

Organisations membres du CORP

Rapport sur le classement des postes de direction générale

**Dennis O'Callaghan
Strategic Pay Limited
Mai 2010**

Table des matières

1. Contexte	3
2. Cadre relatif à la rémunération et aux résultats des directeurs	4
3. Analyse de la valeur d'un poste	6
4. Analyse des marchés de référence	8
5. Politique de rémunération	10
6. Gestion des résultats	14
7. Rétribution en cas de bons résultats	15
8. Conclusions	17

Annexe A : Système d'évaluation des postes SP10® de Strategic Pay

Annexe B : Document du groupe de travail sur la rémunération des DG, février 2010

1 Contexte

La question du classement des postes de direction a été soulevée pour la première fois par les cabinets Strategic Pay et PricewaterhouseCoopers (PwC) à l'occasion de la révision triennale de 2009 des conditions d'emploi et de rémunération en vigueur au sein des organisations membres du Conseil des organisations régionales du Pacifique (CORP). Avant 2009, l'ensemble des postes de directeur des organisations du CORP étaient évalués et notés selon la méthode Mercer CED et étaient indistinctement classés dans la classe M du barème des traitements des organisations membres du CORP. En fait, au départ, ces postes n'avaient pas tous été classés au même niveau par l'équipe chargée de l'évaluation, le poste de Directeur général du Secrétariat général de la Communauté du Pacifique (CPS) ayant été classé au-dessus des postes de direction des autres organisations. Les évaluations préliminaires de Strategic Pay ont donné des résultats similaires pour les postes de direction.

Les consultants qui ont travaillé sur la révision triennale ont recommandé que « *les organisations créent une classe distincte pour le poste de directeur de l'organisation, assortie d'une fourchette salariale fixée spécifiquement en fonction de la valeur du poste.* » La proposition des consultants a laissé quelque peu perplexes les directeurs des organisations concernées, qui ont demandé au groupe de travail chargé de l'harmonisation du CORP d'étudier cette proposition plus avant et de leur soumettre des options pour examen.

Suite à cette demande, le groupe de travail a présenté un document à une réunion extraordinaire des directeurs des organisations membres du CORP en février 2010. Les directeurs ont débattu la question du classement des postes de direction générale et ont prié les consultants de poursuivre les travaux réalisés jusqu'alors et de leur présenter un document pour examen en juin 2010.

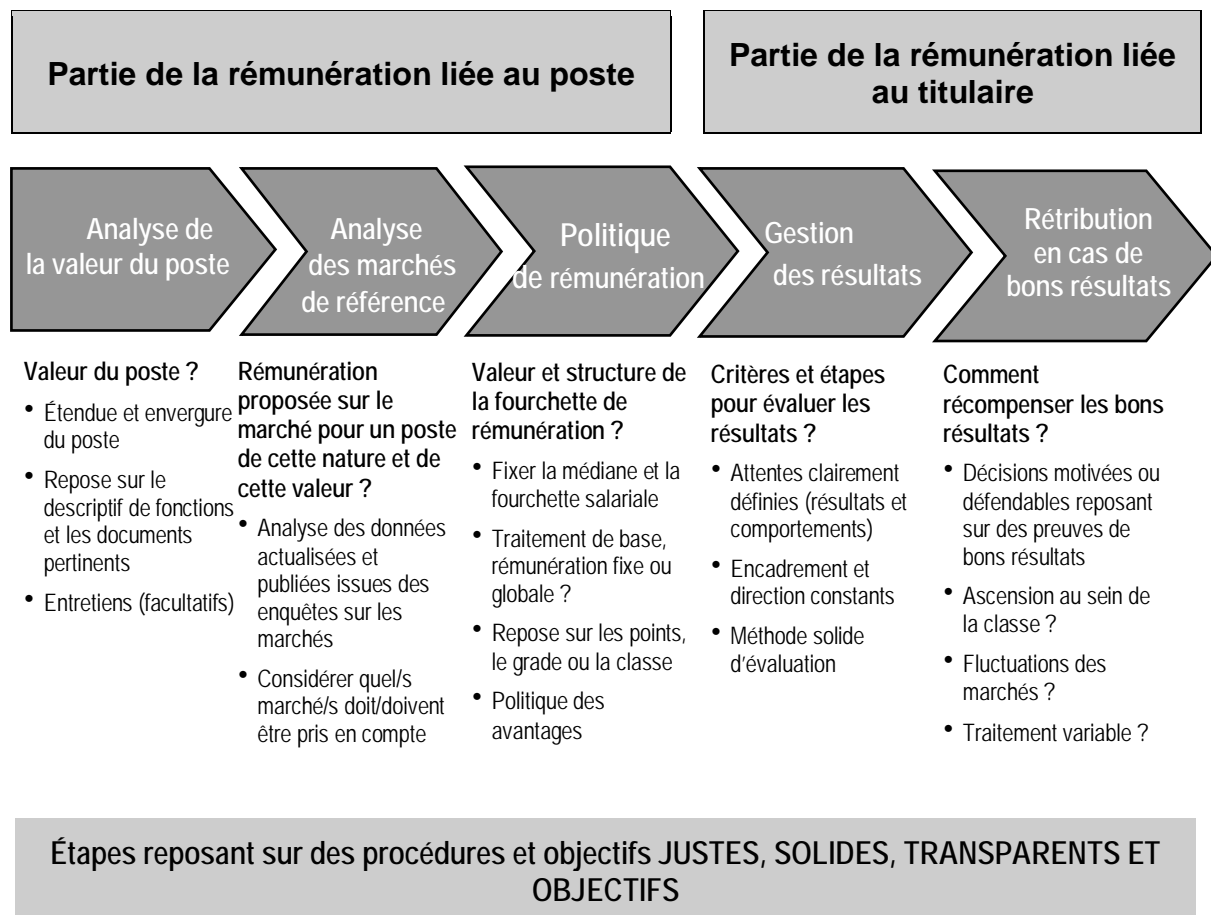
Le présent document a pour objet de proposer une série de recommandations pour examen par les directeurs des organisations membres du CORP et leurs organes directeurs respectifs. Ces recommandations portent sur les éléments suivants :

- L'évaluation des postes de direction générale ;
- La classe qui devrait leur être attribuée en vue de leur rémunération ;
- La façon dont les données sur les marchés doivent être prises en compte et les médianes fixées ;
- La façon de gérer les résultats ; et
- La façon d'intégrer les résultats du directeur à la révision annuelle de son traitement.

2 Cadre relatif à la rémunération et aux résultats des directeurs

La rémunération des directeurs des organisations doit s'appuyer sur une politique en deux volets, eux-mêmes articulés autour de cinq étapes fondamentales décrites à la figure 1.

Figure 1 : Gestion du traitement et des rétributions



Les éléments figurant dans la partie gauche du diagramme ont trait à la façon dont le traitement est structuré pour un poste. Ces trois éléments combinés donnent un taux de traitement fixé en fonction du taux offert sur le marché pour un même poste ainsi qu'une fourchette salariale permettant de traduire les différents niveaux de rendement des agents. Le traitement sera intégré à un régime de rémunération fixe ou globale ou sera versé en tant que traitement de base et accompagné de divers avantages déterminés dans les conditions d'emploi.

Les deux catégories de droite permettent de faire le lien entre les résultats de l'employé et la rétribution qu'il en retire et de déterminer comment cette rétribution est structurée (progression salariale, rémunération variable ou un mélange des deux).

Ce système est au cœur du régime de rémunération des organisations membres du CORP et devrait sous-tendre la façon dont les organes directeurs aborderont la question du niveau de rémunération des directeurs.

Derrière ce principe on trouve également le besoin sous-jacent pour les organisations de se doter d'une politique de rémunération des postes de direction.

Meilleures pratiques

Jenny Seeto, associée directrice de PricewaterhouseCoopers Fidji, possède une vaste expérience de l'évaluation des postes des organisations sises aux Îles Fidji et dans d'autres pays insulaires océaniques. Elle décrit en ces termes les meilleures pratiques en matière de rémunération des directeurs généraux :

- a. L'évaluation du poste de directeur est conduite et débattue en présence du conseil d'administration de l'entreprise (ou d'un sous-comité du conseil) afin d'attribuer une note définitive au poste ;
- b. En fonction des points (valeur) attribués au poste, des données sont obtenues des marchés de référence ;
- c. Ces données permettent de fixer le point médian du traitement de base et une fourchette de rémunération fixe ou globale établie à +/- 20 % du point médian. Cette fourchette nous fournit la structure de la rémunération du directeur général ;
- d. Lors de sa désignation, le directeur général négocie avec le conseil d'administration (ou l'un de ses sous-comités) afin de convenir d'un traitement initial et des conditions d'emploi et de rémunération applicables ;
- e. L'ascension au sein de la fourchette salariale dépend ensuite de l'évaluation des résultats annuels effectuée selon une méthode prédéterminée ;
- f. L'indexation de la fourchette salariale se fait selon la même procédure que pour le reste des classes et grades de l'organisation (à savoir évaluation annuelle des données des marchés de référence) ;
- g. L'évaluation du poste sera en principe revue avant le recrutement d'un nouveau directeur général.

Cette approche est appliquée dans environ 60 entités (dont des services du secteur public) travaillant avec PwC.

John McGill, aujourd'hui Directeur général de Strategic Pay et co-auteur du rapport de la révision triennale de 2009, confirme que cette méthode est la plus employée en Australie, en Nouvelle-Zélande et à l'échelon international. Il estime que Strategic Pay travaille chaque année avec 60 à 80 organisations qui entreprennent une démarche similaire à celle décrite ci-dessus.

3 Analyse de la valeur d'un poste

3.1 Application du système de notation SP10 aux postes de direction générale

L'évaluation des postes de direction générale a été entreprise en 2009 par Strategic Pay et PwC Fidji. Chaque poste a été évalué selon 10 facteurs (ou critères) propres au système SP10® de Strategic Pay. Les facteurs du système SP10® sont décrits à l'annexe A.

L'évaluation des postes offre une terminologie pour parler du travail. Tous les systèmes d'évaluation des postes reposent sur une série de facteurs. Ces facteurs correspondent en réalité à des échelles terminologiques, ou critères, tels que l'éducation et l'expérience, qui permettent d'évaluer le contenu d'un poste et de juger dans quelle mesure tel ou tel facteur est nécessaire à l'exercice des fonctions correspondant à un poste donné. À chaque niveau correspondent des points. Ces facteurs sont pensés pour refléter les grandes composantes jugées importantes sur le marché et nécessaires à l'évaluation de la valeur d'un poste, de sorte que la plupart des systèmes d'évaluation des postes s'appuient sur des facteurs tels que l'éducation et l'expérience, la résolution des problèmes, l'impact et les qualités relationnelles, parfois appelés différemment.

En ce sens, l'évaluation des postes est un outil d'analyse de toutes sortes de postes dans des organismes très différents les uns des autres.

Dans le cas des postes de direction générale et de direction, la taille de l'organisation constitue un autre facteur dont il faut tenir compte. En effet, l'étendue et l'envergure d'un poste de direction sont influencées par la taille de l'organisation, une petite organisation sans but lucratif n'ayant pas la même taille, la même structure et, au final, la même complexité qu'un ministère ou une grande multinationale. Plutôt que d'en faire un facteur à part entière, la plupart des systèmes d'évaluation des postes incluent cette composante dans les termes employés pour décrire les facteurs de notation, de sorte que les échelons les plus élevés de certains facteurs, notamment l'envergure et l'autorité, ne puissent correspondre qu'à des postes de direction et de direction générale dans des organisations multinationales diversifiées de très grande taille.

Le système SP10 tient compte de cette composante en distinguant trois catégories d'organisations en fonction de leur taille.

- Petite organisation Chiffre d'affaires inférieur à 55 millions de dollars néo-zélandais et/ou effectif ne dépassant pas 200 employés
- Organisation moyenne Chiffre d'affaires situé entre 55 et 270 millions de dollars NZ et/ou effectif situé entre 200 et 1 000 employés
- Grande organisation Chiffre d'affaires situé entre 270 millions et 3 milliards de dollars NZ et/ou effectif de plus de 1 000 employés.

Ces définitions servent à peaufiner les notes attribuées pour chaque facteur en fonction de l'organisation où l'évaluation a lieu.

D'après cette classification, la CPS répond aux critères d'une organisation de taille moyenne, le Secrétariat général du Forum des Îles du Pacifique à une organisation de taille petite à moyenne, tandis que toutes les autres organisations membres du CORP sont classées parmi les petites organisations. Ce constat a une incidence sur la façon dont certains facteurs seront notés pour le poste de Directeur général de la CPS, notamment le facteur lié à la gestion des personnes. Dans le système Mercer, plusieurs catégories d'« impact » ont été utilisées pour tenir des différentes tailles des organisations.

3.2 Examen de l'évaluation des postes de direction générale

Nous sommes conscients du fait que certains postes de direction générale ont évolué depuis l'évaluation réalisée début 2009. Nous savons également que ces évaluations n'ont pas été entérinées par les organes directeurs des organisations. Nous avons coutume de débattre l'évaluation du poste de directeur général avec l'organe directeur de l'organisation concernée, qu'il s'agisse d'un comité de direction ou d'un conseil, ou avec son représentant, en général le Président.

L'évaluation récente des postes de direction situés dans les classes 14-16 et le travail suivi que nous avons engagé avec les organisations membres du CORP ont permis aux consultants de Strategic Pay de se forger une idée précise des fonctions exercées par les directeurs de l'ensemble des organisations membres du CORP. Nous avons pu consulter les descriptifs de fonctions et des documents de portée plus générale dans l'ensemble de ces organisations.

Alors que nous avons envisagé au départ de tenir des entretiens téléphoniques avec chacun des directeurs pour nous assurer que nous avons véritablement saisi la nature et l'envergure de chacun des postes concernés, les directeurs des organisations n'étaient pas tous disponibles. À défaut, Dennis O'Callaghan et John McGill, les deux directeurs de Strategic Pay et deux des spécialistes de l'évaluation des postes les plus en vue de Nouvelle-Zélande, ont analysé de manière approfondie les cinq postes de direction générale. Nous avons examiné les descriptifs de fonctions qui nous ont été remis, de même que d'autres documents utiles et les évaluations réalisées en 2009. Nous avons comparé nos hypothèses au manuel d'évaluation des postes SP10®, tout en tenant compte des subtilités propres à des postes qui sont au service de l'ensemble de la région.

Nous avons été attentifs aux observations que nous ont renvoyées les directeurs des organisations du CORP au sujet de leurs fonctions et aux subtiles différences qui distinguent leurs postes respectifs des fonctions exercées dans la fonction publique.

- Le mode de fonctionnement de l'organe directeur de ces organisations (en particulier la fonction de Président) diffère à plusieurs égards de celui d'autres organismes et il se réunit moins fréquemment qu'un conseil d'administration classique ou qu'un conseil élu du secteur public.
- Gestion des relations avec les parties prenantes, y compris la nécessité de jouir d'excellentes qualités relationnelles et de diplomatie pour plaider, influencer et négocier auprès de chefs d'État et de gouvernement et de hauts fonctionnaires des États et Territoires membres ainsi qu'auprès de bailleurs de fonds, de partenaires dans le développement et d'autres parties associées. C'est l'une des qualités dont doivent faire preuve régulièrement les directeurs des organisations à un niveau d'exigence élevé, et cela se traduit dans la façon dont nous avons noté le facteur Qualités relationnelles de leur poste.
- Les activités conduites par les organisations membres du CORP ont des retombées socioéconomiques significatives dans toute la région. Bien qu'un impact de cette nature ne puisse être mesuré explicitement par le facteur Impact/Résultats des décisions du système SP10®, nous en avons tenu compte au moment de noter ce facteur.

La figure 2 ci-dessous expose le résultat de notre analyse.

Figure 2 : Évaluation proposée des postes de direction générale

Éducation	Expérience	Complexité	Envergure	Sous-total	Résolution des problèmes	Liberté d'agir	Impact/Résultats des décisions	Qualités relationnelles	Délégation d'autorité	Gestion des personnes	Total des points
Directeur général de la CPS											
J 152	L 230	D 55	F 30	325	F 175	F 152	E 3 152	F 5 115	E 2 66	F 2 115	1482
Secrétaire général du Forum des Îles du Pacifique											
J 152	K 200	D 50	F 30	282	F 175	F 132	E 3 152	F 5 132	E 2 66	E 2 76	1387
Directeur de la Commission océanienne de recherches géoscientifiques appliquées (SOPAC)											
J 152	K 200	D 50	F 30	282	F 152	F 132	E 2 115	F 5 115	E 2 66	E 2 76	1290
Directeur du Programme régional océanien de l'environnement (PROE)											
J 152	K 200	D 50	F 30	282	F 152	F 132	E 2 115	F 5 115	E 2 66	D 2 57	1271
Directeur général de l'Agence des pêches du Forum (FFA)											
J 152	K 200	D 50	F 30	282	F 152	F 132	E 2 115	F 5 115	E 2 66	D 2 57	1271

Recommandation

1. Faire en sorte que les résultats de l'évaluation des postes effectuée par les consultants parviennent aux organes directeurs respectifs des organisations concernées et leur soient recommandés pour adoption.

4 Analyse des marchés de référence

Nous préconisons, pour l'évaluation des postes de direction générale, l'adoption des mêmes marchés de référence que pour les classes 1 à 16, à savoir la moyenne des traitements de base calculée à partir des données obtenues des trois marchés de référence habituels :

- médiane de la fonction publique néo-zélandaise ;
- médiane de la fonction publique australienne ;
- quartile supérieur du marché fidjien, toutes organisations confondues.

Données relatives à la fonction publique néo-zélandaise

Les données relatives à la fonction publique néo-zélandaise sont issues de la base de données de Strategic Pay, en particulier de l'enquête de mars 2010 du gouvernement central dont les résultats, publiés en avril, sont communiqués chaque année. Elle couvre 50 organisations du secteur public, principalement des services, des ministères et organismes, et un échantillon de 14 657 employés. À l'heure actuelle, c'est une source essentielle de données sur les niveaux de rémunération au sein du gouvernement central. Le traitement de base médian sert de point de référence du marché des organisations membres du CORP.

Données relatives à la fonction publique australienne

Les données relatives à la fonction publique australienne et le barème de traitement qui y sont pratiqués sont extraits des données sur le traitement de base médian rendues publiques dans l'enquête réalisée en 2008 par Mercer Australie sur les rémunérations en vigueur dans la fonction publique australienne. Cette enquête annuelle sur le barème de traitement de la fonction publique fédérale s'appuie sur des données recueillies en décembre 2008, le rapport définitif ayant été publié en juillet 2009. Les résultats sont présentés dans une série de classes salariales larges, toutes tirées des évaluations des postes reposant sur la méthode d'évaluation Mercer Cullen Egan Dell, dont certaines remontent à 2001.

Pour que ces données puissent être exploitées et analysées pour les besoins de la présente étude, nous avons utilisé un tableau de corrélation permettant de convertir les points Mercer CED en points SP10®. Ce tableau est reproduit ci-dessous.

CED	SP10
1 100	1 185
1 150	1 251
1 200	1 318
1 250	1 385
1 300	1 448

L'enquête de décembre 2009 sur la fonction publique australienne n'a pas encore été rendue publique. En conséquence, nous avons actualisé les données de 2008 en fonction des fluctuations estimées des données médianes jusqu'en décembre 2009. Cette estimation s'appuie sur des informations communiquées par le Département de l'éducation, de l'emploi et des relations de travail, à savoir une augmentation salariale moyenne annualisée de 4 % actualisée par des accords conclus en septembre 2009 pour les salaires de toutes les administrations publiques.

À défaut de disposer des données de l'enquête de décembre 2009 et pour les besoins du présent rapport, une augmentation de 4 % a été appliquée aux données issues de l'enquête de 2008 sur les rémunérations de la fonction publique australienne.

Données relatives au marché fidjien

Comme pour les années précédentes, les données relatives au marché fidjien, toutes organisations confondues, ont été tirées de la base de données de PwC Fidji, et plus particulièrement de l'enquête toutes organisations d'avril 2010. Le quartile supérieur sert ici de point de référence du marché des organisations du CORP pour mesurer les fourchettes salariales moyennes.

Recommandation

2. Fixer la rémunération des directeurs des organisations en fonction de la moyenne des trois marchés de référence utilisés pour tous les autres postes occupés dans les organisations membres du CORP.

5 Politique de rémunération

Le présent chapitre porte exclusivement sur la mise au point d'une structure de traitements pour les postes de direction générale, désignée de façon un peu floue par le terme « classes » dans les précédents documents rédigés sur le même sujet.

Il est regrettable d'employer le terme « classes » pour se référer à la mise au point d'une structure des traitements pour les postes de direction générale. Les résultats de l'évaluation des postes sont présentés sous la forme d'un total de points pour chaque poste. L'usage veut que l'on regroupe ces points en catégories ou « classes » pour pouvoir déterminer le niveau des traitements. Ainsi, tous les postes situés entre 130 et 150 points sont regroupés dans la classe A du système de rémunération en vigueur au sein des organisations membres du CORP. Suivant ce principe, tous les postes situés en dessous du poste de directeur des organisations du CORP ont été notés et placés dans l'une des classes allant de 1 à 16.

En conséquence, le terme « classe » désigne une fourchette de points. Dans la pratique, Strategic Pay et PwC n'ont trouvé nulle part de référence à la notion de « classe » salariale pour les postes de direction générale. Cela dit, les organisations du CORP sont aujourd'hui dans une position particulière, compte tenu de leur audacieuse ambition d'harmoniser les régimes de rémunération en vigueur dans des organisations ayant chacune leurs spécificités, et il convient de se poser la question de savoir en quoi cela s'applique aux directeurs généraux.

5.1 Pourquoi modifier le statu quo ?

La classe M actuellement utilisée pour les directeurs des organisations du CORP correspond à une pratique très inhabituelle qui diffère fortement de ce qui se fait sur le marché.

Le poste de directeur général est presque systématiquement traité séparément lorsque Strategic Pay ou PwC conduisent une étude sur les rémunérations. En effet, les questions associées à la rémunération d'un directeur général tournent souvent autour de la désignation et de la gestion d'un type particulier de personne, choisi en fonction des caractéristiques d'une organisation à un stade donné de son développement. Bien que le directeur général soit généralement « employeur » de tous les agents placés sous sa supervision, il est lui-même employé par un conseil ou un organe directeur composé de plusieurs membres et doit lui rendre des comptes. Les questions associées à l'exercice de l'autorité sont à elles seules une composante unique des fonctions de directeur général et, à cet égard, il est indiqué de situer ce type de poste en dehors et au-dessus du modèle de classification utilisé pour les autres agents.

Tant Strategic Pay que PwC abordent ces fonctions particulières en commençant par une évaluation des postes. Les données issues des marchés sont appliquées aux points attribués à chaque poste afin de déterminer un point médian (100 %) et une fourchette associée.

La composition et le profil des organisations du CORP ont évolué. Lorsque la réforme institutionnelle régionale sera achevée, seules quatre organisations dépendront encore du régime de rémunération du CORP, et la CPS est manifestement plus grande que toutes les autres organisations et, d'après ce que nous avons compris, est appelée à poursuivre sa croissance.

Le nouveau modèle de classification des postes des organisations du CORP se compose de neuf classes correspondant aux précédentes classes I à M pour les cadres professionnels. Ces classes représentent des fourchettes salariales plus restreintes et permettent ainsi aux organisations de faire valoir que tous les postes de conseiller n'ont pas forcément pas la même valeur et ne doivent donc pas forcément être tous placés dans la même classe salariale. Il en va de même pour les postes de direction, placés désormais dans les classes 14 à 16. Les consultants estiment que la même logique devrait s'appliquer aux postes de direction générale.

Le nouveau système de rémunération des organisations du CORP est en rupture avec les pratiques passées. Un nouveau modèle de familles de postes, sous-tendu par le système de notation SP10®, a été introduit pour l'évaluation des postes. Un nouveau système de classes a aussi été instauré, où la progression salariale dépend des résultats obtenus par les agents. De nouveaux systèmes d'évaluation des résultats sont actuellement introduits dans l'ensemble des organisations du CORP, de même que de nouvelles façons d'associer la rémunération aux résultats. S'en tenir au statu quo, à savoir une classe salariale unique pour les postes de direction générale, ne cadrerait pas du tout avec cette évolution.

5.2 Options possibles pour le classement des postes de direction générale

Dans le rapport de la révision triennale de 2009, les consultants ont fait état de « *la taille très variable des organisations membres du CORP* ». Cette disparité se traduit par des écarts sensibles entre les valeurs attribuées respectivement aux postes de directeurs des organisations, et ce, en fonction de l'étendue des activités de chaque organisation, des moyens que gère chaque directeur (portée) et de la complexité et de l'impact qu'ont leurs postes respectifs. Ainsi, les consultants ont recommandé que les postes de directeurs ne soient pas regroupés au sein d'une même classe, mais analysés chacun séparément afin que le barème de traitement proposé sur le marché soit calculé pour chaque poste en fonction des points qui lui ont été attribués.

Nous sommes conscients du fait que cette recommandation, ainsi que l'exclusion des postes de direction générale du modèle de classification mis au point pour les autres agents en poste dans les organisations du CORP, ont provoqué un certain degré de perplexité et d'incertitude parmi la direction et les organes directeurs des organisations concernées. Suite à la demande formulée par les directeurs des organisations lors de leur réunion de février 2010, les consultants ont réexaminé cette recommandation issue de la révision triennale. Nous avons tenu compte des avis du groupe de travail, comme nous l'avions indiqué aux directeurs des organisations du CORP en février 2010. Le rapport du groupe de travail est reproduit à l'annexe 2.

En résumé, le groupe de travail a proposé deux options possibles pour classer chaque poste de directeur distinctement :

Option 1

« Créer deux classes pour les postes de direction générale situées au sommet du système de classification des postes proposé pour le personnel. De cette façon, les classes 17 et 18 seraient réservées aux directeurs des organisations, ce qui permettrait d'établir une certaine distinction entre leurs postes respectifs en fonction de la valeur sensiblement différente qui leur est attribuée ... »

Option 2

« Créer une classe unique pour les postes de direction générale située au sommet du système de classification des postes proposé pour le personnel. De cette façon, la classe 17 serait réservée aux directeurs des organisations, mais ne permettrait pas d'établir une distinction entre ces postes à partir des écarts entre les valeurs qui leur sont attribuées. »

5.3 Modèle proposé

Les consultants ont réexaminé la recommandation qu'ils avaient formulée en 2009 à la lumière des observations que leur ont transmises les directeurs des organisations et le groupe de travail, tout en reconnaissant que le principe de l'harmonisation devrait s'appliquer uniformément à tous les postes, sans distinction entre les postes de direction générale et les postes des autres agents.

Le modèle divisé en 16 classes, approuvé par les directeurs des organisations à leur réunion de février, fournit une logique implacable pour le classement des postes de direction. Hormis les classes 9 à 13, dont la fourchette est plus restreinte pour permettre davantage de souplesse entre les familles de postes, la progression d'une classe à l'autre est relativement constante, avec une progression d'environ 15-16 % des points attribués d'une classe à l'autre.

Nous proposons d'appliquer le même principe au classement des postes de direction générale, en créant deux classes supplémentaires, comme expliqué ci-dessous :

Figure 3 : Modèle révisé de classification des postes au sein des organisations du CORP

Classe	Plancher	Point médian	Plafond	Fourchette	Progression en %
1	130	140	150	20	-
2	151	162	173	22	15,7 %
3	174	187	200	26	15,4 %
4	201	216	231	30	15,5 %
5	232	250	267	35	15,7 %
6	268	288	308	40	15,2 %
7	309	333	356	47	15,6 %
8	357	382	406	49	14,7 %
9	407	431	455	48	12,8 %
10	456	484	512	56	12,3 %
11	513	544	574	61	12,4 %
12	575	609	642	67	11,9 %
13	643	686	728	85	12,6 %
14	729	785	840	111	14,4 %
15	841	903	965	124	15,0 %
16	966	1 048	1 130	164	16,1 %
Classes proposées pour les postes de direction générale					
17	1 131	1 216	1 301	170	16,0 %
18	1 302	1 411	1 520	218	16,0 %

Tous les chiffres indiqués correspondent aux points SP10®.

Sur cette base, les postes de direction générale seraient notés comme suit :

	Poste	Points
Classe 17	Directeur général de la FFA	1 271
	Directeur du PROE	1 271
	Directeur de la SOPAC	1 290
Classe 18	Secrétaire général du Forum	1 387
	Directeur général de la CPS	1 482

5.4 Médianes proposées

Les hypothèses relatives aux marchés de référence décrites au chapitre 4 du présent rapport ont été appliquées et la moyenne des trois marchés a été calculée afin de déterminer les médianes suivantes pour 2011.

Figure 4 : Données des marchés en mai 2010

(Tous les chiffres correspondent au traitement de base.)

Notation SP10 Strategic Pay				Données des marchés mars 2010 - DTS			
Classe	De	À	Médiane	Médiane fonction publique néo-zélandaise – mars 2010	Médiane fonction publique australienne – décembre 2008	Fidji toutes organisations – avril 2010	Moyenne
17	1 131	1 301	1 216	119 005	104 972	49 644	91 207
18	1 302	1 520	1 411	139 081	112 829	65 566	105 825

DTS : droit de tirage spécial

Ces médianes permettront de calculer les fourchettes salariales (+/- 20 % au-dessus et en dessous de la médiane) suivantes :

Classe	Minimum	Médiane	Maximum
17	72 996	91 207	109 448
18	84 660	105 825	126 990

Nous estimons que cette grille permettra à chacune des organisations de s'appuyer sur un cadre juste, équitable et relié au marché pour le recrutement et le calcul de la rémunération des directeurs des organisations. Sur la base de la fourchette 80-120 % recommandée pour le barème harmonisé des traitements au sein des organisations du CORP, le chevauchement entre les fourchettes des classes 17 et 18 est suffisant pour qu'un directeur général très performant de la classe 17 soit rémunéré à un niveau égal ou supérieur à celui d'un directeur général nouvellement nommé à la classe 18. C'est le principe de base de l'administration moderne des traitements.

Recommandation

3. Classer les postes de direction générale dans les nouvelles classes 17 et 18, tel que proposé par les consultants à la figure 3 ; et appliquer les médianes des marchés donnés à la figure 4 à partir du 1^{er} janvier 2011 ou de la date applicable de révision du traitement du directeur de chaque organisation.
4. Revoir une fois par an les médianes des marchés à l'aide de la révision annuelle des données des marchés et des données relatives aux autres postes occupés au sein des organisations du CORP.

6 Gestion des résultats personnels

La procédure d'évaluation des résultats des directeurs des organisations régionales varie d'une organisation à l'autre. Par exemple, dans la plupart des cas, la procédure d'évaluation permet au directeur (ou à un représentant) de présenter un récapitulatif des objectifs ou résultats obtenus soit au Président, ou à l'organe directeur, soit à un sous-comité de l'organe directeur. Mais la plupart des directeurs ont rarement l'occasion de recevoir des commentaires des membres. Étant donné que les organisations cherchent à promouvoir une gestion des résultats de leur personnel basée sur les meilleures pratiques, il serait peut-être temps d'en faire de même pour les directeurs.

Dans le cas de la FFA, les résultats du Directeur général sont évalués par un sous-comité du Comité des pêches du Forum. Il s'agit d'une évaluation à 360 degrés, où l'on recueille les avis des employés placés sous la responsabilité directe du Directeur général, des membres et des principales parties prenantes.

La démarche du sous-comité constitue un mécanisme solide et concret d'évaluation des résultats et de retour d'information, conforme aux meilleures pratiques en matière de régimes de gouvernance. Le sous-comité pourrait également jouer un rôle lors de la nomination d'un nouveau directeur général, notamment en revoyant le descriptif de fonctions et l'évaluation du poste avant son recrutement.

Recommandation

5. Faire en sorte que chaque organe directeur revise sa procédure actuelle de gestion et d'examen des résultats du directeur, dans le but de mettre en place une procédure et des documents correspondant aux meilleures pratiques et à la méthode de gestion des résultats appliquée aux autres agents en poste dans les organisations concernées.

7 Rétribution en cas de bons résultats

Dans le rapport de la révision triennale, les consultants préconisaient la mise en place de mécanismes de rémunération en fonction des résultats pour l'ensemble du personnel et de mettre fin à l'ancien système de progression salariale échelon par échelon. Strategic Pay a travaillé avec chacune des organisations concernées afin de mettre en place une rémunération en fonction des résultats, notamment par l'utilisation d'instructions d'un tableau de rémunération relié aux niveaux de résultats définis dans la figure 5 ci-dessous.

Figure 5 : Toute ascension au sein d'une classe salariale dépend des résultats obtenus

Haut rendement – 110-120 %	\$ Maximum
Valeur ajoutée – les résultats sont systématiquement supérieurs aux attentes	
Compétence 98-102 %	Fourchette de la médiane
En voie de perfectionnement (indiqué pour les nouvelles recrues, un directeur général sur la bonne voie pour parvenir au niveau de compétence requis ou un agent à faible rendement) – 80-98 %	\$ Minimum \$ Minimum

Au fil du temps, chaque organisation doit chercher à faire en sorte que la rémunération de chaque employé se situe au niveau de résultats qui lui correspond.

Nous recommandons de traiter le cas des directeurs des organisations de la même façon que celui des autres employés, non seulement pour des besoins d'harmonisation, mais aussi par respect pour des principes clés tels que l'équité salariale en fonction des résultats.

Nous proposons les lignes directrices suivantes pour aider les organes directeurs à lier la progression salariale des directeurs aux résultats obtenus.

- Les résultats du directeur sont évalués chaque année à une période fixée d'un commun accord, mais de préférence dans les deux mois précédant le début de l'exercice suivant, par l'organe directeur, ou son président, ou un sous-comité investi de l'autorité nécessaire pour réaliser l'évaluation et déterminer le niveau général de résultats obtenu pour l'année considérée.
- Les résultats sont évalués au regard d'une série de documents convenus par la direction et l'organe directeur, avec la contribution et l'accord du directeur. Les résultats obtenus par le directeur sont évalués pour chacune des mesures approuvées et sont notés dans les catégories Dépasse les attentes, Satisfaisant, En bonne voie ou Perfectionnement requis.
- Dès que l'évaluation des résultats est achevée, l'organe directeur examine dans les meilleurs délais la rémunération globale du directeur en s'appuyant sur les critères suivants :

Figure 6 : Exemples de directives relatives à la progression salariale

Résultats	Augmentation de traitement
Certaines défaillances sont observées au niveau des résultats et un plan est en place pour les corriger.	Difficile de justifier une augmentation, même pour indexation. Un traitement situé à 95 % de la nouvelle médiane doit être considéré comme le traitement maximal pouvant être offert en cas de décision d'augmentation. Décision laissée à la discrétion de l'organe directeur.
Résultats correspondant à un travail compétent, comme le prouvent les notes globales (Satisfaisant) obtenues tant pour le volet résultats escomptés que pour le volet comportements.	Le traitement cible devrait se situer autour de la médiane (98-102 %). Indexation du traitement si le directeur perçoit un traitement se situant déjà dans cette fourchette et augmentation de traitement pour bons résultats en plus de l'indexation si son traitement se situe en-deçà de cette fourchette. Si son traitement est supérieur à cette fourchette, l'organe directeur peut décider de supprimer partiellement ou intégralement l'indexation du traitement.
Résultats supérieurs aux attentes fixées pour ce poste, comme le prouvent les notes globales (Dépasse les attentes ou Excellent) soit pour le volet résultats escomptés, soit pour le volet comportements, soit pour les deux.	La rémunération globale devrait se situer dans la fourchette allant de 102 % à 120 % de la médiane. Indexation du traitement et possibilité d'accorder une augmentation pour bons résultats. Aux niveaux les plus élevés de la classe, toute augmentation en pourcentage doit être étayée par des preuves irréfutables de la valeur ajoutée qu'apportent les résultats du directeur à l'organisation et, de façon plus générale, aux parties prenantes.

- Toute modification de la rémunération s'applique à la date d'effet de la révision des traitements de l'organisation concernée.

Recommandation

6. Appliquer aux directeurs des organisations le système harmonisé de rémunération des organisations du CORP, où l'augmentation de traitement au sein d'une classe salariale dépend de l'obtention de bons résultats, chaque organe directeur devant revoir la rémunération de son directeur une fois par an, en suivant les lignes directrices ci-dessus.

8 Conclusions

Les efforts engagés par les organisations membres du CORP au cours des dix dernières années pour harmoniser leurs politiques et pratiques en matière de rémunération, tant pour leurs agents que pour leurs directeurs, sont probablement sans précédent dans le monde de la rémunération. Lors de la rédaction du présent rapport et de l'élaboration des recommandations qu'il contient, nous avons été attentifs à la nécessité de trouver un juste équilibre entre les meilleures pratiques en matière de rémunération et l'engagement pris par les organisations membres du CORP en matière d'harmonisation, ainsi que les principes directeurs associés.

Nous sommes arrivés à la conclusion que la rémunération des directeurs des organisations peut tendre davantage vers l'harmonisation. Dans cette optique, toutes nos recommandations sont résolument tournées vers cet objectif :

- Le choix de créer deux classes permet de tenir compte des similitudes et différences qui existent entre les « valeurs » respectives attribuées aux différents postes de directeur et repose sur la même logique que celle appliquée aux 16 classes regroupant l'ensemble des autres postes occupés au sein des organisations du CORP.
- Le recours à des marchés de référence reste fidèle à l'engagement pris par les organisations du CORP concernant les comparaisons de traitement avec les trois marchés de référence et s'applique uniformément aux classes 1 à 16 ; et
- Les recommandations relatives aux résultats et à la rémunération aux résultats s'inscrivent dans le droit fil des méthodes que sont en train d'adopter toutes les organisations du CORP désireuses d'harmoniser leurs systèmes d'évaluation des résultats et de rémunération aux résultats, comme l'indiquent les principes directeurs et comme l'ont approuvé les directeurs des organisations du CORP à leur réunion de février 2010.

Nous estimons que l'adoption des recommandations formulées dans le présent rapport permettra de mettre en place une structure viable, équitable et justifiable pour établir et gérer la rémunération et les résultats des directeurs des organisations du CORP.

ANNEXE A:

Système d'évaluation des postes SP10® de Strategic Pay

Ce système d'évaluation des postes a été mis au point par Pricewaterhouse avant d'être acheté par Strategic Pay en 2004. Il est très bien accueilli par les secteurs public et privé, notamment au niveau de la Direction, grâce aux liens associés aux données relatives à la rémunération des cadres dirigeants. Il convient aux services et contextes de direction, où les différentiels de points sont jugés importants.

Il prévoit dix facteurs (ou critères) :

1. Éducation

Niveau d'éducation requis pour accomplir les fonctions requises du poste, quelle que soit la façon dont ce niveau a été atteint.

2. Expérience

Durée de l'expérience pratique et nature des connaissances spécialisées ou de direction requises. L'expérience s'ajoute aux connaissances requises au titre du facteur 1.

3. Complexité – se mesure en fonction :

- du temps nécessaire à l'apprentissage et à l'adaptation aux exigences particulières du poste ;
- du niveau du poste, selon des règles établies et prévisibles ;
- du défi intellectuel à relever pour s'adapter à des circonstances en rapide évolution, et la réflexion innovante ou conceptuelle requise pour mettre l'organisation sur des rails nouveaux.

4. Envergure du poste

L'ampleur du poste (c'est-à-dire son influence dans l'organisation)

5. Résolution des problèmes

La nature et la complexité de la solution de problèmes que l'on attend du titulaire. Il est tenu compte, notamment du jugement, de l'existence de règles et directives aidant à résoudre le problème, du degré d'analyse et de recherche requis, de l'originalité, de l'ingéniosité ou de l'initiative requises pour trouver un solution.

6. Liberté d'agir

Degré de supervision, orientation ou encadrement imposé au titulaire et liberté d'action de celui-ci.

7. Impact / Résultats des décisions

Niveau de pouvoir discrétionnaire conféré au titulaire.

8. Qualités relationnelles

Aisance requise dans les relations avec d'autres employés et des personnes de l'extérieur.

9. Délégation d'autorité

Niveau de délégation d'autorité pour les dépenses et investissements courants, l'octroi de prêts, le recrutement et le licenciement de personnel.

10. Gestion des personnes

Contrôle et gestion du personnel de l'organisation, y compris les liens de subordination directe et d'autres formes de supervision, direction, coordination ou influence exercée sur d'autres employés.

ANNEXE B:

Document du groupe de travail sur la rémunération des DG, février 2010



SECRETARIAT GÉNÉRAL DU FORUM DES ÎLES DU PACIFIQUE

PIFS(10)CROP.

CONSEIL DES ORGANISATIONS RÉGIONALES DU PACIFIQUE

Nouméa, Nouvelle-Calédonie
4 février 2010

CLASSES DE RÉMUNÉRATION DES DIRECTEURS

Objet

1. Le présent document a pour objet de présenter aux Directions des organisations du CORP, pour examen, des informations complémentaires sur la proposition énoncée dans la révision triennale du barème des traitements de 2009 - considérer les postes de Directeurs comme une « classe » à part.

Contexte

3. La révision triennale du barème des traitements effectuée en 2009 a été réalisée par PricewaterhouseCoopers (PwC) et Strategic Pay (« les Consultants »). Leur rapport a été présenté aux Directeurs des organisations membres du CORP lors de leur réunion de juin 2009.

4. Dans leur rapport, les Consultants proposaient aux organisations du CORP d'envisager un nouveau modèle (barème des traitements) comportant plusieurs classes. En outre, ils recommandaient que « *les organisations considèrent les postes de la Direction générale comme une « classe » distincte, assortie d'une fourchette salariale fixée spécifiquement en fonction de la valeur du poste.* »

5. Les Directeurs des organisations du CORP n'étant pas entièrement convaincus par la proposition des Consultants, ils demandèrent *au groupe de travail de la peaufiner et de leur présenter d'autres options pour examen.*

6. Le présent document décrit en détail la proposition des Consultants et la manière dont elle pourrait s'appliquer en pratique, et présente aux Directeurs des organisations du CORP, pour examen, un certain nombre de solutions possibles. Il propose aussi d'élaborer des lignes directrices ou des règles de recrutement, de rémunération et de conditions d'emploi pour les Directeurs des organisations du CORP.

Pourquoi changer le statu quo ?

7. Le principe présidant à la nouvelle classification proposée pour le personnel est que des postes d'envergure similaire soient regroupés et rémunérés à un niveau de salaire similaire. Ce raisonnement s'applique aussi aux Directeurs – ou plus précisément, il n'y a aucune raison pour qu'il ne s'applique pas aux Directeurs.

8. Selon John McGill, Strategic Pay, le poste de Directeur est souvent rattaché à une classe distincte (et, dans certaines organisations, l'équipe de Direction également). Cela s'explique par le fait que les problèmes de rémunération afférents aux cadres supérieurs du haut de l'échelle concernent souvent le recrutement et la gestion d'un type de personne particulier, convenant à l'organisation à ce stade de son développement. Les Directeurs étant à part du reste de l'organisation, leur poste entre dans une classe distincte, avec le nombre de points correspondants.

9. En l'occurrence, Strategic Pay note que nous avons affaire à un groupe d'organisations qui, tout en ayant une mission différente, poursuivent des buts généraux communs et ont une même philosophie. C'est pourquoi les Consultants avancent que les Directeurs pourraient être traités de manière similaire, mais seulement jusqu'à un certain point.

10. Dans le rapport de révision triennale de 2009, les Consultants ont noté la « taille très variable des organisations membres du CORP ». Cette disparité donne lieu à une différence sensible de la valeur des postes qui reflètent la différence de champ d'action, de ressources gérées (envergure du poste), de complexité et d'impact des différents postes.

11. Sachant que les postes de valeur similaire devraient être regroupés, cette différence sensible de taille des postes laisse à penser que les postes de directeur ne devraient pas être regroupés. C'est sur cet argument que se fondent les recommandations des Consultants :

12. Les Consultants considèrent en outre que leurs recommandations représentent les meilleures pratiques.

Meilleure pratique

13. Jenny Seeto, PwC, possède une vaste expérience de l'évaluation des postes réalisée pour le compte d'organisations sises aux Îles Fidji et d'autres pays insulaires océaniques. Elle décrit ainsi la meilleure pratique qui se dessine en matière de rémunération des directeurs :

- a. L'évaluation du poste de directeur est conduite et débattue en présence du conseil d'administration de l'entreprise (ou d'un sous-comité du conseil) afin d'attribuer une note définitive au poste ;
- b. En fonction des points (valeur) attribués au poste, des données sont obtenues des marchés de référence ;
- c. Ces données permettent de fixer le point médian du traitement de base et une fourchette de rémunération fixe ou globale établie à +/- 20 % du point médian. Cette fourchette nous fournit la structure de la rémunération du directeur général ;
- d. Lors de sa désignation, le directeur général négocie avec le conseil d'administration (ou l'un de ses sous-comités) afin de convenir d'un traitement initial et des conditions d'emploi et de rémunération applicables ;
- e. L'ascension au sein de la fourchette salariale dépend ensuite de l'évaluation des résultats annuels effectuée selon une méthode prédéterminée ;
- f. L'indexation de la fourchette salariale se fait selon la même procédure que pour le reste des classes et grades de l'organisation (à savoir évaluation annuelle des données des marchés de référence) ;
- g. L'évaluation du poste sera en principe revue avant le recrutement d'un nouveau directeur général.

14. Cette approche est suivie dans une soixantaine d'organisations (y compris des services du secteur public) pour lesquelles Jenny travaille.

15. John McGill, Strategic Pay, confirme que cette pratique est en passe de se généraliser en Australie, en Nouvelle-Zélande et dans les organisations internationales. Il estime que Strategic Pay est sollicité par 50 à 80 organisations par an pour mettre en œuvre la procédure décrite plus haut.

Application concrète de la meilleure pratique

16. Les évaluations du poste de directeur doivent être validées et un mécanisme mis en place à cet effet. Pour adopter la meilleure pratique, les directeurs peuvent confier à un sous-comité de leur organe directeur (similaire au sous-comité de l'Agence des pêches du Forum, par exemple), le soin d'engager les Consultants pour valider la relativité des évaluations de postes de directeurs. Il est préférable que ce sous-comité représente tous les organes directeurs.

17. Une fois les points correspondant à chaque poste de directeur déterminés, ils doivent être pris pour « médiane », et la valeur monétaire de cette médiane est attribuée en fonction de la moyenne des trois marchés de référence (de la même façon que la pratique actuelle). Les seuils inférieur et supérieur de la tranche, pour chaque poste de directeur, varient de +/- 20 % par rapport à la médiane. On obtient ainsi la classe salariale propre à chaque poste de directeur.

18. La procédure d'évaluation annuelle du barème par rapport aux données des marchés de référence continuera d'être appliquée, et toute recommandation d'augmentation du barème du directeur sera présentée, si nécessaire, à l'organe directeur compétent, ainsi que toute recommandation concernant les barèmes du personnel, exactement de la même façon qu'actuellement.

19. Le groupe de travail note que la procédure d'évaluation des résultats individuels des directeurs varie selon les organisations du CORP. Ainsi, la plupart de ces procédures permettent au directeur (ou à son représentant) de présenter une synthèse des résultats, mais la plupart des directeurs n'ont guère l'occasion de recueillir les commentaires des membres. Étant donné que les organisations cherchent à promouvoir la meilleure pratique de gestion des résultats du personnel, le moment est peut-être venu d'en faire autant pour les directeurs. Le sous-comité (§ 15) pourrait aussi servir de mécanisme d'évaluation des résultats et de communication des résultats.

20. En résumé, une fois la valeur de chaque poste déterminée, elle sert à fixer une tranche salariale pour chaque poste de directeur, révisée chaque année par rapport au barème du personnel. La description de poste et l'évaluation (et par conséquent la « médiane » du barème) sont revues avant le recrutement d'un nouveau directeur (il est préférable que ce soit le même sous-comité qui effectue cette évaluation).

Option 1

21. Une solution différente de la proposition des Consultants consisterait à créer deux classes pour les directeurs, au-dessus du modèle de classification proposé pour le personnel. Ainsi, les classes 17 et 18 seraient réservées aux directeurs, ce qui permettrait de différencier en fonction de l'écart de valeur discernable.

22. Ainsi, les organisations seraient bien placées à l'avenir pour attirer et retenir un directeur du calibre approprié, apportant les compétences et l'expérience requises pour conduire et gérer les organisations. Cela permettrait aussi une évolution au sein des classes pour récompenser les personnes en fonction de leurs résultats obtenus pendant leur mandat.

Option 2

23. Une troisième solution, différente de la proposition des Consultants, serait de créer une classe pour les directeurs, au-dessus du modèle de classification proposé pour le personnel. Ainsi, la classe 17 serait réservée aux directeurs, mais elle ne permettrait pas de différenciation en fonction de la taille du poste.

24. Cette solution pourrait gêner les organisations et les empêcher d'attirer et retenir les directeurs présentant les compétences et l'expérience appropriées. D'autre part, cette solution pourrait signifier que les salaires auraient à être négociés en haut de la classe, ce qui limiterait les possibilités de récompenser les titulaires pour les résultats obtenus pendant leur mandat.

Résumé des options

25. Le groupe de travail a débattu les solutions précitées avec les Consultants. Strategic Pay et PwV s'en tiennent aux recommandations formulées dans le rapport de révision triennale de 2009 et estiment que chaque directeur devrait avoir sa « propre classe ».
26. La recommandation de la révision triennale de 2009 repose sur les principes de meilleure pratique – les postes de même valeur doivent être assortis d'un salaire similaire, en fonction de la relativité interne et externe. Cette recommandation tient également compte des principes d'équité et d'égalité. S'agissant des directeurs, ces principes doivent être appliqués compte tenu du contexte politique.
27. Le groupe de travail souscrit aux recommandations des Consultants parce qu'elles reflètent la meilleure pratique. Il émet toutefois des réserves car les membres pourraient estimer le salaire des directeurs « excessif », et il convient de tenir compte des sensibilités politiques.
28. Une manière de conserver les principes de meilleure pratique tout en gérant les sensibilités politiques consiste à établir un référentiel pour les salaires des directeurs, calé sur les quartiles inférieures des marchés de référence, au lieu de prendre les médianes, comme c'est le cas pour le personnel.
29. Le groupe de travail recommande de retenir l'option 1, la plus appropriée par rapport à la proposition des Consultants. Elle suit la meilleure pratique dans la mesure où elle permet une certaine différenciation en fonction de la taille du poste.
30. Le groupe de travail ne recommande pas l'option 2, car elle ne représente pas la meilleure pratique, en raison des différences discernables de taille des postes en question.

Conclusions

31. En termes de gestion des ressources humaines, il n'est pas habituel que les directeurs aient à s'exprimer avec une telle précision quant à leur rémunération. En général, la meilleure pratique serait que le Directeur stratégique des ressources humaines d'une organisation travaille en étroite collaboration avec le conseil de direction (ou le sous-comité du conseil de direction), éventuellement en concertation avec un consultant, afin de déterminer la méthode à adopter pour décider de la structure du salaire du directeur. L'approche retenue est normalement approuvée par le conseil de direction **avant** le recrutement du directeur.
32. Les directeurs d'organisations du CORP préféreront éventuellement suggérer à leur organe directeur qu'un sous-comité de celui-ci soit convoqué pour évaluer les options présentées ici. Des représentants du groupe de travail du CORP pourraient être désignés pour jouer le rôle de « Directeur stratégique des ressources humaines du CORP » ; ces représentants travailleraient de concert avec le sous-comité, avec le soutien éventuel des Consultants. Ce sous-comité pourrait être le même que celui évoqué au § 15.

Autres observations

33. Le groupe de travail a donné suite à un certain nombre de recommandations formulées à l'occasion de la révision triennale de 2009. Ce faisant, il est apparu que les organisations suivent diverses politiques et règles qui s'appliquent clairement aux directeurs, mais que les directeurs sont clairement exclus de certaines d'entre elles, et que d'autres sont floues. Peu d'organisations ont un ensemble consolidé et clair de règles relatives aux procédures de recrutement, rémunération, conditions d'emploi et autres pratiques de gestion des ressources humaines applicables aux directeurs.

34. Par souci de clarté et de transparence, le groupe de travail suggère d'élaborer un ensemble de règles applicables aux directeurs. Il s'agirait dans un premier temps de compiler toutes les règles, politiques, procédures et décisions de l'organe directeur en vigueur, relatives aux conditions d'emploi du directeur. Si cela fait apparaître des différences évidentes entre les organisations, ce document pourrait servir de base à l'élaboration d'une recommandation, à l'intention des organes directeurs, sur la manière dont ceux-ci pourraient trouver une solution harmonisée. Le sous-comité précité pourrait intervenir utilement à cet égard.

Recommandations

35. Les directeurs sont invités à **débattre** le contenu du présent document en séance à huis clos avec Dennis et Jenny, lors de la prochaine réunion, en février 2010, et **convenir** de la marche à suivre.

36. Les directeurs sont invités à **convenir** que le groupe de travail entreprenne d'établir un ensemble consolidé de règles régissant le recrutement, la rémunération, les conditions d'emploi et d'autres pratiques de gestion des ressources humaines relatives aux directeurs.