



Direction générale de l'administration
et de la fonction publique

[Plan du site](#)

[Recherche](#)

[Liens utiles](#)

[Le ministre et le secrétaire d'État](#) | [Le ministère](#) | [La DGAFP](#)

[Accueil](#) > [Les grands dossiers](#) > [La reconnaissance des résultats](#) > [La rémunération](#)

La politique indemnitaire

septembre 2006

La politique de refondation indemnitaire conduite par le ministère de la fonction publique depuis plusieurs années consiste, d'une part, à assurer plus de transparence en matière de définition, de versement et de financement des rémunérations indemnitaires et, d'autre part, à moderniser les régimes existants dans le sens d'une simplification. La complexité des régimes indemnitaires constituent en effet un obstacle à la transparence des rémunérations, à la mobilité, à l'égalité de traitement et à la qualité du dialogue social. La reconnaissance de la performance individuelle et collective est également un axe de cette refondation.

[La transparence en matière de rémunérations indemnitaires](#), p1

[La modernisation des régimes indemnitaires](#), p2

[La reconnaissance de la performance individuelle et collective](#), p3

La reconnaissance de la performance individuelle et collective

Dans le droit de la fonction publique, les notions de mérite et de performance n'apparaissent pas en tant que telles mais nombreuses sont les dispositions qui s'en rapprochent.

La reconnaissance du mérite est énoncée par le préambule de la Constitution du 4 octobre 1958 à travers l'article 6 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 : « Tous les Citoyens [...] sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents ».

Parallèlement, le statut général repose sur un équilibre entre des droits et des obligations : les garanties et les protections accordées ont pour corollaire les exigences de qualité professionnelle :

- ▶ l'avancement d'échelon est fonction à la fois de l'ancienneté et de « la valeur professionnelle » des agents ;
- ▶ les textes relatifs à la notation et à l'évaluation des fonctionnaires prévoient que le tableau d'avancement de grade est établi après « un examen approfondi de la valeur professionnelle » au vu des notations, des propositions motivées des chefs de service et, dorénavant, de l'évaluation des agents retracés par les comptes rendus d'évaluation.

En outre, la plupart des textes indemnitaires prévoient la possibilité de moduler les attributions individuelles « en fonction de la manière de servir ». Il en est ainsi de la prime dite de rendement versée en administration centrale, qui est :

- ▶ qualifiée d'« essentiellement variable et personnelle » ;
- ▶ attribuée « compte tenu de la valeur et de l'action de chacun des agents » ;
- ▶ « révisée chaque année, sans que les intéressés puissent se prévaloir de la prime allouée au titre de l'année précédente ».

Toutefois, avec l'entrée en vigueur de la loi organique relative aux lois de finances au 1er janvier 2006, l'État s'est doté d'un important levier de changement culturel. Alors que la LOLF a été construite autour de la notion d'évaluation de la performance des politiques publiques, les instruments de gestion des ressources humaines permettant d'assurer une meilleure reconnaissance des agents qui concourent à cette performance restent à élaborer.

Pour que les effets induits soient significatifs, il faut que le changement d'optique puisse s'opérer au sein même des services et bénéficie aux équipes et aux agents qui concourent à la mise en œuvre des politiques publiques.

Dans cette perspective, un groupe de travail réunissant l'ensemble des ministères a été mis en place le 16 février 2005 par le ministère de la fonction publique. Ce groupe de travail a pu faire un bilan des « meilleures pratiques » des modes de rémunération de la performance qui existent d'ores et déjà dans les entreprises publiques et certains services publics, préalable important avant l'introduction d'un intéressement des fonctionnaires aux résultats de leur administration. Par ailleurs, l'expérience acquise dans les entreprises privées fait ressortir les enseignements suivants :

- ▶ en amont de son introduction est organisée une formation aux techniques managériales afin de développer la capacité du management à fixer des objectifs individuels et collectifs clairs et transparents, à apprécier aussi objectivement que possible leur atteinte à l'aide d'indicateurs précis et aussi consensuels que possible et à introduire dans la culture de l'organisation une plus forte discrimination dans le mode de rémunération ;
- ▶ sa diffusion commence par le haut de la hiérarchie et par des effectifs réduits, les cadres pouvant ainsi en faire l'expérience avant de le mettre eux même en application ;
- ▶ la discrimination est progressive et en suit une courbe de Gauss dans les attributions au sein d'une même unité, les bénéficiaires ne représentant pas plus du tiers des éligibles pour que cette discrimination soit réelle ;
- ▶ la cohérence entre la rémunération de la performance et les autres instruments, non monétaires, de reconnaissance est assurée, afin que ceux-ci soient complémentaires de la première ;
- ▶ les collaborateurs proposent les objectifs individuels et collectifs aux managers dans une démarche « bottom-up » ;
- ▶ l'attribution de la part variable est formalisée en explicitant le lien avec la performance du bénéficiaire, tout en laissant au manager une part de liberté dans son appréciation de l'atteinte de l'objectif par son collaborateur (éviter les indicateurs binaires et les feuilles de calcul, introduire

des éléments de contexte, des nuances) ;

- ▶ la performance individuelle et collective est panachée systématiquement (par exemple 2/3 et 1/3 de l'enveloppe « part variable ») afin d'éviter les effets « mercenaire » qui perturbent les équipes de travail ;
- ▶ les marges d'augmentation de la part fixe ne sont pas restreintes parallèlement à la montée en charge de la part variable. Celle-ci permet une modulation de court terme, tandis que la part fixe permet une évolution sur la durée de la carrière : les besoins sont donc bien distincts.

Il convient toutefois de distinguer plus clairement que jusqu'à présent les notions de performance et de mérite : si la performance est l'atteinte des objectifs fixés, le mérite correspond à l'effort fourni pour atteindre ces derniers. La principale différence entre les deux notions est avant tout d'ordre méthodologique : la reconnaissance de la performance suppose la mise en place d'un cadre évaluatif fondé sur des objectifs professionnels précis et mesurables, reposant sur des critères transparents, alors que la reconnaissance du mérite récompense une manière de servir perçue de façon générale.

Dans les fonctions publiques des différents pays de l'OCDE ainsi que dans les entreprises publiques ayant institué un mode de management par objectifs, celui-ci s'est toujours accompagné de la mise en place d'un dispositif de reconnaissance de la performance. Ce dernier constituerait en effet un catalyseur du changement culturel souhaité. L'évolution constatée est positive : la prise en compte des objectifs globaux par les agents s'est améliorée, une culture de résultat s'est mise en place petit à petit, le contenu des entretiens annuels d'évaluation individuels s'est enrichi.

L'élément central de la mise en place d'un tel management réside dans l'instauration d'une procédure d'évaluation claire et transparente, s'appuyant sur des objectifs professionnels préalablement fixés. Au sein de l'Etat, cette évaluation pourrait être conduite dans le cadre du décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat, et moyennant un effort important de formation et de communication.

Si les dispositifs de reconnaissance de la performance mis en place reposent a minima sur un système de primes, individuelles ou collectives (de type intéressement aux résultats globaux), ils sont le plus souvent articulés avec des mécanismes de promotions accélérées ou d'amélioration des conditions de travail.

Le décret n° 2004-1082 du 13 octobre 2004 relatif à l'indemnité de fonctions et de résultats (I.F.R) en faveur de certains personnels des administrations centrales a permis, comme précisé plus haut, d'achever la régularisation des régimes indemnitaires en administration centrale et de simplifier leur architecture. Les montants dé plafonnés, versés au titre de la prime de rendement aux administrateurs civils, ont ainsi été intégrés dans l'IFR.

La création de l'indemnité de fonctions et de résultats en administration centrale instaure le principe d'une modulation plus grande de la rémunération en tenant compte des responsabilités, de l'expertise, des sujétions et de la manière de servir appréciée au moyen d'une évaluation des agents.

L'IFR permet donc de moduler la rémunération du régime indemnitaire des cadres A des administrations centrales sur la base d'un barème de points par catégorie d'agents auquel sont affectés des coefficients selon la nature des fonctions exercées et les résultats obtenus.

Par ailleurs, le régime indemnitaire des magistrats de l'ordre judiciaire indemnitaire comprend quant à lui une prime forfaitaire, une prime modulable et une prime pour travaux supplémentaires.

S'agissant de la prime modulable, celle-ci est attribuée en fonction de la contribution du magistrat au bon fonctionnement de l'institution judiciaire. Elle est calculée en pourcentage du traitement indiciaire brut. Le taux moyen de cette prime est de 8 % (arrêté du 17 septembre 2004) et le taux d'attribution individuel est plafonné à 15 %.

Enfin, un décret et deux arrêtés publiés le 21 juillet 2004 ont introduit la « prime de résultats exceptionnels » (PRE) dans la police nationale visant à valoriser la culture de la performance en matière de sécurité intérieure. Ce dispositif comporte 3 volets : un volet collectif (taux forfaitaire de 400 €), un volet individuel (de 100 à 500 €) et un volet grands événements (100 €). Les bénéficiaires de la PRE sont tous les agents de l'Etat affectés dans un service de la police nationale.

S'inspirant des recommandations du rapport du conseiller d'Etat M. Jean-Ludovic Silicani remis au Premier ministre en février 2004, une première expérimentation sur la rémunération à la performance des directeurs d'administration centrale a été mise en œuvre en juin 2004 avec six ministères volontaires. Elle a concerné 44 directeurs d'administration centrale.

La mission de pilotage de l'encadrement supérieur créée le 13 octobre 2004 (MIPES) a évalué cette expérimentation le 3 mai dernier et a donné un avis positif sur le processus mis en place.

En effet, une discrimination réelle a été effectuée dans les parts variables, la tendance globale des ministères ayant consisté à faire varier entre 6 % et 16 % les parts variables totales.

Cette expérimentation est donc étendue à partir du 1er juillet 2005 à l'ensemble des directeurs des six ministères déjà impliqués puis, à partir du 1er janvier 2006, à l'ensemble des directeurs d'administration centrale de tous les ministères.

Aux termes du [décret n°2006-1019 du 11 août 2006](#), une indemnité de performance a été instaurée et concerne l'ensemble des directeurs d'administration centrale de la Fonction publique d'Etat.

Bibliographie :

[GRH et LOLF : gestion et reconnaissance de la performance](#) (PDF - 1Mo)

pages : <= 12 3