations, lesquels évoluent, se multiplient et se complexifient au sein d'une société connaissant elle-même nombre d'évolutions.

Plusieurs défis se présentent aujourd'hui aux organisations comme aux professionnels du secteur, parmi lesquels :

- Conduire l'évolution et la transformation de l'offre, lesquelles impliquent le décloisonnement des dispositifs d'accompagnement, la coopération entre les différents secteurs d'activité, l'adaptation des pratiques professionnelles et place les personnes accompagnées ou soignées en position de définir elles-mêmes leur parcours au sein du système d'accompagnement ou de soin.
- Répondre aux enjeux d'une société devenant plus inclusive et aux aspirations des personnes accompagnées ou soignées et de leurs aidants, en termes de participation active à une vie citoyenne à part entière.
- Faire face à l'augmentation des besoins des personnes, avec un mouvement de long terme de vieillissement de la population, de complexification des pathologies, d'amélioration des soins et de l'accompagnement, de croissance de la demande d'asile ou encore de fragilisation des structures familiales.
- Anticiper un renouvellement générationnel sans précédent (150 000 départs à la retraite sont attendus d'ici à 2025), alors que le champ et l'ensemble de ses métiers sont très massivement méconnus du grand public, peu attractifs.
- Sortir de la coexistence de plusieurs accords de branche et de plusieurs conventions collectives différentes ; ce qui a fragilisé l'organisation du secteur et fait peser un risque sur sa capacité à répondre de façon pertinente aux enjeux économiques et sociaux.

Pour Axess, la réponse à ces défis passe, entre autres, par la construction d'un projet social ambitieux traduit par un environnement conventionnel novateur, commun à tout le secteur sanitaire, social et médico-social non lucratif et étendu à toutes et tous.

La construction, via la négociation, d'une telle Convention Collective Unique Étendue (CCUE) est un défi exigeant. Parce que son périmètre recouvre 25 000 établissements et services et 800 000 salariés, parce que son horizon doit être tourné, a minima, vers les prochaines décennies, parce que sa finalité est celle du maintien, du renforcement, de l'évolution et de la qualité des accompagnements, soins et accueils des personnes accompagnées et/ou soignées, la construction de la CCUE entraîne, pour Axess, une obligation de résultat.

À terme, cette CCUE sera la CCN de la Branche des activités sanitaires, sociales et médico-sociales non lucratives (BASS) et chacun devra y trouver une réponse adaptée, quelle que soit son activité : sanitaire, sociale et médico-sociale. Ce nouvel environnement conventionnel constituera également l'opportunité de couvrir, par l'extension, les 200 000 professionnels ne relevant actuellement d'aucune CCN.

Ce défi exigeant est aussi un exercice inédit qui s'engage à un moment-charnière pour la branche où, pour la première fois et de façon historique, les pouvoirs publics se sont engagés, via un accord financier entre l'État et les départements, à soutenir les négociations de branche en vue d'un nouveau cadre conventionnel.

Cet exercice inédit appelle donc à une construction *ad hoc* de la CCUE : ne pas construire « en réaction à » ou « sur la base de l'existant », mais **engager une négociation pleine et entière, qui doit imaginer, créer, un véritable projet social pour le secteur, qui soit nouveau, moderne, lisible et attractif.**

## 02. Le système de classification, première composante de la CCUE

La CCUE traitera de tous les sujets réservés à une branche. Parmi ceux-ci, la thématique de la classification et des rémunérations conventionnelles revêt une importance toute particulière.

Une importance toute particulière, compte tenu de la nature-même de notre secteur : **c'est un secteur des métiers de l'humain**. Sans l'engagement et les compétences des professionnels qui y travaillent quotidiennement, le secteur ne peut remplir sa mission de soigner et d'accompagner les personnes en situation de vulnérabilité.

Une importance toute particulière, car c'est à travers le système de classification et de rémunération que les salariés, actuels et futurs, doivent trouver des réponses à des questions telles que : *Quel(le)s parcours et carrière(s) s'offre(nt) à moi et quelle sera ma rémunération ? Quelles sont les possibilités d'évolution dans mon emploi ? Le secteur que je rejoins me permettra-t-il d'élargir mes responsabilités ? Comment mon engagement professionnel sera-t-il reconnu ? Au-delà du poste pour lequel je suis recruté aujourd'hui, quelles sont les possibilités d'évolution professionnelle qui se présentent à moi ? Comment m'est-il possible de travailler dans un secteur du champ puis dans un autre ?*

**A noter** : le présent document détaille les propositions Axess relatives à un futur système de classification, en vue de la négociation sur la thématique « classification et rémunération ». Le résultat de la négociation sur cette thématique doit être un accord d'ensemble sur le système de classification ET de rémunération : il ne s'agit pas de disjoindre les deux sujets ou de renvoyer le sujet des rémunérations à un autre calendrier aux échéances au mieux lointaines, au pire incertaines. Ainsi, l'ensemble thématique n°1 de la négociation regroupera : classification-rémunération, durée et temps de travail, égalité professionnelle.

Pour autant, **il est nécessaire d'aborder en premier lieu le système de classification**, pour ensuite aborder le dispositif de rémunération qui lui sera adossé. D'une part, parce qu'il y a lieu de bâtir un nouveau système de classification du fait des différences entre les classifications existantes, qu'elles soient définies par une convention collective ou par des accords d'entreprises. D'autre part, parce que pour offrir et rendre lisibles des perspectives d'évolution aux salariés, les évolutions professionnelles doivent être encouragées, les parcours professionnels doivent être impulsés, les élargissements de responsabilités doivent être reconnus, la maîtrise des compétences doit être valorisée. Pour ce faire, il convient de construire un système de classification qui reconnaisse les évolutions professionnelles afin que celles-ci trouvent ensuite leur traduction dans le dispositif de rémunération adossé.

C'est à partir de ces différentes considérations que sont présentées dans ce document les propositions d'Axess relatives au système de classification. Le dispositif de rémunération adossé fera l'objet d'autres propositions.

## 03. Classification : nos fondamentaux

### *Valoriser les métiers du secteur*

Les métiers du secteur souffrent dans l'opinion d'une image faussée, notamment empreinte de stéréotypes de genre. Dans les représentations collectives, ils sont souvent associés à des qualités dites « innées » : bienveillance, empathie, altruisme, etc.

Or, construire une relation bienveillante avec les personnes soignées et accompagnées, créer un climat de confiance propice à la réalisation de soins, faire preuve d'écoute active ne sont pas des qualités innées : ce sont des savoir-faire, des compétences professionnelles, des technicités qui s'acquièrent, qui s'apprennent et qui supposent des salariés formés et qualifiés, en capacité d'améliorer de façon constante leurs pratiques.

**Il nous appartient de contribuer à changer le regard que porte la société sur notre secteur et ses métiers. Pour ce faire, le caractère professionnel des emplois doit être affirmé, souligné et martelé.**

Plusieurs éléments peuvent et doivent être mis en avant, afin d'affirmer le caractère professionnel des métiers du secteur :

- Beaucoup d'emplois sont des emplois qualifiés.
- Des exigences de plus en plus fortes en termes de transversalité, de coopération, de travail en équipe pluridisciplinaire, de développement de partenariat et de qualité des pratiques s'imposent aux professionnels.
- Des savoir-faire pointus et spécifiques, requis par le décloisonnement des dispositifs d'accompagnement, par l'évolution des connaissances scientifiques, par l'aspiration des personnes à définir par elles-mêmes leurs parcours, par le développement des pratiques inclusives, doivent être acquis et ajustés aux besoins spécifiques des personnes.

Nous proposons ainsi un système de classification qui :

- **Intègre le niveau de qualification requis par les emplois**, puisqu'une des caractéristiques de notre secteur est de compter de nombreux emplois pour lesquels il existe un diplôme d'État (et ainsi un lien fort entre formation initiale et emploi) : le niveau de qualification est le 1<sup>er</sup> élément pris en compte dans la classification.
- **Repose sur les caractéristiques des emplois réellement tenus** (les emplois réels), et non pas sur des emplois-types, afin de prendre en compte toutes les facettes des emplois réellement exercés : par exemple, les connaissances et qualifications requises, leurs technicités et savoir-faire, leurs exigences relationnelles.
- **Implique une analyse précise, objective et préalable de chaque emploi et de ses exigences**. C'est l'emploi qu'il convient d'analyser (et non pas la personne qui occupe l'emploi).

### *Prendre en compte toutes les dimensions de l'attractivité des métiers*

La rémunération est, bien évidemment, une composante importante de l'attractivité des métiers et il est prévu que ce sujet soit traité dans le dispositif de rémunération adossé au système de classification.

Pour autant, la rémunération n'est pas le seul élément d'attractivité. Pour donner envie de rejoindre une des activités du secteur, d'y rester ou d'aller vers une autre pour compléter son expérience, il faut aussi être en mesure de répondre aux interrogations, légitimes, des salariés actuels et futurs quant aux perspectives de carrière et de développement professionnel possibles au sein du secteur. *Quelles sont les possibilités d'évolution dans mon emploi ? Le secteur que je rejoins me permettra-t-il d'élargir mes responsabilités ? Comment mon engagement professionnel sera-t-il reconnu ? Au-delà du poste pour lequel je suis recruté aujourd'hui, quelles sont les possibilités d'évolution professionnelle qui se présentent à moi ?* Autant de questions – légitimes – auxquelles le futur système de classification doit absolument répondre.

Pour apporter ces réponses, **le futur système de classification doit ainsi rendre lisible les parcours professionnels possibles et permettre ainsi un parcours professionnel pour tous, adapté aux aspirations de chacun.**

C'est pourquoi nous proposons une méthode qui permette de **positionner l'ensemble des emplois du secteur sur un même système de classification** : chaque emploi est ainsi situé dans le périmètre de la profession et les perspectives de progression professionnelle au sein de l'ensemble des activités du secteur sont ainsi rendues lisibles.

## *Construire un système de classification adapté à la branche des activités sanitaires, sociales et médico-sociales non lucratives*

Pour aller dans ce sens, il ne s'agit pas de plaquer *ex nihilo* un système de classification pris ailleurs. Cela ne permettrait pas un ajustement aux spécificités de nos emplois. Nous proposons donc un **changement d'approche sur la classification**. D'une liste d'emplois-types / emplois-repères / emplois conventionnels, nous proposons d'aller vers **une méthodologie conventionnelle de positionnement des emplois réels**.

Par exemple, **il ne serait pas opportun de reprendre une classification et des critères retenus dans d'autres branches**. La plupart des classifications conventionnelles ne tiennent pas compte des qualifications et/ou diplômes requis. Or, c'est une caractéristique de notre secteur que de compter de nombreux emplois réglementés (ex : infirmière, aide-soignant, etc.), ainsi que de nombreux emplois où il existe un lien fort entre diplôme d'État et métier (ex : éducateur spécialisé, infirmière, CESF, etc.). En outre, la BASS fait preuve d'un volontarisme certain en matière de formation et de qualification, qui doit être mis en avant (rejoindre le secteur, c'est aussi la possibilité de se former et, le cas échéant, d'obtenir un diplôme ou une certification notamment dans le cadre d'une VAE).

**Mais, la reprise in extenso du seul Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) ne serait pas pour autant satisfaisante**, car le seul niveau de qualification faillit à reconnaître les évolutions singulières des emplois et/ou des niveaux d'autonomie ou de responsabilités pourtant différents en fonction des réalités auxquelles font face les salariés.

En outre, il est des savoir-faire professionnels, essentiels pour le secteur, qui ne s'apprennent pas en formation initiale : ainsi en est-il des exigences croissantes de transversalité, de coopération et de travail en équipe pluridisciplinaire, de soutien aux acteurs de droit commun qui accueillent des publics fragiles, etc.

Nous proposons ainsi un système de classification qui intègre des marqueurs forts du secteur et/ou de ses types d'activité, à savoir :

- **Le niveau de qualification des emplois** : les 8 niveaux de qualification posés par le cadre national des certifications professionnelles (CNCP) sont le premier élément à partir duquel s'opère l'analyse des emplois.
- **Les exigences de plus en plus prégnantes de transversalité, de diversification des pratiques, de coopération et de travail en équipe** : ces exigences sont des savoirs professionnels qui ne peuvent être acquis et développés qu'en situation professionnelle ; il convient également de les prendre en compte pour classer l'emploi.

## *Un traitement équitable de l'ensemble des emplois : les mêmes outils pour tous*

L'approche Parodi n'est en rien synonyme de traitement uniforme de l'ensemble des salariés et n'empêche pas les disparités de traitement sur le terrain. En effet, une part de subjectivité sous-tend l'approche Parodi : il y a autant de méthodes d'assimilation que d'acteurs procédant au positionnement des emplois.

À l'inverse, disposer d'une méthode de classification permettant d'analyser l'ensemble des emplois (actuels, émergents, futurs) est plus adéquat et objectif : les emplois sont analysés selon la même méthode qui doit s'appliquer à tous.

Cela présente les atouts suivants :

- Permettre la lisibilité de parcours professionnels diversifiés, dimension essentielle de l'attractivité d'un secteur.
- Prendre en compte une caractéristique du secteur : le travail en équipe pluridisciplinaire, la coopération entre acteurs sur les territoires, essentiels à la qualité des soins et des accompagnements des personnes en situation de fragilité.

- Répondre aux enjeux d'avenir : l'évolution de l'offre implique le décloisonnement des dispositifs d'accompagnement, l'individualisation des réponses aux personnes en fonction du parcours qu'elles souhaitent pour elles-mêmes.
- Acter la réalité du fonctionnement des structures dans leur propre environnement, qui repose sur des collectifs de travail, certes variés (soin, accompagnement, administratif, logistique, formation et recherche, médical) mais contribuant tous au fonctionnement des structures.

Nous proposons ainsi un système de classification qui :

- **Fournit une méthode de classification**, qui s'applique à tous les emplois réels et impose, pour leur analyse, la prise en compte de l'ensemble des missions confiées et des responsabilités exercées.
- **Introduit une approche structurée et structurante pour tenir compte de la maîtrise de l'emploi**, et ainsi reconnaître l'accroissement de technicité dans l'ajustement du positionnement conventionnel : les principes fixés conventionnellement devront être respectés par les structures.

### *Une régulation assurée par la branche, qui permet les initiatives locales*

Le renforcement de la branche est au cœur de la volonté de négociation et de mise en place d'une CCUE, qui a vocation à traiter toutes les thématiques réservées à la branche. Ce faisant, il s'agit bel et bien d'affirmer le rôle de la branche et non de le réduire. À côté de la branche, au sein du cadre qu'elle pose, les initiatives locales ne doivent être ni empêchées, ni bridées.

Nous proposons ainsi un système de classification qui permet d'objectiver les différences de positionnement, plutôt que de les occulter en admettant, de fait l'installation du « gré à gré ».

C'est pourquoi, le système de classification proposé comprend :

- **Une colonne vertébrale, posée par la branche**, à savoir les classes d'emploi et la méthodologie de positionnement des emplois. Cette colonne vertébrale permet de déterminer le positionnement conventionnel d'un emploi, pour lequel une rémunération minimale conventionnelle sera déterminée par négociation de branche.
- **Un mécanisme d'ajustement à l'intérieur d'une classe d'emploi, que les structures devront déterminer**. Les organismes gestionnaires seront tenus d'en respecter le cadre et les principes tels que posés par la branche.

# Systeme de classification : propositions de travail

## 1. Les principes de base

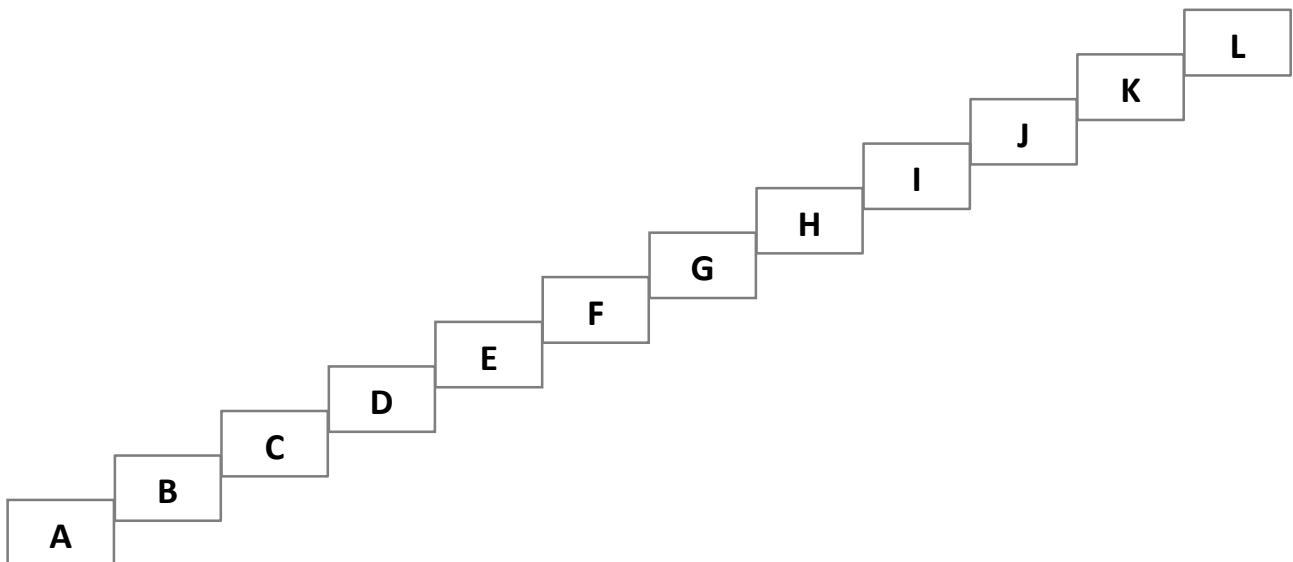
La classification est structurée autour de deux dimensions : la classe d'emploi (cf. 1.1.) et l'ajustement au sein de la classe d'emploi (cf. 1.2.).

### 1.1. La classe d'emploi

Une classe d'emploi regroupe des emplois d'un niveau de responsabilité comparable.

Le positionnement d'un emploi dans une classe résulte d'une analyse des compétences requises dans l'emploi, indépendamment du salarié. Cette analyse est réalisée au moyen d'un référentiel d'analyse des emplois.

12 classes d'emplois sont identifiées :

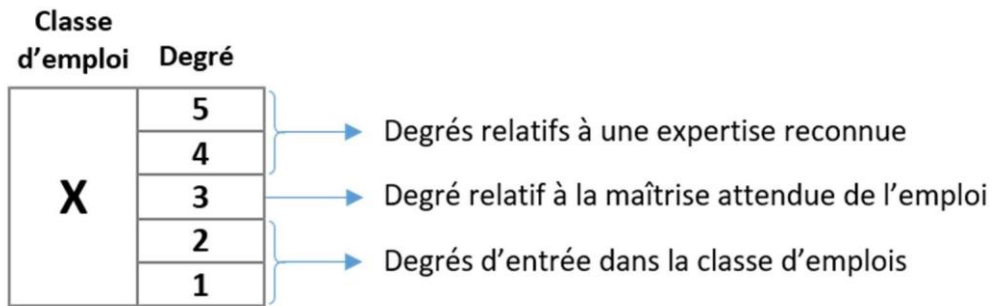


NB : c'est l'emploi qui est positionné et non le salarié qui l'occupe.

### 1.2. L'ajustement au sein de la classe d'emploi

Au sein de la classe d'emploi, l'ajustement a vocation à prendre en compte la maîtrise de l'emploi par le salarié ; c'est-à-dire caractériser le niveau de mise en œuvre effective des compétences requises, d'autocontrôle et reconnaître les capacités complémentaires découlant de l'expérience.

5 degrés d'ajustement pour prendre en compte le degré de « maîtrise de l'emploi » :



### 1.3. Le classement conventionnel

Le classement de l'emploi d'un salarié dans la classification sera ainsi défini par la combinaison entre la classe d'emploi et le degré d'ajustement.

*Exemple : un classement conventionnel en **B2**, correspond à un emploi positionné dans la classe d'emploi **B** et une maîtrise de l'emploi évaluée en degré **2**.*

Le positionnement d'un emploi dans une classe d'emploi relève de l'application de la méthodologie conventionnelle d'analyse des emplois (cf. référentiel d'analyse ci-après).

L'ajustement d'un emploi au sein d'une classe relève de la décision de l'employeur, à partir d'une évaluation RH, dans le respect des principes et du cadre fixé conventionnellement.

## 2. Le référentiel d'analyse des emplois

Le référentiel d'analyse des emplois permet de définir la classe d'emploi (cf. 1.1.).

Le positionnement d'un emploi dans une classe d'emploi s'opère au moyen d'un référentiel d'analyse des emplois qui prend en compte :

- Le niveau de qualification, en premier lieu, ainsi que les savoirs et savoir-faire et le niveau de requis de connaissance de l'environnement professionnel : « **qualification et connaissance de l'environnement** ».
- La technicité et la diversité du travail, la typologie des problèmes à traiter et/ou identifier et des solutions à mettre en œuvre : « **technicité et réflexions** ».
- La latitude d'action, d'organisation dans le cadre de l'emploi et la nature des échanges avec les interlocuteurs : « **organisation, communication et relations** ».

Ces trois dimensions :

- Sont chacune découpées en niveau de progression.
- Sont communes à l'ensemble des emplois.
- Traduisent la nature et la complexité des compétences requises et sont indépendantes de la personne qui occupe l'emploi et de la tenue du poste.

C'est la combinaison des trois positionnements sur chacune des rubriques qui détermine la classe finale de l'emploi.

### 2.1. Qualification et connaissance de l'environnement

Sont ici pris en compte :

- Le niveau de qualification (de 1 à 8), pour intégrer le niveau de complexité des connaissances propres à l'emploi.
- L'exigence de compréhension du contexte de mise en œuvre de ces connaissances, savoirs et savoir-faire (via la connaissance de l'environnement).



### 2.1.1. Le niveau de qualification

Degrés (Niveaux RNCP)	Définition <sup>1</sup>
1	Savoirs de base
2	Capacité à effectuer des activités et résoudre des problèmes courants à l'aide de règles et d'outils mobilisant des savoir-faire professionnels. L'activité s'exerce avec un niveau restreint d'autonomie.  Niveau : Ecole élémentaire.
3	Capacité à effectuer des activités en appliquant des méthodes, des outils, des matériels et des informations de base, dans un contexte connu, et à adapter les moyens d'exécution et son comportement aux circonstances.  Niveau : CAP, DNB, CFG <sup>2</sup> .
4	Capacité à effectuer des activités mobilisant un large éventail d'aptitudes, d'adapter des solutions existantes pour résoudre des problèmes précis, à organiser son travail de manière autonome dans des contextes prévisibles mais susceptibles de changer.  Niveau : Baccalauréat.
5	Capacité à maîtriser des savoir-faire dans un champ d'activité, à élaborer des solutions à des problèmes nouveaux, à analyser et interpréter des informations en mobilisant des concepts, à transmettre un savoir-faire et des méthodes.  Niveau : BTS, CPGE <sup>3</sup> .
6	Capacité à analyser et résoudre des problèmes complexes imprévus dans un domaine spécifique, à formaliser des savoir-faire et des méthodes et à les capitaliser.  Niveau : Licence, BUT <sup>4</sup> .
7	Capacité à élaborer et mettre en œuvre des stratégies alternatives pour le développement de l'activité dans des contextes complexes, ainsi qu'à évaluer les risques et les conséquences de son activité.  Niveau : Master.
8	Capacité à identifier et résoudre des problèmes complexes et nouveaux impliquant une pluralité de domaines, en mobilisant les connaissances et les savoir-faire les plus avancés, à concevoir et piloter des projets et des processus de recherche et d'innovation.  Niveau : Doctorat.

<sup>1</sup> Reprise des définitions du décret n° 2019-14 du 8 janvier 2019 relatif au cadre national des certifications professionnelles

<sup>2</sup> CAP : Certificat d'Aptitude Professionnel ; DNB : Diplôme National du Brevet

<sup>3</sup> BTS : Brevet de Technicien Supérieur ; CPGE : Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles

<sup>4</sup> BUT : Bachelor Universitaire de Technologie

### 2.1.2. La connaissance de l'environnement professionnel

L'évaluation de la connaissance de l'environnement professionnel est relative aux attendus concernant des activités ou des domaines externes à l'activité propre de l'emploi.

L'objectif est d'évaluer la nécessité, dans l'exercice de l'emploi, de comprendre et de prendre en compte les contraintes et les enjeux d'autres professionnels exerçant leur fonction, soit dans un environnement proche (équipe), soit dans un environnement plus large (service, département, pôle), soit au sein de domaines plus éloignés de l'activité.

Ce sera, par exemple, la nécessité pour un professionnel du soin de connaître, plus ou moins, les enjeux de la filière médicale ou, pour un professionnel de la filière médicale, d'intégrer dans sa pratique les enjeux de la filière administrative et de gestion.

Ces capacités résultent nécessairement de l'expérience sans pour autant que celle-ci constitue une condition suffisante pour juger de leur maîtrise.

Pour rappel, le positionnement d'un emploi dans une classe résulte d'une analyse des compétences requises par l'emploi.

Echelle de progression de la dimension « connaissance de l'environnement » :

Degré	Définition
1	L'emploi ne requière que des connaissances conscrrites à sa propre activité.
2	La connaissance de son environnement est requise pour maîtriser les impacts de ses propres actions.
3	Connaissance large de son environnement de travail et des emplois dans les domaines connexes à sa propre activité.
4	Une maîtrise complète de l'environnement intégrant la compréhension fine des enjeux des domaines connexes.
5	Une très bonne connaissance de plusieurs domaines professionnels au-delà de son propre domaine.
6	Une maîtrise de tous les domaines d'activité.

### 2.1.3. Echelle de progression

La combinaison des deux dimensions (qualification professionnelle et connaissance de l'environnement) est ainsi opérée :

Savoir, savoir-faire et qualifications	Connaissance de l'environnement					
	1	2	3	4	5	6
1	I					
2	I	II				
3	I	II	III			
4		II	III			
5		III	IV			
6		III	IV	V		
7			IV	V	VI	VII
8			V	VI	VII	VIII

Niveau	Définition
I	CONNAISSANCES ÉLÉMENTAIRES
II	CONNAISSANCES PRATIQUES
III	CONNAISSANCES DE TECHNIQUES / PROCESS
IV	CONNAISSANCES DE CONCEPTS
V	CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES ET MAÎTRISE DE CONCEPTS
VI	CONNAISSANCES CONCEPTUELLES ÉTENDUES
VII	DIRECTION
VIII	DIRECTION GÉNÉRALE

## 2.2. Technicité et réflexions

Niveau	Définition
I	<p><b>EXÉCUTER DES CONSIGNES</b></p> <p>L'emploi s'organise autour d'un ensemble de <b>consignes claires et explicites</b>. La recherche de solutions fait appel à un processus de mémoire dans un cadre bien établi.</p>
II	<p><b>APPLIQUER DES MÉTHODES CONNUES</b></p> <p>L'emploi requière de faire appel à <b>une démarche de diagnostic et d'analyse</b>. L'identification de <b>solutions se fait par référence à des modèles connus</b> acquis lors de l'apprentissage du métier ou par expérience dans des activités voisines.</p>
III	<p><b>SÉLECTIONNER LA BONNE APPROCHE</b></p> <p>L'emploi s'organise autour de processus et d'<b>analyses de causes multiples</b> dans la recherche de solutions. L'enjeu principal de la réflexion est <b>d'identifier la juste réponse</b>.</p>
IV	<p><b>ADAPTER SES CHOIX</b></p> <p>L'emploi opère des processus complexes et la recherche de solutions implique de faire appel à des raisonnements analytiques, dans le but <b>d'identifier une solution parmi les solutions possibles</b>. Si la méthode (le "comment") est laissée à l'appréciation du salarié, il <b>ne dispose pas de l'autonomie lui permettant de modifier les processus</b> métier.</p>
V	<p><b>CONCEVOIR UNE SOLUTION</b></p> <p>L'emploi opère des processus complexes et <b>dispose de l'autonomie pour les adapter</b>. Dès lors, la recherche de solutions implique de faire appel à des raisonnements analytiques, d'intégrer des hypothèses d'évolution ou de moyens supplémentaires dans le but <b>d'identifier la meilleure solution</b>. Le cadre de travail est défini, mais le salarié <b>dispose d'une réelle autonomie pour proposer des améliorations</b> dans un souci d'optimisation.</p>
VI	<p><b>ORIENTER LES APPROCHES ET LES MOYENS</b></p> <p>Si le cadre de travail est défini, le salarié dispose d'une <b>délégation de moyens</b> afin de piloter les processus dont il a la charge. L'anticipation des problématiques, les propositions d'évolution requiert de faire appel à des <b>raisonnements complexes et multidimensionnels</b>. Le salarié dispose d'une <b>réelle autonomie dans ses choix et dans l'utilisation des moyens</b> humains et financiers dont il dispose.</p>
VII	<p><b>DIRIGER UN DOMAINE</b></p> <p>L'emploi <b>définit la politique d'une des filières majeures</b> (au sein d'une entité importante) ou de toute l'organisation dans le cas d'une association de taille réduite ou intermédiaire. L'emploi doit faire face à des enjeux de transformation complexes ayant des impacts sur l'organisation. <b>Mobilisation d'acteurs variés</b> pour répondre aux enjeux stratégiques de l'association.</p>
VIII	<p><b>IMAGINER ET CONCEVOIR LES SOLUTIONS</b></p> <p>L'emploi définit la stratégie de l'association, l'organisation des ressources et des moyens dans une perspective moyen terme. Fonction de direction générale d'une entité importante.</p>

### 2.3. Organisation, communication et relations

Niveau	Définition
I	<p><b>TÂCHES</b></p> <p>Exécution de tâches organisées par des règles, des normes et des instructions précises. Echanges avec les autres dans le but de transmettre ou de recevoir des informations.</p>
II	<p><b>CADRE DE TRAVAIL DÉFINI</b></p> <p>Exécution de missions dans un cadre défini, mais permettant l'auto-organisation. Les relations avec les autres peuvent être fréquentes, mais s'inscrivent dans le cadre de situations usuelles.</p>
III	<p><b>CADRE DE TRAVAIL HOMOGÈNE</b></p> <p>Exécution de missions nécessitant de planifier et d'organiser son propre travail et d'interagir avec des collègues dans le cadre du métier. Les relations avec les autres nécessitent de l'écoute et une capacité de reformulation et d'explication adaptée à ses interlocuteurs.</p>
IV	<p><b>CADRE DE TRAVAIL DIVERSIFIÉ</b></p> <p>Large autonomie d'organisation dans des rôles de « spécialistes » (sans responsabilité d'encadrement), ou responsabilité de répartition, d'assistance et de contrôle des tâches dans des rôles de « supervision » d'une équipe sur des activités proches. Interactions fréquentes avec les autres nécessitant des capacités d'animation, de démonstration et de conviction sur la base de faits et d'éléments rationnels.</p>
V	<p><b>CADRE DE TRAVAIL INTERDÉPENDANT</b></p> <p>Pilotage d'activités de même nature ou coordination d'activités interdépendantes relativement homogènes, nécessitant de faire converger les acteurs vers des objectifs communs. La capacité d'influence et de conviction sont essentielles pour créer un climat de travail adéquat.</p>
VI	<p><b>CADRE DE TRAVAIL HÉTÉROGENE</b></p> <p>Encadrement d'activités opérationnelles ou fonctionnelles hétérogènes, nécessitant des arbitrages et la mobilisation de plusieurs niveaux d'encadrement. A ce niveau, la communication avec les interlocuteurs nécessite une capacité d'influence, de motivation et d'engagement faisant appel au registre émotionnel afin de générer des modifications comportementales.</p>
VII	<p><b>DIRECTION</b></p> <p>Direction d'activités fortement hétérogènes, nécessitant l'élaboration d'une stratégie globale, la mobilisation de toute l'organisation et l'autorité d'arbitrage. Les capacités de conviction et d'engagement du collectif constituent un élément fondamental dans la sélection du salarié, au même titre que ses compétences techniques.</p>
VIII	<p><b>DIRECTION ET INFLUENCE</b></p> <p>Outre les enjeux de direction générale de l'entité, l'emploi requière des capacités de négociation de haut niveau avec les instances économiques et politiques départementales ou nationales.</p>

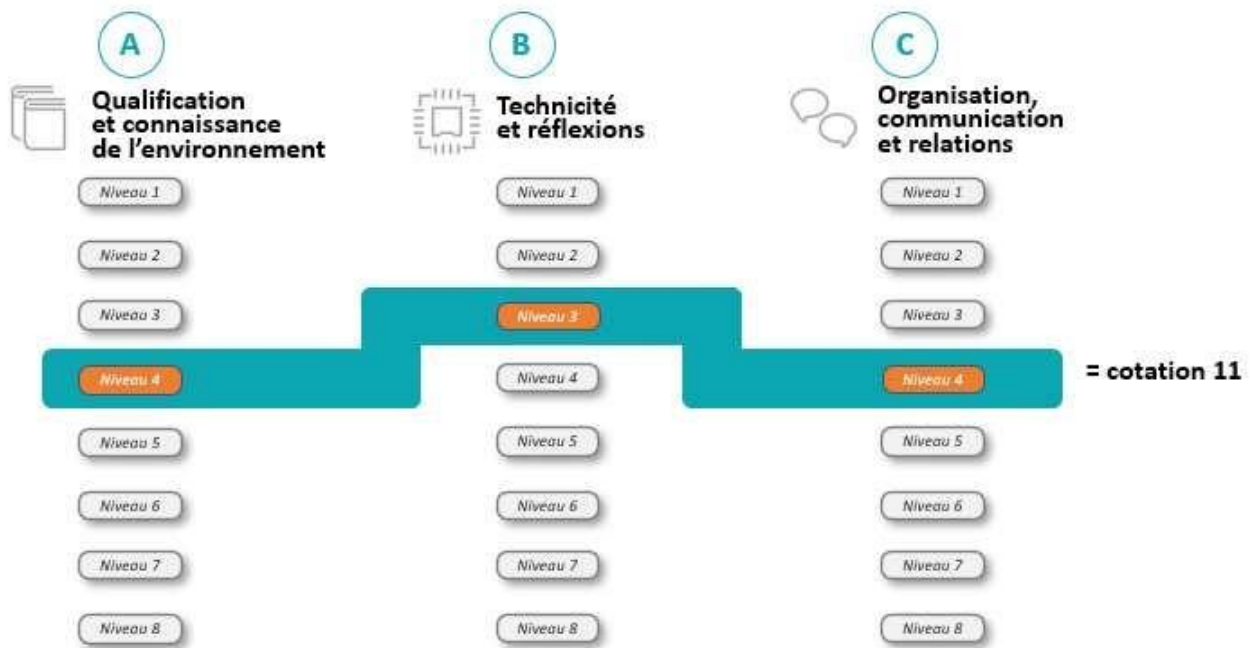
### 3. La détermination d'une classe d'emploi

Elle nécessite une analyse précise, objective et préalable de l'emploi (et non de la personne qui occupe l'emploi), via le référentiel d'analyse des emplois présenté supra.

Chaque dimension est analysée indépendamment des autres. Le niveau d'exigence à retenir est celui dont la définition globale correspond à l'emploi considéré ou s'en approche le plus. À chaque niveau d'exigence correspond un chiffre égal au numéro du niveau, soit une valeur comprise entre 1 et 8.

L'addition des chiffreages sur les 3 dimensions correspond à la cotation d'un emploi.

Exemple :



La classe d'emplois associée est déterminée par le tableau de correspondance suivant :

Classe d'emplois	Cotations
L	22 à 24
K	20 à 21
J	18 à 19
I	16 à 17
H	14 à 15
G	12 à 13
F	10 à 11
E	8 à 9
D	6 à 7
C	5
B	4
A	3

## 4. L'ajustement au sein d'une classe d'emploi

L'ajustement au sein d'une classe d'emploi est un élément complémentaire qui permet la prise en compte de « la maîtrise de l'emploi » par le salarié (cf. 1.2.).

Cet ajustement est réalisé au travers de définitions identiques pour tous les emplois et toutes les classes d'emplois garantissant ainsi l'équité et l'objectivité de l'ajustement.

La maîtrise de l'emploi est évaluée sur une échelle de 5 degrés :

Degré	Définition
1	Salarié en <b>phase de consolidation de ses pratiques professionnelles</b> et ses connaissances opérationnelles
2	Salarié <b>disposant des compétences professionnelles requises</b> dans son emploi et/ou disposant de la certification requise dans le cas de métiers réglementés et <b>exerçant son activité sous contrôle fréquent</b> .
3	Salarié en <b>maîtrise de ses compétences professionnelles</b> dans son domaine d'activité et exerçant son emploi avec l'autonomie attendue.
4	Salarié disposant d'une maîtrise large des compétences requises dans l'emploi et <b>disposant de capacités complémentaires découlant de son expérience</b> . En capacité de tenir un rôle de référent vis-à-vis de collègues moins expérimentés
5	Salarié référent dans son emploi, disposant <b>d'une expérience large dans des environnements diversifiés</b> , en capacité d'arbitrer en cas de situations nouvelles ou inhabituelles et disposant d'une autorité technique.

Le degré d'ajustement résulte d'une évaluation par l'employeur de la maîtrise de poste du salarié.

## 5. Le classement conventionnel

Le positionnement conventionnel d'un emploi correspond à la classe d'emplois.

Le classement conventionnel d'un salarié correspondant à la concaténation de la classe d'emploi et du degré d'ajustement.

*Exemple :*

Un classement conventionnel **F3** correspond à un emploi positionné dans la classe d'emplois **F**, pour un salarié ajusté dans sa classe au niveau **3**, c'est-à-dire au niveau de maîtrise attendu.

