

Le régime indemnitaire

Mettre en place le RIFSEEP



DOSSIER

Sommaire

Introduction	p.7
--------------------	-----

Partie 1

De la philosophie à la législation

Chapitre I

De la décentralisation à la loi Déontologie	p.11
--	-------------

A - Les lois originelles créant les trois versants de la fonction publique	p.11
--	------

B - Les évolutions législatives et réglementaires	p.11
---	------

C - La réglementation applicable	p.13
--	------

D - Les incidences sur la gestion des ressources humaines	p.14
---	------

Chapitre II

La réglementation applicable : le RIFSEEP	p.15
--	-------------

A - Le décret portant création du RIFSEEP	p.15
---	------

B - Les arrêtés portant mise en œuvre du RIFSEEP	p.17
--	------

Partie 2

La mise en œuvre d'un régime indemnitaire

Chapitre I

Les bases réglementaires	p.27
---------------------------------------	-------------

A - Les bases de la transposition à la territoriale	p.27
---	------

B - Les montants des indemnités de référence	p.28
--	------

Chapitre II

La démarche préalable	p.31
------------------------------------	-------------

A - L'élaboration du principe	p.31
-------------------------------------	------

1. L'attribution d'un régime indemnitaire à tous les agents, quels que soient le statut, le grade, le cadre d'emplois et la fonction	p.31
--	------

2. La correction des écarts entre filières	p.31
--	------

3. Quelles orientations choisir ?	p.31
---	------

4. Établir une certaine « justice sociale »	p.32
---	------

B - La présentation au DGS et au maire ou président	p.32
---	------

Chapitre III

La définition des critères	p.34
---	-------------

A - La classification des fonctions	p.34
---	------

1. Les critères professionnels	p.34
--------------------------------------	------

2. Reconnaître les niveaux de responsabilité : comment choisir les critères	p.35
---	------

3. Reconnaître les responsabilités assumées par les agents	p.36
--	------

B - La classification de la technicité et des expertises	p.36
--	------

C - La classification des sujétions	p.36
D - L'articulation des critères	p.37
E - La détermination de l'engagement professionnel	p.38

Partie 3

L'élaboration du modèle

Chapitre I

L'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise

A - La configuration des groupes	p.41
B - L'articulation des critères	p.44
C - La valorisation de l'expérience professionnelle	p.44
1. Comment apprécier l'acquisition et l'évolution de l'expérience professionnelle ?	p.45
2. La mise en place de critères	p.45
3. Le rythme du réexamen de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise doit être prévu dans la délibération	p.45
4. Le choix de prendre en compte ou non l'expérience professionnelle et leurs motifs	p.46
5. Les critères d'appréciation de l'expérience professionnelle	p.46
D - La configuration des fiches de poste	p.47

Chapitre II

Le complément indemnitaire annuel

A - Le régime indemnitaire comme outil de management	p.48
B - La configuration du système d'évaluation	p.48
C - Le mode de transposition des résultats de l'évaluation en prime	p.51
D - Au-delà du complément indemnitaire annuel	p.52

Chapitre III

Le développement du régime indemnitaire

A - Le contexte et l'objectif à atteindre	p.58
1. Établir un état des lieux des primes versées	p.58
2. Renforcer l'attractivité des emplois et se positionner dans un système concurrentiel	p.58
B - Un régime simplifié évolutif	p.59
C - Un régime sophistiqué	p.60
D - Un modèle mathématique d'impact budgétaire	p.61

Chapitre IV

Les cadres d'emplois en dehors du RIFSEEP

Chapitre V

La prime collective

Partie 4

La démarche réglementaire : de la délibération à la communication et à l'application

Chapitre I

La délibération	p.69
A - L'avis du comité technique	p.69
1. Les obligations législatives et réglementaires	p.69
2. Le rapport demandé, l'avis sollicité de référence	p.70
3. Les avancées possibles	p.71
B - Le rapport présenté en assemblée	p.72
C - La délibération de l'assemblée	p.76

Chapitre II

La communication aux agents	p.78
A - Le message	p.78
1. Le système actuel	p.78
2. Le nouveau régime	p.79
B - La campagne de communication	p.79
C - Les supports de communication privilégiés	p.79

Chapitre III

La mise en œuvre	p.80
A - Le calendrier de développement	p.80
B - Les cadres d'emplois concernés	p.80
C - Les primes et indemnités qui sont maintenues	p.81
D - L'arrêté d'attribution individuelle	p.81
E - Viser un impact sur l'absentéisme ou sur le comportement des agents	p.82
1. La prise en compte de l'absentéisme	p.82
2. Comment prendre en compte l'absentéisme ?	p.82
Conclusion	p.84

Annexes

Annexe I - L'indemnité d'administration et de technicité (exemple de la région Champagne-Ardenne pour les agents des lycées)	p.87
Annexe II - Exemple d'organisation de réunions d'information des agents d'une collectivité de 200 agents (région Champagne-Ardenne)	p.88
Annexe III - Exemple de profil de poste (région Champagne-Ardenne de 2003 à 2015)	p.90
Annexe IV - La démarche d'évaluation	p.91

Annexe V - Le compte rendu de l'entretien professionnel annuel p.95

Annexe VI - Nomenclature des fonctions de la région Champagne-Ardenne en 2013 ... p.102

Introduction

Le régime indemnitaire dans la fonction publique territoriale présenté dans la loi de référence, la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, et réglementé par le décret n° 91-875 du 6 septembre 1991 modifié, constitue un complément de rémunération spécifique à chaque cadre d'emplois.

Les critères d'attribution des primes et des indemnités prévus dans les textes réglementaires, notamment dans les décrets du 14 janvier 2002, permettaient aux autorités territoriales de déterminer les taux individuels applicables à chaque agent en fonction des critères fixés par délibération.

En effet, les critères tels que la manière de servir, le supplément de travail fourni ou encore l'importance des sujétions dans l'exercice des fonctions, qui sont présentés dans ces décrets, permettent d'en définir les modulations des montants individuels attribués aux agents.

Dès lors, ces critères permettaient d'en individualiser les montants et en faisaient ainsi un véritable outil de management, mais que toutes les collectivités n'avaient pas mis en œuvre de façon aussi conséquente.

Au cours des dernières années, la législation a évolué et un nouveau cadre juridique a été développé. La loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 a introduit la référence aux fonctions et aux résultats professionnels des agents, ainsi que la performance collective dans l'attribution individuelle des primes et indemnités. Puis, la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 a permis aux collectivités territoriales de mettre en œuvre le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 qui avait créé un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État.

La révision des textes concernant le régime indemnitaire donne aux élus, maires et présidents, la capacité de choisir un certain nombre de critères pour tenir compte des fonctions, reconnaître les responsabilités assumées par les agents, l'expertise mise en œuvre et leurs résultats, de les faire adopter par leur assemblée délibérante et d'en faire ainsi un véritable outil de management.

Ainsi, de nombreuses collectivités ont intégré le régime indemnitaire dans une démarche de reconnaissance de la motivation, de la spécificité des fonctions (pénibilité, amplitudes horaires, exposition aux risques, public difficile...), voire de prise en compte de l'assiduité.

Conscients de cette demande, souvent conjuguée avec la revendication des personnels de voir améliorer leur situation salariale, les directeurs des ressources humaines, qui sont les artisans de leur construction, ont à proposer une démarche méthodologique, qui ne doit pas s'arrêter aux questions d'enveloppe financière individuelle, mais qui doit contribuer à démontrer comment l'utilisation du régime indemnitaire peut constituer un levier de management significatif.

Une telle démarche nécessite de clarifier le positionnement de l'agent, d'analyser ses missions, ses activités, son expertise, son niveau d'autonomie et de prise en charge des responsabilités, ainsi que ses résultats.

Cette démarche méthodologique doit s'inscrire dans le cadre d'orientations clairement définies par les autorités territoriales, maires ou présidents, discutées avec la direction générale et présentées au personnel, de sorte que le nouveau régime indemnitaire soit bien compris et accepté.

Cet axe est important car il permettra de gérer les tensions entre les agents et de leur opposer une procédure transparente.

Le directeur des ressources humaines doit veiller, dans l'élaboration de la politique salariale de la collectivité, à :

- l'attribution d'un régime indemnitaire à tous les agents, quels que soient leur grade ou leur fonction, par la mise en œuvre de critères clairement affichés ;
- la reconnaissance du niveau de responsabilité, de l'encadrement d'une équipe ou d'un service. Ces dispositions doivent notamment permettre de mieux tenir compte de la fonction d'encadrement ;
- l'appréciation de leur expertise avec un travail de mise à plat des activités de tous les agents de la collectivité ;
- l'appui sur des outils de gestion des ressources humaines comme les descriptifs de postes, l'évaluation des agents, qui sont utilisés dans une perspective de management global.

Le nouveau cadre juridique, en l'occurrence la loi de 2010, a également introduit une étape supplémentaire dans la configuration du régime indemnitaire en y intégrant un avis préalable du comité technique sur les grandes orientations en matière de politique indemnitaire et aux critères de répartition y afférents.

Le présent ouvrage a pour objet, dans un premier temps, de présenter la philosophie du nouveau cadre législatif et réglementaire, puis de développer, dans un second temps, la démarche de mise en œuvre d'un nouveau régime indemnitaire, et enfin, de présenter des modèles de régimes indemnitaires tels qu'ils sont ou pourraient être mis en application, dans le respect de la législation et de la réglementation.

Il est composé de quatre parties :

- partie 1 : De la philosophie à la législation ;
- partie 2 : La mise en œuvre d'un régime indemnitaire ;
- partie 3 : L'élaboration du modèle ;
- partie 4 : La démarche réglementaire.

Partie 1

De la philosophie à la législation

Chapitre I

De la décentralisation à la loi Déontologie

Pour apprécier et mieux appréhender la situation actuelle de la législation et de la réglementation applicables au régime indemnitaire dont peuvent se doter les collectivités territoriales pour leurs agents, il est nécessaire d'en retracer la genèse et son évolution au travers des différentes lois et décrets publiés, depuis les premières lois qui ont créé les statuts des différents versants de la fonction publique suite aux lois de décentralisation de 1982, jusqu'à la loi Déontologie d'avril 2016.

A - Les lois originelles créant les trois versants de la fonction publique

Les années 1983 et 1984 ont vu se dessiner une nouvelle organisation de la fonction publique, en trois versants :

- la fonction publique de l'État, avec [la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984](#) portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État ;
- la fonction publique territoriale, avec [la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984](#) portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale ;
- et la fonction publique hospitalière, avec [la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986](#) portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

Ces trois lois avaient été précédées d'une première loi, [la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983](#) portant droits et obligations des fonctionnaires.

C'est [l'article 20 de cette loi n° 83-634](#) qui précise que :



Loi n° 83-634, article 20

« Les fonctionnaires ont droit, après service fait, à une rémunération comprenant le traitement, l'indemnité de résidence, le supplément familial de traitement ainsi que les indemnités instituées par un texte législatif ou réglementaire. »

Pour les agents de la fonction publique territoriale, c'est l'article 88 de la loi n° 84-53 qui indique :



Loi n° 84-53, article 88

« Les fonctionnaires territoriaux qui exercent des fonctions équivalentes à celles de fonctionnaires de l'État bénéficient de rémunérations au maximum identiques. »

B - Les évolutions législatives et réglementaires

[La loi n° 90-1067 du 28 novembre 1990](#) relative à la fonction publique territoriale et portant modification de certains articles du Code des communes, en son article 13, était venue une première fois modifier l'article 88 de la loi n° 84-53 en précisant :



Loi n° 90-1067 du 28 novembre 1990, article 13 (version originale)

« L'assemblée délibérante de chaque collectivité territoriale ou le conseil d'administration d'un établissement public local fixe, par ailleurs, les régimes indemnitaires dans la limite de ceux dont bénéficient les différents services de l'État. »

En 1984, la loi faisait référence aux fonctions des fonctionnaires comme base de la comparaison des rémunérations entre les fonctionnaires de l'État et ceux de la territoriale. Or, ce dont les services de l'État vont s'apercevoir est que des différences importantes existaient, et existent toujours, entre les régimes indemnitaires des fonctionnaires de l'État, selon les différents ministères et selon que ces fonctionnaires exercent dans les services centraux ou dans les services déconcentrés. Les collectivités se voient ainsi autorisées à choisir parmi les différents ministères comme référence à leur propre régime indemnitaire.

[La loi du 28 novembre 1990](#) va venir mettre un terme à cette opportunité en développant la philosophie de la référence aux services, et donc aux ministères, et imposant une référence à des ministères précis et à leurs services déconcentrés pour l'établissement du régime indemnitaire de chaque collectivité.

Puis, [la loi n° 96-1093 du 16 décembre 1996](#) relative à l'emploi dans la fonction publique et à diverses mesures d'ordre statutaire, en son article 67, a pris en compte les aspects négatifs qui pouvaient découler d'une actualisation du régime indemnitaire d'une collectivité, pour respecter les nouvelles réglementations, et qui auraient comme conséquence une baisse du montant qui serait attribué à certains fonctionnaires.

Le premier alinéa de [l'article 88 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984](#) est ainsi complété :



Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, article 88, alinéa 1

« L'assemblée délibérante de la collectivité ou le conseil d'administration de l'établissement public local peut décider de maintenir, à titre individuel, au fonctionnaire concerné, le montant indemnitaire dont il bénéficiait en application des dispositions réglementaires antérieures, lorsque ce montant se trouve diminué soit par l'application ou la modification des dispositions réglementaires applicables aux services de l'État servant de référence, soit par l'effet d'une modification des bornes indiciaires du grade dont il est titulaire. »

Il est à noter que cette disposition n'est pas automatique, mais laissée à l'appréciation de chaque assemblée délibérante. Des fonctionnaires territoriaux ont pu et peuvent encore voir le montant de leur régime indemnitaire diminuer au fur et à mesure de l'évolution de la réglementation si l'assemblée délibérante en décide.

La réglementation, via [le décret n° 91-875 du 6 septembre 1991](#) pris pour l'application du [premier alinéa de l'article 88 de la loi du 26 janvier 1984](#) portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, va venir en préciser dans le détail, cadre d'emplois par cadre d'emplois, les contours et les limites. Ce décret avait pour principal objectif de limiter les montants versés dans la fonction publique territoriale strictement à ceux des fonctionnaires des corps équivalents à l'État.

Les législations et réglementations successives sont venues adapter les dispositifs en liant l'attribution des primes et indemnités à un certain nombre de critères.

Outre les indemnités versées pour rémunérer les heures supplémentaires des fonctionnaires des catégories B et C, des primes et des indemnités étaient créées selon les ministères en liaison avec les fonctions, les travaux supplémentaires, les sujétions ou les conditions d'exercice des missions, etc.

Ces primes et indemnités étaient spécifiques aux corps et aux différents ministères. Par application du principe de parité avec les services de l'État, selon le cadre d'emplois, le ministère de référence est donc différent.

À partir des décrets du 14 janvier 2002 ([décrets n° 2002-61](#) relatif à l'indemnité d'administration et de technicité, [n° 2002-62](#) relatif à l'indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires des services déconcentrés), la réglementation introduit la notion de critères d'attribution individuelle pour déterminer le montant versé à chaque agent, à savoir : « la manière de servir » pour le premier décret et « le supplément de travail fourni » et « l'importance des sujétions » pour le second. De nombreux collègues, dont je suis, ont ainsi développé des systèmes d'évaluation (alors qu'à l'époque, la notation chiffrée était encore obligatoire) qui ont pu être exploités pour déterminer une partie du montant des primes et indemnités versé aux agents (voir « [Le guide du DRH territorial](#) » publié aux mêmes éditions, juin 2016).

Depuis [l'article 40 de la loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010](#) relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique, l'article 88 de la loi précitée est rédigé comme suit :



Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, article 88

« L'assemblée délibérante de chaque collectivité territoriale ou le conseil d'administration d'un établissement public local fixe les régimes indemnitaires dans la limite de ceux dont bénéficient les différents services de l'État et peut décider, après avis du comité technique, d'instituer une prime d'intéressement tenant compte de la performance collective des services selon les modalités et dans les limites définies par décret en Conseil d'État.

Lorsque les services de l'État servant de référence bénéficient d'une prime de fonctions et de résultats, le régime indemnitaire que peut fixer l'organe délibérant comprend une part liée à la fonction et une part liée aux résultats. L'organe délibérant détermine les plafonds applicables à chacune de ces parts, sans que la somme de ceux-ci n'excède le plafond global de la prime de fonctions et de résultats des fonctionnaires de l'État, et fixe les critères pris en compte pour la détermination du niveau des fonctions et pour l'appréciation des résultats. Ce régime est mis en place dans la collectivité territoriale ou l'établissement public local lors de la première modification de son régime indemnitaire qui suit l'entrée en vigueur de la prime de fonctions et de résultats dans les services de l'État. Le régime antérieur est maintenu jusqu'à cette modification. »

Cette nouvelle rédaction de la loi impose un parallélisme complet entre les différents services de l'État, la prime de fonctions et de résultats est prévue pour être étendue à tous les corps de fonctionnaires des ministères. Par extension, cette prime est destinée à être mise en œuvre dans toutes les collectivités qui n'ont plus d'autre possibilité que de l'appliquer, sinon à demeurer dans des réglementations devenues caduques et donc à avoir un régime indemnitaire qui ne peut plus évoluer.

À partir de cette loi de juillet 2010, la philosophie de l'attribution des primes et indemnités, et surtout du calcul du montant versé à chaque agent, prend un véritable tournant en ouvrant à la fonction publique territoriale la possibilité de verser une prime non seulement basée sur les fonctions, mais également liée aux résultats : la PFR, qui venait d'être introduite dans les dispositions des ministères. Elle ouvre également l'accès au versement d'une prime d'intéressement tenant compte de la performance collective des services.

La problématique qui s'impose désormais aux autorités territoriales, et notamment aux directeurs des ressources humaines, est de mettre en place, d'élaborer un dispositif qui permette d'apprécier les résultats des agents, de façon individuelle et collective, via une évaluation annuelle.

Pour l'application dans nos collectivités, il fallut attendre la publication des décrets des ministères de référence pour chacun des cadres d'emplois de la fonction publique territoriale. De fait, il n'y eut que peu de cadres d'emplois concernés car cette prime ne fut plus développée après les élections présidentielles de 2012.

Le second aspect de l'évolution de la philosophie de la mise en œuvre d'un régime indemnitaire dans la fonction publique territoriale issu de cette loi de juillet 2010 fut l'obligation de la consultation, pour avis, du comité technique : d'une part, pour le versement de la prime d'intéressement collective, en application de [l'article 88 alinéa 2, de la loi n° 84-53](#), et, d'autre part, sur les grandes orientations en matière de politique indemnitaire et de critères de répartition y afférents, en application de [l'article 33, 4°](#) de la même loi.

C - La réglementation applicable

Enfin, le gouvernement suivant introduit une nouvelle réforme par la voie réglementaire, pour les services de l'État, en créant un régime indemnitaire en deux parties, l'une basée sur les fonctions, les sujétions et l'expertise, et l'autre sur l'engagement professionnel, en lieu et place des seules fonctions pour la première et des résultats pour la seconde.

Dans les ministères, cette nouvelle réglementation relative au régime indemnitaire des fonctionnaires est développée et publiée via [le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014](#) portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État. Ainsi est né le RIFSEEP avec ses deux parties : l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (l'IFSE) et le complément indemnitaire annuel (le CIA), qui deviendra désormais la nouvelle référence pour nos collectivités territoriales et dont les modalités seront introduites dans la loi, dans les termes présentés ci-après.

En effet, [la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016](#) relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires a introduit, par [son article 84](#), une nouvelle rédaction de cet [article 88 de la loi n° 84-53](#). Celle-ci repositionne le régime indemnitaire dans une nouvelle approche philosophique de la façon suivante, en adaptant la rédaction dudit article :



Loi n° 2016-483 du 20 avril 2016, article 84

« Les organes délibérants des collectivités territoriales et de leurs établissements publics fixent les régimes indemnitaires, dans la limite de ceux dont bénéficient les différents services de l'État. Ces régimes indemnitaires peuvent tenir compte des conditions d'exercice des fonctions et de l'engagement professionnel des agents. Lorsque les services de l'État servant de référence bénéficient d'une indemnité servie en deux parts, l'organe délibérant détermine les plafonds applicables à chacune de ces parts et en fixe les critères, sans que la somme des deux parts dépasse le plafond global des primes octroyées aux agents de l'État.

Après avis du comité technique, l'organe délibérant peut décider d'instituer une prime d'intéressement tenant compte des résultats collectifs des services, selon les modalités et dans les limites définies par décret en Conseil d'État. »

Cette nouvelle rédaction, qui élargit la notion de fonctions à celles des sujétions et de l'expertise, vient également remplacer la notion de « résultats » obtenus par les fonctionnaires à celle de « l'engagement professionnel ».

D'un simple complément de rémunération prévu à l'origine, le régime indemnitaire est devenu un véritable outil de management, mais également un outil de marquage idéologique. Il est destiné à permettre la reconnaissance des fonctions et donc des responsabilités exercées, l'importance des sujétions auxquelles certains collègues peuvent être confrontés, l'expertise qu'ils ont acquise, soit par la formation, soit par l'expérience, et qu'ils mettent en œuvre pour la première partie de cette indemnité. Pour la seconde partie, il permet une reconnaissance de l'implication de tout agent dans ses missions et ses activités au sein du service.

D - Les incidences sur la gestion des ressources humaines

Cette nouvelle approche philosophique de l'individualisation du montant du régime indemnitaire en remplaçant la notion de résultats par celle de l'engagement professionnel va obliger les directeurs des ressources humaines, en tout cas pour ceux qui ne l'ont pas encore fait, à se doter de véritables outils de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

Neuf outils sont incontournables :

- du point de vue individuel :

- * la fiche de poste,
- * le contrat de management ou contrat d'objectifs,
- * la fiche d'évaluation,
- * la fiche formation ;

- du point de vue collectif :

- * le tableau des effectifs,
- * l'organigramme,
- * la cartographie des métiers ou référentiel métiers,
- * le dispositif d'évaluation des fonctionnaires et des contractuels,
- * le plan de formation.

L'exploitation de ces outils nécessite une analyse très précise de la part des directeurs des ressources humaines. L'objectif est de s'approcher d'une organisation et d'une présentation de celle-ci la plus adaptée et donc celle qui sera la plus facile à faire reconnaître par l'ensemble des agents, pour son exploitation par les responsables de service et l'acceptation de ses incidences par les agents.

La mise en œuvre d'un tel régime indemnitaire nécessite le développement d'une démarche de gestion des ressources humaines particulièrement performante, notamment une GPEEC de qualité avec l'établissement de fiches de poste rassemblées au sein d'une cartographie des métiers de la collectivité, l'élaboration d'une démarche d'évaluation individuelle et collective basée sur un contrat de management ou d'objectifs pertinent et un plan de formation ouvert à tous les agents basé sur les souhaits individuels, les besoins collectifs et les réglementations nouvelles à respecter.

Cette démarche de GPEEC doit être élaborée par le directeur des ressources humaines, en accord avec le directeur général des services et sous l'égide du maire ou du président qui en assure la légitimité politique. Elle doit également être affinée avec les représentants du personnel au sein du comité technique, qui sont un relais incontournable, et être présentée à l'ensemble des agents de façon pédagogique de sorte qu'elle soit comprise et acceptée.

Chapitre II

La réglementation applicable : le RIFSEEP

A - Le décret portant création du RIFSEEP

Le nouveau régime indemnitaire qui sert désormais de base unique à toute création ou évolution du régime indemnitaire des agents territoriaux est basé sur [le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014](#) portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État.

L'application de ce texte aux collectivités territoriales a été ouverte par [l'article 84 de la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016](#) relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires.

La nouvelle réglementation concernait donc les fonctionnaires de l'État. Elle créait ainsi le « *nouveau régime indemnitaire de référence, ... applicable de plein droit à certains corps de fonctionnaires à compter du 1^{er} juillet 2015 et à l'ensemble des fonctionnaires, sauf exceptions, à compter du 1^{er} janvier 2017* ».

Des décrets successifs sont venus retarder la mise en œuvre à tous les corps de la fonction publique de l'État jusqu'au 1^{er} janvier 2019.

Le présent décret a ainsi « *créé une indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE), qui a vocation à se substituer aux régimes indemnitaires ayant le même objet pour tous les fonctionnaires de l'État* », sur lesquels toutes les collectivités territoriales ont dû se baser jusqu'à présent pour développer leur propre régime indemnitaire.

« Ce régime indemnitaire tend à valoriser principalement l'exercice des fonctions via la création d'une indemnité principale, versée mensuellement. Celle-ci est exclusive, par principe, de tout autre régime indemnitaire de même nature et repose, d'une part, sur une formalisation précise de critères professionnels, d'autre part, sur la prise en compte de l'expérience professionnelle. À cela s'ajoute un complément indemnitaire annuel (CIA) versé en fonction de l'engagement professionnel et de la manière de servir.

Ce régime indemnitaire est applicable aux corps de fonctionnaires de l'État qui y ont adhéré par arrêté des ministres chargés de la Fonction publique et du Budget et du ministre dont relève ce corps et a vocation à remplacer les autres régimes indemnitaires de même nature au plus tard le 1^{er} janvier 2017 pour tous les corps de fonctionnaires de l'État. »

[L'article 1 dudit décret](#) crée :

- d'une part, une indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE) ;
- et, d'autre part, un complément indemnitaire annuel (CIA) lié à l'engagement professionnel et à la manière de servir.

[L'article 2](#) vient apporter des précisions sur les critères professionnels à retenir et à examiner pour la détermination de la première part de ce nouveau régime indemnitaire, à savoir :

« Le montant de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise est fixé selon le niveau de responsabilité et d'expertise requis dans l'exercice des fonctions.

Les fonctions occupées par les fonctionnaires d'un même corps ou statut d'emploi sont réparties au sein de différents groupes au regard des critères professionnels suivants :

1° Fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception ;

2° Technicité, expertise, expérience ou qualification nécessaire à l'exercice des fonctions ;

3° Sujétions particulières ou degré d'exposition du poste au regard de son environnement professionnel.

Le nombre de groupes de fonctions est fixé pour chaque corps ou statut d'emploi par arrêté du ministre chargé de la Fonction publique et du ministre chargé du Budget et, le cas échéant, du ministre intéressé.

Ce même arrêté fixe les montants minimaux par grade et statut d'emploi, les montants maximaux afférents à chaque groupe de fonctions et les montants maximaux applicables aux agents logés par nécessité de service.

Le versement de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise est mensuel. »

[Cet article 2](#) nous apprend qu'il faut classer les fonctions exercées par les agents d'un même corps au sein de différents groupes au regard de critères professionnels suivants :

- « 1° Fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception ;
- 2° Technicité, expertise, expérience ou qualification nécessaire à l'exercice des fonctions ;
- 3° Sujétions particulières ou degré d'exposition du poste au regard de son environnement professionnel. »

Il précise :

« Le nombre de groupes de fonctions est fixé pour chaque corps (...).
Ce même arrêté fixe les montants minimaux par grade (...) et les montants maximaux afférents à chaque groupe de fonctions »

Dans le cadre d'une application au sein de nos collectivités, la liberté de fixation du nombre de groupes de fonctions autorise à la fois un développement minimaliste pour les collectivités dont les effectifs ne sont pas très nombreux et qui pourra évoluer ultérieurement étape par étape pour les autres.

En tout cas, ce texte pourra être exploité de façon plus sophistiquée pour les plus grandes collectivités en harmonisant les montants attribués entre les différentes filières.

[L'article 3 dudit décret de 2014](#) précise :

- « Le montant de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise fait l'objet d'un réexamen :
- 1° En cas de changement de fonctions ;
- 2° Au moins tous les quatre ans, en l'absence de changement de fonctions et au vu de l'expérience acquise par l'agent ;
- 3° En cas de changement de grade à la suite d'une promotion. »

La seconde part de ce nouveau régime indemnitaire est présentée à [l'article 4](#) suivant :

« Les fonctionnaires mentionnés à l'article 1^{er} peuvent bénéficier d'un complément indemnitaire annuel qui tient compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir, appréciée dans les conditions fixées en application de l'article 55 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée.
Il est compris entre 0 et 100 % d'un montant maximal par groupe de fonctions fixé par arrêté du ministre chargé de la Fonction publique et du ministre chargé du Budget et, le cas échéant, du ministre intéressé.
Le complément indemnitaire fait l'objet d'un versement annuel, en une ou deux fractions, non reconductible automatiquement d'une année sur l'autre. »

[L'article 55 de la loi n° 84-16](#) portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État précise que « l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires se fonde sur un entretien professionnel annuel conduit par le supérieur hiérarchique direct ».

Cette seconde part n'est pas automatique, elle est laissée à l'appréciation des autorités territoriales. Son montant est donc déterminé suite à l'évaluation annuelle. Il y aura donc lieu de construire un barème de transposition du résultat de l'évaluation en montant de prime.

[L'article 5 du décret](#) précise :

« L'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise et le complément indemnitaire annuel sont exclusifs de toutes autres primes et indemnités liées aux fonctions et à la manière de servir, à l'exception de celles énumérées par arrêté du ministre chargé de la Fonction publique et du ministre chargé du Budget. »

Et [l'article 6](#) est le suivant :

« Lors de la première application des dispositions du présent décret, le montant indemnitaire mensuel perçu par l'agent au titre du ou des régimes indemnitaires liés aux fonctions exercées ou au grade détenu et, le cas échéant, aux résultats, à l'exception de tout versement à caractère exceptionnel, est conservé au titre de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise jusqu'à la date du prochain changement de fonctions de l'agent, sans préjudice du réexamen au vu de l'expérience prévu au 2° de l'article 2. »

Ces deux derniers articles précisent les conditions de mise en œuvre pratiques de ce nouveau régime indemnitaire.

B - Les arrêtés portant mise en œuvre du RIFSEEP

Pour la fonction publique de l'État et pour les corps de référence aux cadres d'emplois de la fonction publique territoriale, ont jusqu'à présent été pris les arrêtés suivants :

1/ [L'arrêté du 20 mai 2014](#) (NOR : RDFF1409306A) pris pour l'application au corps d'adjoints administratifs des administrations de l'État des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État.

Les plafonds annuels afférents aux groupes de fonctions sont fixés ainsi qu'il suit :

Groupe de fonctions	Plafond annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	11 340
Groupe 2	10 800

Pour les agents bénéficiant d'une concession de logement pour nécessité absolue de service (NAS), les plafonds annuels sont les suivants :

Groupe de fonctions	Plafond annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	7 090
Groupe 2	6 750

Les montants minimaux annuels de l'IFSE en fonction du grade sont fixés ainsi qu'il suit :

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Adjoint administratif principal de 1 ^{re} et de 2 ^e classe	1 350
Adjoint administratif de 1 ^{re} et de 2 ^e classe	1 200

Les montants maximaux annuels du complément indemnitaire annuel, lié à l'engagement professionnel et à la manière de servir, selon le groupe de fonctions, sont fixés comme suit :

Groupe de fonctions	Montant maximal annuel du CIA (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	1 260
Groupe 2	1 200

2/ [L'arrêté du 19 mars 2015](#) (NOR : RDFF1503471A) pris pour l'application au corps des secrétaires administratifs des administrations de l'État des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État.

Les plafonds annuels afférents aux groupes de fonctions sont fixés ainsi qu'il suit :

Groupe de fonctions	Plafond annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	17 480
Groupe 2	16 015
Groupe 3	14 650

Pour les agents bénéficiant d'une concession de logement pour nécessité absolue de service (NAS), les plafonds annuels sont les suivants :

Groupe de fonctions	Plafond annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	8 030
Groupe 2	7 220
Groupe 3	6 670

Les montants minimaux annuels de l'IFSE en fonction du grade sont fixés ainsi qu'il suit :

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Secrétaire administratif de classe exceptionnelle	1 550
Secrétaire administratif de classe supérieure	1 450
Secrétaire administratif	1 350

Les montants maximaux annuels du complément indemnitaire annuel, lié à l'engagement professionnel et à la manière de servir, selon le groupe de fonctions, sont fixés comme suit :

Groupe de fonctions	Montant maximal annuel du CIA (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	2 380
Groupe 2	2 185
Groupe 3	1 995

3/ [L'arrêté du 3 juin 2015](#) (NOR : RDFS1509525A) pris pour l'application au corps des conseillers techniques de service social des administrations de l'État des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État.

Les plafonds annuels afférents aux groupes de fonctions sont fixés ainsi qu'il suit :

Groupe de fonctions	Plafond annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	19 480
Groupe 2	15 300

Les montants minimaux annuels de l'IFSE en fonction du grade sont fixés ainsi qu'il suit :

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Conseiller pour l'action sociale	1 550
Conseiller technique de service social	1 400

Les montants maximaux annuels du complément indemnitaire annuel, lié à l'engagement professionnel et à la manière de servir, selon le groupe de fonctions, sont fixés comme suit :

Groupe de fonctions	Montant maximal annuel du CIA (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	3 440
Groupe 2	2 700

4/ [L'arrêté du 3 juin 2015](#) (NOR: RDFF1509523A) pris pour l'application au corps des assistants de service social des administrations de l'État des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État.

Les plafonds annuels afférents aux groupes de fonctions sont fixés ainsi qu'il suit :

Groupe de fonctions	Plafond annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	11 970
Groupe 2	10 560

Les montants minimaux annuels de l'IFSE en fonction du grade sont fixés ainsi qu'il suit :

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Assistant principal de service social	1 100
Assistant de service social	1 020

Les montants maximaux annuels du complément indemnitaire annuel, lié à l'engagement professionnel et à la manière de servir, selon le groupe de fonctions, sont fixés comme suit :

Groupe de fonctions	Montant maximal annuel du CIA (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	1 630
Groupe 2	1 440

5/ [L'arrêté du 3 juin 2015](#) (NOR : RDFF1509522A) pris pour l'application au corps des attachés d'administration des administrations de l'État des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État.

Les plafonds annuels afférents aux groupes de fonctions sont fixés ainsi qu'il suit :

Groupe de fonctions	Plafond annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	36 210
Groupe 2	32 130
Groupe 3	25 500
Groupe 4	20 400

Pour les agents bénéficiant d'une concession de logement pour nécessité absolue de service (NAS), les plafonds annuels sont les suivants :

Groupe de fonctions	Plafond annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	22 310
Groupe 2	17 205
Groupe 3	14 320
Groupe 4	11 160

Les montants minimaux annuels de l'IFSE en fonction du grade sont fixés ainsi qu'il suit :

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Attaché d'administration hors classe et emplois fonctionnels	2 900
Attaché principal d'administration	2 500
Attaché d'administration	1 750

Les montants maximaux annuels du complément indemnitaire annuel, lié à l'engagement professionnel et à la manière de servir, selon le groupe de fonctions, sont fixés comme suit :

Groupe de fonctions	Montant maximal annuel du CIA (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	6 390
Groupe 2	5 670
Groupe 3	4 500
Groupe 4	3 600

6/ [L'arrêté du 29 juin 2015](#) (NOR: RDFS1509521A) pris pour l'application au corps des administrateurs civils des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État.

Les plafonds annuels afférents aux groupes de fonctions sont fixés ainsi qu'il suit :

Groupe de fonctions	Plafond annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	49 980
Groupe 2	46 920
Groupe 3	42 330

Les montants minimaux annuels de l'IFSE en fonction du grade sont fixés ainsi qu'il suit :

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Administrateur général	4 900
Administrateur civil hors classe	4 600
Administrateur civil	4 150

Les montants maximaux annuels du complément indemnitaire annuel, lié à l'engagement professionnel et à la manière de servir, selon le groupe de fonctions, sont fixés comme suit :

Groupe de fonctions	Montant maximal annuel du CIA (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	8 820
Groupe 2	8 280
Groupe 3	7 470

7/ [L'arrêté du 30 décembre 2015](#) (NOR: DEVK1529798A) pris pour l'application au corps des techniciens supérieurs du développement durable des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État.

Les plafonds annuels afférents aux groupes de fonctions sont fixés ainsi qu'il suit :

Groupe de fonctions	Plafond annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	11 880
Groupe 2	11 090
Groupe 3	10 300

Pour les agents bénéficiant d'une concession de logement pour nécessité absolue de service (NAS), les plafonds annuels sont les suivants :

Groupe de fonctions	Plafond annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	7 370
Groupe 2	6 880
Groupe 3	6 390

Les montants minimaux annuels de l'IFSE en fonction du grade sont fixés ainsi qu'il suit :

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Technicien supérieur en chef du développement durable	1 550
Technicien supérieur principal du développement durable	1 450
Technicien supérieur du développement durable	1 350

Les montants maximaux annuels du complément indemnitaire annuel, lié à l'engagement professionnel et à la manière de servir, selon le groupe de fonctions, sont fixés comme suit :

Groupe de fonctions	Montant maximal annuel du CIA (en €) des services déconcentrés
Groupe 1	1 620
Groupe 2	1 510
Groupe 3	1 400



À retenir

La réglementation relative à ce nouveau régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel est toujours en évolution. Des modifications du décret sont intervenues dernièrement et des arrêtés doivent encore être publiés pour de nombreux corps dont ceux qui servent de référence à nos cadres d'emplois.

Il y a lieu d'être attentif aux publications au *Journal officiel*, des textes doivent être publiés d'ici la fin de l'année 2019.

Partie 2

La mise en œuvre d'un régime indemnitaire

Elle nécessite, pour le directeur des ressources humaines, de respecter un certain nombre d'étapes : de la préparation jusqu'à son aboutissement avec son attribution aux agents de la collectivité.

1/ La décision passe par :

- un travail d'analyse du nouveau dispositif, à savoir le régime indemnitaire basé sur les fonctions, les sujétions, l'expertise et l'engagement professionnel présenté ci-avant ;
- un préprojet validé par le directeur général des services présenté au maire ou au président ;
- la décision de l'autorité territoriale d'engager ce chantier de refonte du régime indemnitaire pour respecter la réglementation ;
- le cadrage avec la fixation des objectifs et des crédits alloués avec, éventuellement, un échéancier d'évolution ;
- l'information des représentants du personnel et de l'ensemble du personnel ;
- la constitution de groupes de travail, sur la base du volontariat en limitant le nombre de membres à 15 pour faciliter les échanges, en y associant des représentants du personnel et des agents volontaires.

Les groupes de travail à la région Champagne-Ardenne

Dans le cadre de mon expérience, pour la mise en place du système d'évaluation annuelle en 2003, j'ai composé trois groupes de travail de la façon suivante :

- un groupe de directeurs et de chefs de service ;
- un groupe d'agents de catégories A et B ;
- un groupe d'agents de catégorie C.

Dans chacun de ces groupes avaient été invités à s'inscrire des représentants du personnel. Mon objectif était qu'ils soient associés dès le début de la démarche.

Les réunions étaient organisées en réunissant le groupe de directeurs et de chefs de service après les deux autres, afin de faire également travailler ces responsables hiérarchiques sur les propositions présentées par les agents.

2/ Le diagnostic de l'existant va consister à :

- reprendre les délibérations de l'assemblée en vigueur, de sorte de séparer celles qui seront obsolètes, pour les primes et indemnités dont le versement devient incompatible avec le nouveau régime, de celles qui seront maintenues ;
- traduire cette reprise des délibérations par un inventaire de ce qui va être maintenu et du budget correspondant et également de calculer le budget correspondant aux primes et indemnités qui ne pourront plus être attribuées ;
- analyser l'éventuel dispositif existant de régime indemnitaire basé sur des critères liés aux fonctions et au résultat de l'évaluation.

3/ La création ou la mise à jour des outils de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, que sont :

- le tableau des effectifs ;
- l'organigramme détaillé et nominatif de l'administration ;
- les fiches de poste, rassemblées au sein d'une cartographie ou référentiel métiers ;
- le système d'évaluation avec les supports de l'entretien professionnel annuel.

4/ La configuration du nouveau système d'attribution du régime indemnitaire basé sur les fonctions, les sujétions, l'expertise et l'engagement professionnel :

Les compétences des groupes de travail sont :

- la définition des différents niveaux et des critères de classification, pour :
 - * les fonctions,
 - * l'expertise,
 - * les sujétions ;
- la création d'une grille d'évaluation des postes reprenant ces critères et niveaux ;
- la définition des modalités de prise en compte de l'évaluation pour déterminer la part du complément indemnitaire annuel basée sur l'engagement professionnel.

Les compétences de la direction des ressources humaines sont :

- l'intégration du barème financier au sein de cette grille d'évaluation pour réaliser la simulation de l'enveloppe budgétaire globale et sa comparaison avec l'enveloppe actuelle. Éventuellement, élaboration d'un calendrier de montée en puissance avec évolution des différents montants ;
- la restitution de tous ces travaux, avec une ébauche de régime indemnitaire, auprès du directeur général des services avant présentation pour accord au maire ou président.

5/ La mise en œuvre du régime indemnitaire :

- l'élaboration du projet définitif validé par l'autorité territoriale ;
- la présentation des grandes orientations relatives au projet de régime indemnitaire à l'avis préalable du comité technique, précédée d'une présentation au cours de la réunion préparatoire ;
- la rédaction du rapport et de la délibération de l'assemblée délibérante sur le régime indemnitaire ;
- l'information des agents ;
- la signature des arrêtés par l'autorité territoriale.

Chapitre I

Les bases réglementaires

A - Les bases de la transposition à la territoriale

La transposition dans la fonction publique territoriale est réalisée via des délibérations à prendre à partir du décret précité et progressivement au fur et à mesure de la publication des arrêtés relatifs aux corps des fonctionnaires de l'État qui servent de référence aux cadres d'emplois de la fonction publique territoriale.

Au 1^{er} mars 2017, compte tenu des arrêtés qui ont été publiés, peuvent bénéficier d'un nouveau régime indemnitaire :

- en catégorie C :

- * les adjoints administratifs,
- * les agents sociaux,
- * les agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles,
- * les adjoints d'animation,
- * les opérateurs des activités physiques et sportives ;

- en catégorie B :

- * les rédacteurs,
- * les techniciens,
- * les assistants socio-éducatifs,
- * les animateurs,
- * les éducateurs des activités physiques et sportives ;

- en catégorie A :

- * les administrateurs,
- * les attachés,
- * les secrétaires de mairie,
- * les conseillers socio-éducatifs.

Filière administrative

Cadres d'emplois	Corps équivalents de l'État	Arrêtés ministériels
Administrateurs	Administrateurs civils	29/06/2015 Effet au 01/07/2015
Attachés	Attachés d'administration de l'Intérieur (préfectures)	03/06/2015 et 17/12/2015 Effet au 01/01/2016
Secrétaires de mairie	Attachés d'administration de l'Intérieur (préfectures)	03/06/2015 et 17/12/2015 Effet au 01/01/2016
Rédacteurs	Secrétaires administratifs de l'Intérieur (préfectures)	19/03/2015 et 17/12/2015 Effet au 01/01/2016
Adjoint administratifs	Adjoint administratifs de l'Intérieur (préfectures)	20/05/2015 et 18/12/2015 Effet au 01/01/2016

Filière sanitaire et sociale

Conseillers socio-éducatifs	Conseillers techniques de service social	03/06/2015 Effet au 01/07/2015
Assistants socio-éducatifs	Assistants de service social de l'État (préfectures)	03/06/2015 et 17/12/2015 Effet au 01/01/2016
Agents sociaux	Adjoint administratifs de l'Intérieur (préfectures)	20/05/2015 et 18/12/2015 Effet au 01/01/2016
ATSEM	Adjoint administratifs de l'Intérieur (préfectures)	20/05/2015 et 18/12/2015 Effet au 01/01/2016

Filière sportive

Éducateurs des APS	Secrétaires administratifs de l'Intérieur (préfectures)	19/03/2015 et 17/12/2015 Effet au 01/01/2016
Opérateurs des APS	Adjoint administratifs de l'Intérieur (préfectures)	20/05/2015 et 18/12/2015 Effet au 01/01/2016

Filière animation

Animateurs	Secrétaires administratifs de l'Intérieur (préfectures)	19/03/2015 et 17/12/2015 Effet au 01/01/2016
Adjoints d'animation	Adjoint administratifs de l'Intérieur (préfectures)	20/05/2015 et 18/12/2015 Effet au 01/01/2016

Filière technique

Ingénieurs en chef	Ingénieurs en chef des travaux publics de l'État	Effet au 01/01/2018
Ingénieurs	Ingénieurs des travaux publics de l'État	Effet au 01/01/2018
Techniciens	Techniciens supérieurs du développement durable	30/12/2015 Effet au 01/01/2016
Agents de maîtrise	Adjoints techniques du ministère de l'Intérieur (préfectures)	Effet au 01/01/2017
Adjoints techniques	Adjoints techniques du ministère de l'Intérieur (préfectures)	Effet au 01/01/2017
Adjoints techniques des établissements d'enseignement	Adjoints techniques des établissements d'enseignement (Éducation nationale)	Réexamen avant le 31/12/2019

B - Les montants des indemnités de référence

Sur la base des arrêtés relatifs aux corps de fonctionnaires de l'État, les montants à retenir comme référence pour les cadres d'emplois de la fonction publique territoriale sont présentés ci-après :

1/ Cadres d'emplois - Filière administrative :

Montants de référence	Administrateur	Attaché, secrétaire de mairie	Rédacteur	Adjoint administratif
Plafond annuel de l'IFSE				
Groupe 1	49 980	36 210	17 480	11 340
Groupe 2	46 920	32 130	16 015	10 800
Groupe 3	42 330	25 500	14 650	
Groupe 4		20 400		
Plafond annuel de l'IFSE avec logement de fonction gratuit				
Groupe 1	49 980	22 310	8 030	7 090
Groupe 2	46 920	17 205	7 220	6 750
Groupe 3	42 330	14 320	6 670	
Groupe 4		11 160		
Montants maximaux annuels du CIA				
Groupe 1	8 820	6 390	2 380	1 260
Groupe 2	8 280	5 670	2 185	1 200
Groupe 3	7 470	4 500	1 995	
Groupe 4		3 600		

Les montants minimaux annuels de l'IFSE en fonction du grade sont fixés ainsi qu'il suit :

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €)
Administrateur hors classe	4 600
Administrateur	4 150

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €)
Attaché hors classe - directeur	2 900
Attaché principal	2 500
Attaché	1 750

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €)
Rédacteur de classe exceptionnelle	1 550
Rédacteur de classe supérieure	1 450
Rédacteur	1 350

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €)
Adjoint administratif principal de 1 ^{re} et de 2 ^e classe	1 350
Adjoint administratif de 1 ^{re} et de 2 ^e classe	1 200

2/ Cadres d'emplois - Filière sportive et animation :

Montants de référence	Éducateur des APS	Opérateur des APS
Plafond annuel de l'IFSE		
Groupe 1	17 480	11 340
Groupe 2	16 015	10 800
Groupe 3	14 650	
Plafond annuel de l'IFSE avec logement de fonction gratuit		
Groupe 1	8 030	7 090
Groupe 2	7 220	6 750
Groupe 3	6 670	
Montants maximaux annuels du CIA		
Groupe 1	2 380	1 260
Groupe 2	2 185	1 200
Groupe 3	1 995	

Les montants minimaux annuels de l'IFSE en fonction du grade sont fixés ainsi qu'il suit :

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €)
Éducateur principal de 1 ^{re} classe des APS	1 550
Éducateur principal de 2 ^e classe des APS	1 450
Éducateur des APS	1 350

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €)
Opérateur qualifié et principal des APS	1 350
Opérateur des APS et aide-opératrice	1 200

3/ Cadres d'emplois - Filière sanitaire et sociale :

Montants de référence	Conseiller socio-éducatif	Assistant de service social	ATSEM et agent social
Plafond annuel de l'IFSE			
Groupe 1	19 480	11 970	11 340
Groupe 2	15 300	10 560	10 800
Plafond annuel de l'IFSE avec logement de fonction gratuit			
Groupe 1	19 480	11 970	7 090
Groupe 2	15 300	10 560	6 750
Montants maximaux annuels du CIA			
Groupe 1	3 440	1 630	1 260
Groupe 2	2 700	1 440	1 200

Les montants minimaux annuels de l'IFSE en fonction du grade sont fixés ainsi qu'il suit :

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Conseiller supérieur socio-éducatif	1 550
Conseiller socio-éducatif	1 400

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Assistant principal de service social	1 100
Assistant de service social	1 020

Grade et emplois	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
ATSEM et agent social principal	1 350
ATSEM et agent social	1 200

Pour chaque corps de référence, les arrêtés déterminent un nombre de groupes de fonctions hiérarchisés (le groupe 1 est réservé aux fonctions les plus exigeantes) de la façon suivante :

- 3 groupes pour les administrateurs ;
- 4 groupes pour les catégories A ;
- 3 groupes pour les catégories B ;
- 2 groupes pour les catégories C.

Exception pour la filière sanitaire et sociale : 2 groupes pour les trois catégories.

Chaque collectivité est libre de mettre en œuvre le nombre de groupes qu'elle souhaite, sans que les groupes supplémentaires ne présentent des montants supérieurs aux derniers groupes des corps de référence. En revanche, pour favoriser la lisibilité du dispositif, il est conseillé de limiter le nombre de groupes en regroupant les missions.

Chapitre II

La démarche préalable

La mise en œuvre de tout régime indemnitaire doit s'inscrire dans la continuité de la politique de ressources humaines développée dans la collectivité. Il est nécessaire de se placer dans cette ligne. La gestion des ressources humaines ne consiste pas à accumuler des actions, mais à définir une démarche rationnelle où chaque composante est en concordance avec les autres.

De la gestion du budget à la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, il y a lieu de respecter une logique de mise en œuvre de toutes ces composantes.

L'établissement des fiches de poste rassemblées au sein d'une cartographie ou référentiel métiers, la configuration de l'organigramme de la collectivité et l'élaboration d'un plan de formation basé sur les souhaits des agents et les besoins des directeurs et chefs de service pour leurs agents constituent la base de travail de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise.

La démarche d'évaluation basée sur un contrat d'objectifs pertinents et un entretien annuel avec le supérieur hiérarchique de chaque agent permettront de déterminer le niveau du complément indemnitaire annuel.

La validation au fur et à mesure de toutes ces actions avec les représentants du personnel et leur acceptation par les agents faciliteront la mise en place du régime indemnitaire qui sera la continuité de cette gestion des ressources humaines.

A - L'élaboration du principe

1. L'attribution d'un régime indemnitaire à tous les agents, quels que soient le statut, le grade, le cadre d'emplois et la fonction

C'est une démarche de correction « relative » des écarts entre les agents d'exécution et les cadres, voire entre les « statutaires » et les « contractuels ».

Tous les agents vont pouvoir bénéficier du régime indemnitaire qui doit être considéré comme un outil de management et de motivation. Ce nouveau régime indemnitaire a comme principe de base d'être un facteur d'équité avec la prise en compte de multiples critères.

2. La correction des écarts entre filières

Il s'agit également d'apporter des contrepoids aux déséquilibres entre les filières créés par les textes.

On peut ainsi lister les agents par catégorie, toutes filières confondues, puis, cas par cas, mesurer les écarts et effectuer les correctifs appropriés. Le nouveau régime indemnitaire devra être adapté entre les filières et les grades en fonction de ces écarts.

3. Quelles orientations choisir ?

La démarche doit être fondée sur des orientations clairement définies par le maire ou le président : charge au directeur des ressources humaines, de formuler des propositions et de décliner leurs modalités et leur impact, pour contribuer à éclairer ces choix.

Ces orientations seront préparées et discutées avec la direction générale, puis présentées à la validation du comité technique et aux agents après leur validation par les élus. Ce travail préalable de préparation, de concertation et

d'information est essentiel car il fondera la gestion des tensions entre les agents et permettra de leur opposer une procédure transparente.

Dans les diverses entrées possibles, nous avons pu identifier différents types d'objectifs :

- des objectifs liés à des enjeux externes à la collectivité, pour renforcer l'attractivité des emplois, et se positionner dans un système concurrentiel ;
- l'application stricte des textes par une « entrée primes », en versant à chaque agent ce qui est prévu en fonction de son grade et de l'application des critères définis collectivement ;
- la volonté de rétablir une certaine « justice sociale » en :
 - * accordant le bénéfice du régime indemnitaire à tous les agents,
 - * corrigeant les effets des écarts entre les filières induits par l'application des textes ;
- des objectifs visant un impact sur l'absentéisme, ou sur le comportement des agents ;
- des objectifs qui touchent au management interne des ressources humaines :
 - * prendre en compte la manière de servir et l'évaluation annuelle,
 - * créer un lien avec une gestion par objectifs et une culture de résultat,
 - * reconnaître les responsabilités assumées, quel que soit le grade,
 - * apprécier les compétences et l'expertise mises en œuvre.

Nombre de collectivités ont expérimenté la mise en œuvre de l'un ou l'autre de ces choix, de ces critères, et il est possible d'en tirer un certain nombre d'enseignements ou de réflexions.

4. Établir une certaine « justice sociale »

Dans le régime antérieur, la lecture des textes a pu être restrictive, et de nombreuses collectivités ne versaient pas de régime indemnitaire aux agents de catégorie C, voire à l'ensemble de leurs agents.

Le principe est le suivant : pour des responsabilités assumées et reconnues de même niveau, chaque agent reçoit le même montant indemnitaire.

Cette attribution doit tenir compte de différents facteurs :

- une cohérence entre chacun des niveaux de responsabilité, avec une progression raisonnable. Des écarts trop importants entre les montants affectés à deux niveaux doivent conduire à une réflexion sur la pertinence du nombre de niveaux choisis, ou sur les fondements des sommes versées ;
- la prise en compte des primes actuellement versées : il faudra sans doute accepter l'idée que quelques agents aient déjà un montant de primes supérieur à celui de leur niveau, et le conservent au titre des droits individuellement acquis. Si les écarts sont très importants au sein d'un même niveau, on peut raisonner à l'intérieur de « fourchettes » et annoncer une mise en cohérence progressive, les montants les plus bas évoluant plus rapidement que les autres ;
- l'âpre réalité budgétaire et la correspondance de la somme des enveloppes de chaque niveau avec le montant global arrêté par les élus.

Ce travail du directeur des ressources humaines se décline par hypothèses et par ajustements successifs pour se glisser dans le cadre financier donné.

B - La présentation au DGS et au maire ou président

L'objectif est de définir, avec le directeur général des services et le maire ou le président, les orientations générales.

La mise en œuvre ou la refonte du régime indemnitaire fournit l'occasion de créer, ou de revoir, le système de primes attribuées aux agents. En effet, ces textes permettent :

- de classer les fonctions ;
- de valoriser les responsabilités assumées ;
- de reconnaître les différents niveaux d'expertise ;
- d'évaluer l'engagement professionnel ;
- de prendre en compte la manière de servir.

Mais également, il est possible :
- d'intégrer une prise en compte de l'assiduité.

Que l'on soit dans une phase de création ou de révision, la construction doit reposer sur des principes clairs, qui puissent être explicités, justifiés et soient opposables aux agents en cas de contestation.

Il est donc important, sur la base de ce travail initié par le directeur des ressources humaines, validé par le directeur général des services et porté politiquement par le maire ou le président, que les élus en débattent et optent pour des modalités réalistes et réalisables. Ces orientations seront clairement affichées ; le personnel en sera informé dès le début de la démarche, et ces fondements seront repris dans la délibération instaurant le nouveau régime indemnitaire.

Cet ouvrage a comme objectif de développer l'exemple d'une démarche basée sur la prise en compte et de la combinaison de tous les critères potentiels appliqués à chaque agent, quels que soient son statut et son grade.

Il doit également être signifié dès le départ que, le niveau de responsabilité étant attaché à la fonction et non au grade, tout agent en mobilité interne pourra voir son régime indemnitaire modifié si son nouveau poste n'est pas rattaché au même niveau de responsabilité.

Il est essentiel, à ce stade, de connaître l'enveloppe financière dégagée par le maire ou le président dans le cadre de cette refonte, car elle déterminera l'amplitude de la marge de manœuvre, voire de programmer un échéancier de mise en œuvre.

Chapitre III

La définition des critères

A - La classification des fonctions

1. Les critères professionnels

Les fonctions sont classées au sein de différents groupes, selon les critères professionnels suivants :

- fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage et de conception : ces fonctions font référence à des responsabilités plus ou moins importantes d'encadrement ou de coordination d'une équipe, d'élaboration et de suivi de dossiers stratégiques pour la collectivité ou bien de conduite de projet ;
- technicité, expertise, expérience ou qualification nécessaire à l'exercice des fonctions : il s'agit de valoriser l'acquisition, via la formation initiale ou continue, et la mobilisation de compétences plus ou moins complexes, dans le domaine fonctionnel de référence de l'agent. L'expérience professionnelle est également valorisée par l'approfondissement des savoir-faire et la consolidation des connaissances pratiques.

Dans cette catégorie de critères, seront prises en considération des compétences complémentaires au poste occupé, telles :

- * les habilitations, les qualifications,
- * la formation au tutorat d'un agent ou la reconnaissance en tant que maître d'apprentissage ;
- sujétions particulières ou degré d'exposition du poste au regard de son environnement professionnel : les sujétions spéciales correspondent à des contraintes particulières liées, par exemple, à l'exercice de fonctions itinérantes ; l'exposition de certains types de postes à des activités physiques ; elle peut également s'opérer par une mise en responsabilité prononcée de l'agent, notamment dans le cadre d'échanges fréquents avec des partenaires internes ou externes à la collectivité ; et enfin, à des obligations horaires imposées, des horaires décalés ou encore liés à des astreintes.

Répartir les postes dans chaque groupe selon les responsabilités assumées, puis appliquer cette répartition à chaque cadre d'emplois pour déterminer la grille de rattachement, et enfin y positionner chaque agent en fonction de ses propres caractéristiques, telle est l'orientation retenue. On s'attache aux responsabilités liées à chacun des postes de l'organigramme, et on les analyse sans faire référence à l'agent qui occupe le poste.

Il faut donc construire, pour chaque groupe de responsabilités repérées, des critères de référence précis et clairs.

Dans une première étape, ce travail se fait sur la base des critères initialement déterminés (encadrement d'équipe, fonction de pilotage, de conseil, d'expert, de gestion de dossier ou de service...). Puis, dans une démarche de confrontation et de validation au fil du déroulement de l'organigramme fonctionnel, chaque poste est classé selon les niveaux définis.

Ce travail s'appuie sur la lecture, poste par poste, de l'organigramme fonctionnel de la collectivité, en étant attentif aux raisons pour lesquelles des métiers similaires sont classés dans des niveaux différents. Les groupes de travail vont avoir à procéder à cette répartition en veillant à ce que l'on raisonne bien sur les postes et non sur les agents.

La réflexion doit se baser sur les fiches descriptives des postes, des activités et des compétences mises en place dans la collectivité.

Puis, cette première base de grille basée sur les fonctions est complétée par le caractère tiré du deuxième critère de classification, et enfin, par celui tiré du troisième critère.

On obtient ainsi, par catégorie A, B ou C, une liste de postes répertoriés par groupe de responsabilités : ils bénéficieront d'un niveau de primes équivalent, quels que soient la filière ou le grade de l'agent occupant le poste dans l'instant, dans le respect des montants de référence par cadre d'emplois.

À partir de cette configuration, par groupe et sur critères professionnels, chaque agent se verra positionné de façon individualisée.

En associant l'évolution des fonctions et la valorisation de l'expérience, le montant de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise peut ainsi évoluer à plusieurs occasions :

- en cas de mobilité au sein du même groupe de fonctions, la polyvalence pourra être valorisée au même titre que la spécialisation ;
- en cas de changement de groupe de fonctions ;
- en l'absence de changement de fonctions, pour tenir compte de l'expérience acquise, ce réexamen intervient au maximum 4 ans après la prise de poste ;
- en cas de changement de grade.

La notion d'**encadrement** est un critère aisé comme premier repère... Cela va servir d'entrée et pour établir une différence entre un poste d'encadrement et un poste de chargé de mission, d'études ou de dossier.

2. Reconnaître les niveaux de responsabilité : comment choisir les critères

Le choix des critères et le nombre de niveaux doivent correspondre à chaque catégorie hiérarchique et à chaque collectivité.

Exemples de critères :

- selon le niveau d'encadrement :

- * direction générale des services,
- * membre de l'équipe de direction (certains directeurs),
- * poste de directeur de service,
- * poste de responsable de plusieurs services (selon l'appellation),
- * poste de responsable de service,
- * poste de responsable d'équipement,
- * poste de chef d'équipe (encadre un ou plusieurs agents),
- * poste au sein d'une équipe ;

- selon l'activité :

- * gestion de plannings,
- * organisation du travail des agents,
- * responsabilité de dossiers,
- * conception et organisation d'activités,
- * animation d'activités,
- * préparation de budgets,
- * arbitrage budgétaire,
- * gestion de crédits,
- * instruction avec expertise,
- * gestion comptable,
- * etc. ;

- selon le rôle :

- * coordination,
- * pilotage,
- * arbitrage,
- * etc.

Cette liste n'est pas exhaustive, elle doit être adaptée à la collectivité, en fonction des catégories A, B et C, et en liaison avec les effectifs. Il y aura plus de niveaux d'encadrement en catégorie A et de façon dégressive en catégorie B puis en catégorie C où il ne pourrait y avoir, au maximum, que deux niveaux.

3. Reconnaître les responsabilités assumées par les agents

Cette approche a l'avantage d'une plus grande objectivité tout en ne demandant pas de prérequis important. Elle repose sur l'analyse de situations concrètes, repérées par des critères qui peuvent être aisément partagés avec les agents. Elle offre donc moins de prise à la contestation.

Outre le critère « encadrement », le classement doit aussi tenir compte d'autres aspects des missions dont relèvent les postes, à savoir : des missions de coordination, de pilotage ou de conception.

Cette démarche est d'un accès relativement aisé, reposant sur des critères objectifs. Elle est également vecteur d'équité pour les agents : c'est pourquoi elle est présentée, pas à pas, et comment elle peut être appliquée.
L'objectif de cette démarche est de fournir un système permettant d'en faire une adaptation. Chaque collectivité a son histoire, sa structure, sa culture : chaque directeur des ressources humaines aura à l'adapter selon son usage et sa pertinence.

B - La classification de la technicité et des expertises

La notion de « **technicité** » peut être revendiquée dans la plupart des postes : un traitement de texte sur ordinateur, l'entretien d'un véhicule, le maniement d'une tronçonneuse, l'entretien soigné d'un sol... tout cela exige une certaine technicité, liée à la formation qui est sanctionnée par une qualification ou une habilitation réglementaire. Si le souci est de marquer la différence, on aura quelques difficultés.

L'**expertise** est sans doute moins partagée, elle renvoie vers la notion de spécialiste et peut s'analyser en intégrant le niveau de formation.

Exemples de critères :

- selon le rôle :

- * conseil auprès des élus,
- * etc. ;

- selon l'activité :

- * responsabilités pédagogiques,
- * secrétariat,
- * maîtrise d'un logiciel,
- * connaissances particulières (basique, intermédiaire ou expert),
- * qualifications,
- * habilitations réglementaires,
- * etc.

C - La classification des sujétions

Déterminer le montant attribué aux agents en fonction de leur soumission à des sujétions et/ou en fonction du degré d'exposition de leur poste.

Les **sujétions particulières** : l'exercice d'un poste peut imposer des **contraintes** (des horaires plus tardifs, des réunions en soirée, des contraintes pour les dates de vacances...).

Sur certains postes peut peser une forte exigence de **polyvalence** (dans les tâches, les lieux, l'appartenance à plus d'une équipe de travail...), notamment lorsqu'il faut être en capacité d'assurer aussi la tenue du poste d'un(e) collègue en son absence.

Exemples de critères :

- selon les contraintes :

- * contraintes de plannings,
- * contraintes horaires (atypiques, de nuit, par roulement),
- * fréquentes réunions en soirée,
- * travail fréquent le week-end, jours fériés,
- * déplacements nombreux,
- * forte polyvalence,
- * exposition physique,
- * exposition aux intempéries,
- * lieu d'affectation ou aire géographique d'exercice des fonctions,
- * etc. ;

- selon l'activité :

- * secrétariat de direction,
- * poste d'assistante de direction,
- * interface avec les élus,
- * responsabilité prononcée,
- * risques financiers et/ou contentieux,
- * gestion d'un public difficile,
- * réalisation de missions spécifiques,
- * etc.

D - L'articulation des critères

Reconnaître les niveaux de responsabilité avec un choix des critères qui corresponde à l'organisation propre de la collectivité.

Chaque tableau est spécifique. Il est possible bien sûr de se caler sur la grille proposée ci-après au chapitre IV, qu'il faut adapter lors de la confrontation avec l'organigramme de la collectivité.

Attention, lors de ce travail de détermination des critères et des niveaux de complément de l'indemnité correspondante, il y a lieu de veiller à raisonner non pas en fonction des personnes, mais des postes. Puis, il faudra appliquer ces critères à chaque agent, en le positionnant sur la grille pour déterminer le montant d'indemnité attribuable.

Par ailleurs, une fonction peut être cotée différemment d'une collectivité à une autre, d'un service à un autre, selon la réalité du poste ou la perception que l'on a des fonctions concernées. Ainsi, un poste de secrétariat peut être coté très différemment selon les missions figurant dans le profil de poste, le degré d'autonomie demandé, les contraintes d'horaires nécessaires... Une ATSEM devra dans certaines écoles simplement mettre en œuvre les directives de l'enseignant, dans d'autres, le poste impliquera davantage d'autonomie et d'initiative...

Les critères doivent permettre d'établir clairement la différence entre chaque niveau. Certains critères sont cumulables, d'autres non, il est plus clair de le préciser (et, ou...).

Il est possible, en tout cas il faut se poser la question, d'écarter les critères liés à des tâches ou à des responsabilités déjà reconnues via une NBI, une prime de régie, une indemnité d'astreinte, une prime spécifique... et dont l'attribution reste possible avec la mise en œuvre de ce nouveau régime indemnitaire.

La NBI (nouvelle bonification indiciaire) pour des fonctions d'accueil, pour des responsabilités d'encadrement, pour le suivi d'un apprenti, la prime de régie... constitue bien la prise en compte de responsabilités assumées par l'agent et la reconnaissance d'une spécificité dans ses fonctions, mais celles-ci peuvent être indépendantes du niveau de responsabilité du poste. Dans une équipe de travail, un agent peut assurer le suivi d'un apprenti : son poste sera positionné au même niveau que celui de ses collègues, il percevra le même régime indemnitaire, auquel s'ajoutera la NBI liée à son engagement vis-à-vis de l'apprenti.

Dans un service financier, on peut avoir le même raisonnement pour l'agent qui assume la responsabilité d'une régie.

En revanche, rien n'interdit de compléter ces primes par un complément d'indemnité sur la base du critère technicité ou expertise.

E - La détermination de l'engagement professionnel

Les collectivités ont la possibilité de mettre en œuvre cette partie du régime indemnitaire pour valider l'atteinte d'objectifs ou de résultats.

Cela suppose que les objectifs aient été clairement définis, avec toutes les précisions nécessaires concernant les moyens à mettre en œuvre, et avec des critères d'évaluation partagés.

On ne peut improviser une gestion par objectifs, cela ne signifie pas que cela se limite à avoir analysé les dysfonctionnements et avoir défini avec les services les solutions pour y remédier. Une telle démarche nécessite d'avoir bien analysé le fonctionnement de chaque service, la maîtrise des compétences mises en œuvre, le suivi des missions, des actions et de la connaissance des résultats atteints chaque année.

Certaines collectivités avaient déjà engagé des démarches visant la réalisation d'objectifs avec attribution d'une prime individuelle annuelle liée à trois critères :

- l'atteinte des objectifs ;
- le degré d'implication de l'agent ;
- le taux de présence de l'agent sur l'année.

Cette prime s'ajoute à la part fixe, versée mensuellement aux agents, qui est attribuée en fonction des responsabilités.

C'est un système dynamique, mais il requiert beaucoup d'attention et de suivi dans la mise en œuvre, de la part des encadrants directs. Ils doivent s'assurer que les délais de réalisation des objectifs soient toujours compatibles avec le caractère annuel des décisions concernant le régime indemnitaire. Par ailleurs, si des éléments imprévus gênent la réalisation des objectifs, l'évaluateur doit en tenir compte, de sorte de ne pas en faire porter la responsabilité sur l'agent.

Prendre en compte la manière de servir et les résultats de l'évaluation annuelle.

D'autres choisissent de fixer des pourcentages de modulation liés à l'évaluation, ce qui est relativement aisé :

- 5 % : insuffisant ;
- 30 % : tenue minimum du poste ;
- 50 % : satisfaisant ;
- 75 % : impliqué et motivé ;
- 100 % : engagement signalé.

Ou encore :

- ne rend pas le service attendu ;
- encouragement ;
- rend le service attendu ;
- prime pour faits exceptionnels.

Il suffit de peu de temps pour définir ou modifier cette grille. Reste à savoir ce qui est attendu du poste (niveau satisfaisant), quelles sont les exigences minimales, les critères de reconnaissance de l'implication et de la motivation des agents, voire d'un « engagement signalé ». . . Si ces critères ne sont pas exposés et connus, l'évaluation se fera selon le ressenti du chef de service et l'agent sera toujours à même de contester l'appréciation sur la base d'une implication ponctuelle ou en se référant à un de ses collègues qu'il estimerait mieux considéré que lui.

Le choix de cet objectif, à savoir de mettre en œuvre l'attribution de ce complément indemnitaire annuel, nécessite donc un travail important de définition en amont et suppose au minimum que tous les agents aient une définition de fonctions précise et qualitative. Le choix de cet objectif nécessite de posséder cette culture d'entreprise.

Partie 3

L'élaboration du modèle

Chapitre I

L'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise

A - La configuration des groupes

Combien de niveaux de responsabilité dans la collectivité ?

Le nombre de groupes va dépendre de l'importance des effectifs dans la collectivité et du degré de différenciation que l'on souhaite apporter. Il n'y a pas de « nombre d'or », mais faire trop étriqué prive de nuances, tout comme le risque de se perdre dans les méandres d'un système trop fin et trop complexe.

Il est possible que l'on soit conduit à ajouter un groupe supplémentaire en abordant un nouveau service, alors que, jusque-là, tout semblait cohérent.

À partir de l'organigramme qui aura donc été validé auparavant, il est nécessaire de procéder à une hiérarchisation des postes par comparaison, en se basant sur le critère 1, à savoir : les fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception.

« Faire la différence » nécessite de raisonner poste par poste, de comparer, de revenir en arrière, de construire pas à pas et sans idée préconçue.

Le travail préparatoire du directeur des ressources humaines et son équipe, qui sera prolongé avec les groupes de travail, va consister à établir des niveaux à partir d'un nombre plus ou moins important d'indicateurs relatifs à ce premier critère déterminé par cette nouvelle réglementation. Il est important que cette hiérarchisation des postes soit cohérente, à la fois entre les niveaux hiérarchiques (cohérence verticale) et entre les services (cohérence horizontale).

L'objectif est que cette répartition soit judicieuse, explicable et donc acceptée par tous. En effet, les agents connaissent très bien l'organisation de leur propre service et direction, ils connaissent la chaîne hiérarchique. Il faut donc se rapprocher au maximum de cette organisation pour élaborer la hiérarchisation au sein des groupes.

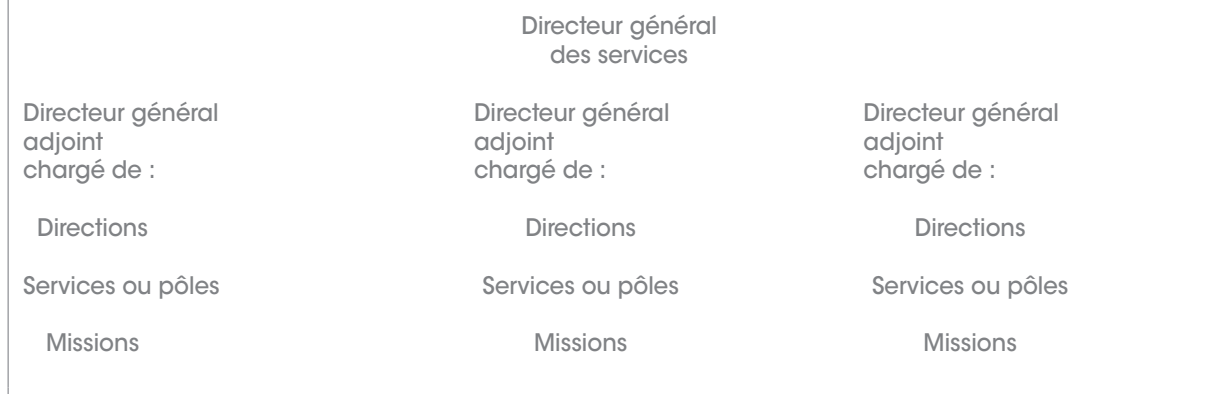
Exemples d'indicateurs possibles pour répartir les postes dans les différents groupes retenus

Critère 1 Fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception

- Responsabilité d'encadrement
- Position dans la hiérarchie
- Responsabilité de coordination
- Responsabilité d'un équipement
- Responsabilité de projet, d'étude ou d'opération
- Amplitude du champ d'intervention (missions, budget géré, etc.)
- Importance du poste au sein de l'administration

La problématique de l'utilisation de ces indicateurs va être de décider de leur importance et de les hiérarchiser pour assurer un classement des emplois de l'administration par groupe.

Exemple d'organigramme



Sur la base du nombre de groupes créés pour la fonction publique de l'État, sont présentés dans le tableau ci-après quelques exemples, pour illustrer la diversité des combinaisons possibles :

Groupes	En catégorie A	En catégorie B	En catégorie C
G1	Direction générale des services (DGS, DGA)	Responsable de service Responsable d'équipement Préparation de budgets Gestion autonome de dossiers Contraintes horaires	Chef d'équipe Responsable de dossiers Responsable de chantiers Animation d'activités Secrétariat de direction
G2	Direction de service	Chef d'équipe Secrétaire de direction Animation d'activités Autonomie sur le terrain Gestion de crédits	Poste d'application
G3	Responsable de service Gestion de budgets Gestion autonome de dossiers Encadre plusieurs équipes Organisation du personnel Contraintes d'emploi du temps	Membre de la direction Coordination, pilotage Conseil auprès des élus Contraintes horaires	
G4	Membre de la direction Pilotage, coordination Arbitrages, conseil Contraintes horaires lourdes		

La hiérarchie des postes, quelques exemples

Cohérence horizontale			
Cohérence verticale		DGS Groupe A1	
	Directeur d'un service technique Groupe A2	Directeur d'un service administratif Groupe A2	
		Chef de service Groupe A3	
		Chargé de mission Groupe A4	
	Responsable de service Groupe B1		Responsable d'équipement Groupe B1
		Chef d'équipe technique Groupe B2	
		Technicien maintenance Groupe B3	
	Chef d'équipe Groupe C1	Chef de cuisine Groupe C1	
			Agent d'accueil Groupe C2

Un autre exemple pour quatre niveaux que l'on peut adapter aux catégories B et C :

Niveau 1 :

- Conseil des élus dans la prise de décisions stratégiques
- Coordination des services au sein d'une direction
- Missions d'expertise
- Interface entre les élus et les agents
- Garantie de la mise en œuvre de la politique définie par les élus

Niveau 2 :

- Mise en œuvre des décisions des élus
- Préparation et gestion d'un budget
- Gestion de personnel et de dossiers
- Production de documents d'aide à la décision pour les élus
- Capacité de prospective

Niveau 3 :

- Coordination d'équipe sans lien hiérarchique
- Capacité d'animation
- Capacité d'adaptation à des tâches particulières
- Mise en œuvre de techniques complexes
- Garantie de mise en œuvre des règles de sécurité
- Polyvalence

Niveau 4 :

- Adaptation aux évolutions professionnelles
- Exécution des tâches techniques
- Respect des horaires
- Respect des consignes de sécurité
- Souci de l'image de la ville
- Capacité d'initiative

B - L'articulation des critères

Sur la base des groupes basés sur le premier critère, celui de l'encadrement et la coordination, le tableau ci-après présente les éléments de critères relatifs au deuxième, celui de la technicité et de l'expertise, et relatifs au troisième, celui des sujétions particulières et de l'exposition du poste.

L'intérêt d'une telle présentation des différentes notions de chacun de ces critères consiste dans le fait que l'on peut les mettre en œuvre de multiples façons.

Dans une exploitation simplifiée, on peut simplement considérer deux niveaux pour le critère 2 et deux niveaux pour le critère 3. Dès lors, il suffira de remplir l'une des notions des critères 2 et 3 pour atteindre le niveau 2. Cette présentation met sur le même plan toutes les notions de ces critères, sans les hiérarchiser.

Dans une exploitation plus sophistiquée, il est possible de prendre en considération et de valoriser toutes les notions de chacun des critères 2 et 3.

Pour chaque agent, les évolutions du régime indemnitaire se passent dès que le poste nécessite la mise en action de l'un des critères 2 ou 3 et au fur et à mesure de l'ancienneté.

Groupe de fonctions	Critère 1 Encadrement/coordination	Critère 2 Technicité/expertise	Critère 3 Sujétions particulières/ expositions
A1	Direction générale des services (DGS, DGA)		
A2	Direction de service		
A3	Chef de service ou de structure	<ul style="list-style-type: none"> - maîtrise d'un logiciel métier - connaissances du niveau expert - habilitations réglementaires, qualifications - formation au tutorat - maître d'apprentissage - autonomie, initiative - diversité, simultanéité des tâches, des dossiers, des projets, des domaines de compétences - expérience professionnelle liée à l'application de critères à déterminer - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - responsabilité financière - contraintes horaires (décalés, de nuit, de week-end, de dimanche, de jours fériés, etc.) - environnement de travail (public difficile, intempéries) - risques physiques et/ou sur la santé - équipement particulier - polyvalence - etc.
A4	Chargé d'études, de mission		
B1	Chef de service ou de structure		
B2	Poste de coordinateur		
B3	Poste d'instruction avec expertise, animation		
C1	Chef d'équipe, gestionnaire comptable, marchés publics, assistant(e) de direction, agent d'état civil		
C2	Agent d'exécution, agent d'accueil, toutes les fonctions de base		

C - La valorisation de l'expérience professionnelle

Cette valorisation dans le cadre de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise constitue la nouveauté de ce dispositif par rapport au régime indemnitaire précédent. Les modalités d'appréciation de l'expérience professionnelle sont indiquées dans [la circulaire du 5 décembre 2014 relative à la mise en œuvre du RIFSEEP](#), qui précise que celle-ci peut être assimilée à la connaissance acquise par la pratique, par l'acquisition volontaire de compétences.

L'expérience professionnelle repose notamment sur :

- l'élargissement des compétences ;
- l'approfondissement des savoirs ;
- la consolidation des connaissances pratiques assimilées sur un poste.

La circulaire énonce également que l'expérience professionnelle doit être différenciée de l'ancienneté qui, elle, se matérialise par les avancements d'échelon.

1. Comment apprécier l'acquisition et l'évolution de l'expérience professionnelle ?

Le décret précise cette prise en compte de cette expérience professionnelle :



La notice de présentation du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014

« Ce régime indemnitaire tend à valoriser principalement l'exercice des fonctions via la création d'une indemnité principale, versée mensuellement. Celle-ci est exclusive, par principe, de tout autre régime indemnitaire de même nature et repose, d'une part, sur une formalisation précise de critères professionnels, d'autre part, sur la prise en compte de l'expérience professionnelle. »

[L'article 3 du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014](#) précise :



Les conditions du réexamen de l'indemnité

« Le montant de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise fait l'objet d'un réexamen :
1° En cas de changement de fonctions ;
2° Au moins tous les quatre ans, en l'absence de changement de fonctions et au vu de l'expérience acquise par l'agent ;
3° En cas de changement de grade à la suite d'une promotion. »

La circulaire indique que lorsque l'agent ne change pas de fonctions, la valorisation de l'expérience professionnelle doit reposer sur des critères objectivables, tels que, notamment, l'approfondissement de la connaissance de l'environnement de travail et des procédures.

Sont cités en exemple :

- l'interaction avec les différents partenaires ;
- la connaissance des risques ;
- la maîtrise des circuits de décision ainsi que d'éventuelles étapes de consultation.

2. La mise en place de critères

Dans chaque collectivité, l'appréciation de cette évolution de l'expérience professionnelle doit faire l'objet de définitions de critères propres, en veillant à :

- ne pas la confondre avec la manière de servir ;
- prendre en considération les possibilités de mobilité : l'enrichissement des acquis de l'expérience professionnelle devra être privilégié en cas de possibilités réduites de mobilité ;
- l'intégrer comme un élément de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise et non pas du complément indemnitaire annuel.

3. Le rythme du réexamen de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise doit être prévu dans la délibération

Chaque collectivité doit fixer la périodicité de ce réexamen, en fonction :

- des critères d'appréciation qu'elle aura établis ;
- de la pertinence de délais différents selon les fonctions ;
- de la charge financière que peut représenter une revalorisation régulière de cette indemnité, sachant que seul le réexamen est obligatoire et que la collectivité n'est pas tenue à assurer une revalorisation.

4. Le choix de prendre en compte ou non l'expérience professionnelle et leurs motifs

a) Prise en compte de l'expérience professionnelle

Incidence financière	Motifs
Sans incidence sur la prime	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de la masse salariale - Priorité donnée à la reconnaissance de l'engagement professionnel et de la manière de servir
Avec incidence sur l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise en fonction de la marge de manœuvre en matière de masse salariale	<ul style="list-style-type: none"> - Éléments de motivation au développement des compétences, à la formation - Adaptation de la rémunération par rapport à certaines situations (suite à recrutement ou aux fonctions exercées ou encore pour compenser une impossibilité d'avancement d'échelon ou de grade)
Avec incidence sur l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise en exploitant l'entretien professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Une analyse annuelle de l'évolution de l'expérience professionnelle - Outil de motivation à l'atteinte des objectifs via la formation et sa mise en œuvre

b) Sans prise en compte de l'expérience professionnelle

Incidence financière	Motifs
Renvoi de la prise en compte de l'expérience professionnelle à une échéance ultérieure	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter la mise en place du nouveau régime indemnitaire - Priorité donnée à quelques critères de base (fonctions et manière de servir)
Par souci de simplification	<ul style="list-style-type: none"> - La promotion interne et les avancements, d'échelon et de grade, assurent déjà la prise en considération de l'expérience professionnelle - Pour les collectivités qui disposent d'un effectif réduit, cela évite une gestion complexe

5. Les critères d'appréciation de l'expérience professionnelle

Dans chaque collectivité, dès lors que la décision de prendre en considération l'expérience professionnelle est actée, il y aura lieu de constituer une liste de critères, d'indicateurs qui doit s'articuler avec tous les autres indicateurs, toutes les autres notions qui vont permettre d'analyser à la fois, le poste occupé, la façon dont le poste est occupé et les caractéristiques de l'agent qui occupe le poste.

Les éléments valorisables	Les indicateurs d'appréciation
La capacité à exploiter l'expérience acquise	<ul style="list-style-type: none"> - L'atteinte des objectifs - La capacité à développer ses compétences et à les mettre en œuvre - L'aptitude à progresser et à être force de proposition - Être une référence au sein de son service - Assurer un rôle de tuteur
Le parcours professionnel antérieur qui peut être apprécié en fonction de : <ul style="list-style-type: none"> - sa diversité (public/privé), selon les secteurs, selon les types de collectivités et les types de postes ; - sa mobilité interne et/ou externe ; - l'intérêt des postes occupés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quantification de chaque aspect d'un parcours professionnel en termes : <ul style="list-style-type: none"> * d'années, * de postes occupés, * d'employeurs, * de secteurs d'activité.
La connaissance de l'environnement de travail (l'organisation de l'administration, les partenariats extérieurs, le rôle et les relations avec les élus)	<ul style="list-style-type: none"> - Appréciation de ces aspects de la connaissance de l'environnement lors de l'entretien professionnel annuel
Les modalités d'acquisition des savoirs, de la montée en compétences L'amélioration des pratiques (complexité, polyvalence, autonomie, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Les formations suivies, diplômantes, qualifiantes, de professionnalisation, de préparation aux concours et examens - Le nombre d'années passées dans divers postes - Les formations sont appréciées lors de l'entretien professionnel

D - La configuration des fiches de poste

La mise en œuvre d'un tel régime indemnitaire, basé sur des critères liés à la fois au positionnement du poste dans l'organigramme, mais également à l'agent qui l'occupe, nécessite une configuration spécifique des fiches de poste.

Sur la base du profil de poste qui a été élaboré pour le recrutement, qui sera assuré soit en interne, soit en externe, et qui présente :

- la dénomination de la fonction ;
- la direction et le service de rattachement ;
- le ou les grades de référence ;
- le contexte du recrutement ;
- les missions du poste ;
- les activités à assurer ;
- les spécificités du poste ;
- les compétences ou connaissances requises ;
- le niveau de formation ou expérience recherchés.

Chaque agent, sous l'autorité de son responsable hiérarchique, aura à élaborer sa propre fiche de poste (voir exemple de dispositif mis en œuvre en annexe).

La structure des fiches de poste, qui est basée sur celle du profil de poste, doit désormais être constituée de la façon suivante :

- le nom de l'agent ;
- la dénomination de la fonction ;
- la direction et le service de rattachement ;
- le grade de l'agent ;
- la catégorie hiérarchique ;
- le groupe de fonctions de référence (A1, A2, A3, A4, B1, B2, B3, C1 ou C2) (relatif au critère 1) ;
- le numéro du poste à l'effectif budgétaire ;
- les missions du poste ;
- les activités à assurer ;
- la technicité et l'expertise développées (relatif au critère 2) ;
- les sujétions particulières ou expositions du poste (relatif au critère 3) ;
- le récapitulatif des critères :
 - * le numéro du groupe,
 - * le critère 2 : liste des indicateurs,
 - * le critère 3 : liste des indicateurs ;
- l'expérience professionnelle : reprise de la bonification retenue dans la fiche d'évaluation (voir ci-après).

Les fiches de poste devront donc désormais reprendre les éléments déterminés et retenus au sein de chaque type de critères et présentés de façon explicite, de sorte que l'attribution individuelle de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise soit réalisée sur la base de telles fiches ainsi complétées, donc de façon objective et qui en facilite la mise en œuvre.

La fiche de poste fait l'objet d'un examen et d'une actualisation systématique à l'occasion de l'entretien professionnel annuel. L'actualisation des indicateurs dans le récapitulatif des critères 2 et 3 et l'appréciation de l'expérience professionnelle permettront la mise à jour du montant mensuel de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise pour l'année suivante.

Chapitre II

Le complément indemnitaire annuel

A - Le régime indemnitaire comme outil de management

On peut tirer profit de l'expérience d'un certain nombre de collectivités qui ont choisi et pratiqué l'une ou l'autre de ces orientations :

- prendre en compte la manière de servir des agents et les résultats de l'évaluation annuelle ;
- utiliser le régime indemnitaire pour valider l'atteinte de résultats ou d'objectifs ;
- reconnaître les responsabilités qu'assument les agents, indépendamment de leur grade.

De nombreux maires et présidents de collectivités souhaitaient aller dans ce sens, et la référence des textes à la « manière de servir » les y avait encouragés.



Contrairement aux axes développés en amont qui peuvent s'appliquer de manière relativement globale, chacune de ces orientations implique la définition et la mise en œuvre de critères qui soient suffisamment clairs et partagés pour être opposables à tous. Si l'on fait l'impasse sur cet exercice, les agents seront prompts à dénoncer les failles d'un système trop subjectif, et la démarche risque, dans la durée, d'être contre-productive, engendrant plus de déceptions et de frustrations que de motivations.

La démarche d'évaluation va rassembler, dans le dossier d'évaluation, quatre supports qui seront exploités au cours de l'entretien professionnel annuel (un modèle de compte rendu d'entretien professionnel est présenté en annexe V) :

- la détermination de la fiche de poste de chaque agent et donc de ses composantes (vu au chapitre I ci-avant) ;
- la configuration d'un modèle d'appréciation de l'activité des agents via une fiche de critères d'évaluation (à voir ci-après) ;
- la mise au point d'un contrat de management autour de la définition d'objectifs et de l'appréciation de l'atteinte des objectifs, complété par des critères complémentaires qui permettent d'apprécier l'implication de l'agent dans l'activité de son service, de sa direction (à voir ci-après) ;
- le récolement des besoins de formation pour évoluer individuellement et collectivement.

B - La configuration du système d'évaluation

Le complément indemnitaire annuel, partie facultative de ce régime indemnitaire, consiste à reconnaître l'engagement professionnel et la manière de servir de chaque agent. Dès lors que la décision de mettre en œuvre cette partie est prise, il y a lieu de mettre en place les moyens d'en déterminer les montants attribués aux agents, ce qui nécessite le développement ou l'adaptation du système d'évaluation annuelle.

Les responsables hiérarchiques directs, chefs de service et directeurs sont amenés à évaluer les agents au moment de l'évaluation annuelle, celle-ci sera exploitée pour la détermination du montant du complément indemnitaire annuel. Pour son exploitation, des documents sont à remplir à l'issue d'entretiens.

Après une phase de mise en œuvre localement, dans certaines collectivités, dès les années 90, de procédures d'évaluation de l'activité des agents, en complément, mais le plus souvent à la place de la notation, une phase expérimentale avait été réglementairement proposée, par [décret n° 2010-716 du 29 juin 2010](#) portant application de [l'article 76-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984](#) modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale. Cette expérimentation était possible au titre des années 2010 à 2014. Ils ont depuis été abrogés.

Depuis [l'article 69 de la loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014](#) de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, au 1^{er} janvier 2015, la notation des fonctionnaires est remplacée par une évaluation qui donne lieu à un entretien professionnel annuel assuré par le responsable hiérarchique direct. Sur ces bases, les collectivités ont développé une procédure d'évaluation de l'activité des agents, plus ou moins complexe et sophistiquée, ou tout simplement afin de permettre de repérer les agents qui méritent un avancement de grade ou une promotion interne.

Dans certaines collectivités, le résultat de l'évaluation était déjà exploité pour attribuer un montant de part variable de primes qui existaient jusqu'à présent (indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires, indemnité d'administration et de technicité, indemnité spécifique de service). Désormais, il y aura lieu d'en prévoir le dispositif de transposition.

Précisée par [le décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014](#) relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux, celle-ci doit faire l'objet d'un entretien professionnel annuel.



Décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux

« **Article 3** : L'entretien professionnel porte principalement sur :

1. Les résultats professionnels obtenus par le fonctionnaire eu égard aux objectifs qui lui ont été assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève ;
 2. Les objectifs assignés au fonctionnaire pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels, compte tenu, le cas échéant, des évolutions prévisibles en matière d'organisation et de fonctionnement du service ;
 3. La manière de servir du fonctionnaire ;
 4. Les acquis de son expérience professionnelle ;
 5. Le cas échéant, ses capacités d'encadrement ;
 6. Les besoins de formation du fonctionnaire eu égard, notamment, aux missions qui lui sont imparties, aux compétences qu'il doit acquérir et à son projet professionnel ainsi que l'accomplissement de ses formations obligatoires ;
 7. Les perspectives d'évolution professionnelle du fonctionnaire en termes de carrière et de mobilité.
- L'agent est invité à formuler, au cours de cet entretien, ses observations et propositions sur l'évolution du poste et le fonctionnement du service.

Article 4 : Les critères à partir desquels la valeur professionnelle du fonctionnaire est appréciée, au terme de cet entretien, sont fonction de la nature des tâches qui lui sont confiées et du niveau de responsabilité assumé. Ces critères, fixés après avis du comité technique, portent notamment sur :

1. Les résultats professionnels obtenus par l'agent et la réalisation des objectifs ;
2. Les compétences professionnelles et techniques ;
3. Les qualités relationnelles ;
4. La capacité d'encadrement ou d'expertise ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur.

Article 5 : Le compte rendu de l'entretien, établi et signé par le supérieur hiérarchique direct, comporte une appréciation générale littérale exprimant la valeur professionnelle du fonctionnaire au regard des critères fixés à l'article 4. »

À partir d'un objectif simple qui est de définir une procédure lisible et professionnelle d'évaluation, d'appréciation du travail des agents, permettant de privilégier une reconnaissance de la place et de la valeur des agents, le directeur des ressources humaines peut ainsi développer une démarche complète de gestion des ressources humaines. Cette procédure doit :

- être utilisable de manière homogène par toutes les directions ;
- reconnaître les agents qui contribuent au bon fonctionnement de l'administration ;
- privilégier un axe d'amélioration de la qualité du travail mené ;
- aller dans le sens d'une augmentation de l'efficacité générale ;
- pouvoir transposer un résultat d'évaluation en montant indemnitaire.

> Les principes de la démarche

Le système d'évaluation doit être porteur de clarification et de motivation pour les agents. Il suppose une information et une implication des responsables directs des agents.

La procédure doit fournir des informations suffisantes pour évaluer les agents sur des bases objectives et transparentes.

Il est nécessaire de définir des critères d'évaluation, d'appréciation communs et partagés, à la fois par les évaluateurs et les évalués, qui garantiront un niveau d'exigence comparable d'une direction à une autre.

Le système d'évaluation doit s'inscrire également dans la démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences qui profitera des résultats ainsi obtenus par cette démarche.

La mise en œuvre de l'évaluation doit faire l'objet d'un entretien annuel entre l'agent et son responsable hiérarchique direct, au cours duquel tous ces documents seront remplis, après avoir été préparés non seulement par l'évaluateur, mais encore par l'agent lui-même qui est ainsi invité à s'autoévaluer et à faire le point sur son activité au cours de l'année passée avant l'entretien.

Sur la base de ce texte, le travail va consister à établir les critères spécifiques à ces thèmes retenus dans [le décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014](#) relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux.

Modèle

MODÈLES DE FICHES DE CRITÈRES D'ÉVALUATION permettant d'apprécier la manière de servir des agents

Exemple de la région Champagne-Ardenne
(années 2003 à 2015)

Trois modèles de fiches de critères ont été configurés en groupes de travail
et validés par le comité technique :
(le détail de chaque fiche est présenté en annexe)

- Pour les agents des catégories A et B qui encadrent.
- Pour les agents des catégories A et B qui n'encadrent pas.
- Pour les agents de la catégorie C.

1) Les critères peuvent être regroupés en domaines de capacités :

Pour les agents des catégories A et B qui encadrent :

- capacités personnelles ;
- capacités professionnelles ;
- capacités relationnelles ;
- capacités à l'encadrement.

Pour les agents des catégories A et B qui n'encadrent pas :

- capacités personnelles ;
- capacités professionnelles ;
- capacités relationnelles ;
- capacités d'organisation.

Pour les agents de la catégorie C :

- capacités personnelles ;
- capacités professionnelles ;
- capacités relationnelles ;
- capacités d'adaptation au service.

2) La structure des fiches de critères :

Les fiches d'évaluation sont composées de quatre domaines regroupant en moyenne 5 critères, évalués de 1 à 5, selon la graduation suivante :

- 1 = insuffisant ;
- 2 = assez bien ;
- 3 = bien ;
- 4 = très bien ;
- 5 = excellent.

Selon les définitions suivantes :

- 1 = des erreurs et/ou des difficultés compromettent le travail de l'agent sur son poste ;
- 2 = l'agent commet quelques erreurs et/ou rencontre des difficultés qui ne compromettent pas sa réussite sur son poste ;
- 3 = l'agent effectue un travail conforme aux attentes sur son poste, atteint ses objectifs ;
- 4 = l'agent atteint des résultats supérieurs aux attentes sur son poste, dépasse ses objectifs ;
- 5 = l'agent représente une référence au sein de son service.

Ces critères sont donc déterminés par catégorie et responsabilité. Ils permettent d'apprécier la manière de servir de l'agent sur son poste, de mettre en œuvre sa fiche de poste.

Pour faciliter l'appréciation de chacun de ces critères, outre ces définitions générales des cinq niveaux d'appréciation, une définition est apportée à chaque critère, afin que chaque évaluateur et chaque agent évalué sache en quoi il consiste précisément.

C - Le mode de transposition des résultats de l'évaluation en prime

Sur la base du résultat de cette évaluation, il faut établir une liaison avec le régime indemnitaire et donc transposer l'appréciation de la manière de servir des agents en montant de prime.

Une telle fiche d'analyse, d'évaluation de l'activité de l'agent sur une année donnée, permet de porter objectivement une appréciation sur la manière de servir de tout agent, quel que soit son positionnement hiérarchique, qu'il s'agisse d'un adjoint administratif ou un directeur.

Avec vingt critères évalués du niveau 1 au niveau 5, on obtient un total de points minimum de 20 et au maximum de 100.

On peut mettre en place des variantes avec moins de critères, mais avec des critères avec coefficients, ce qui permet d'obtenir toujours un maximum de 100 points.

L'intérêt d'une telle application est que, quelle que soit l'approche de la grille d'évaluation par les agents et les évaluateurs, les agents sont comparés entre ceux qui sont évalués au sein d'une même direction, sans qu'ils puissent avoir à se comparer entre différentes directions.

Un agent avec un total de 80 points peut être dans le groupe de primes supérieur dans une direction, et un autre, avec le même total, peut être dans un groupe de primes inférieur.

Par ailleurs, il faut éviter d'avoir un trop petit nombre de groupes de niveau de prime, car les écarts entre niveaux seraient trop importants et le fait de passer d'un groupe supérieur à un groupe inférieur, d'une année sur l'autre, pourrait entraîner une baisse importante du montant de la prime.

Dans un tel système, il faut introduire pour les années successives une clause de sauvegarde.

En effet, un agent qui verrait son total de points identique à celui de l'année précédente ne pourrait pas se voir positionné dans un groupe de primes inférieur et serait au minimum maintenu dans le groupe de l'année précédente.

Ce maximum de 100 points permet une exploitation très simple du résultat pour une transposition en niveau de complément indemnitaire.

Plusieurs modèles peuvent être établis :

- une répartition proportionnelle des agents en fonction du total de points qu'ils ont obtenu ;
- une répartition en 5 groupes de niveau de prime, comme :
 - * 20 % des meilleurs scores, 100 % de la prime,
 - * 20 % des scores inférieurs, 80 % de la prime, ou 90 % de la prime,
 - * 20 % des scores inférieurs, 60 % de la prime, ou 80 % de la prime,
 - * 20 % des scores inférieurs, 40 % de la prime, ou 70 % de la prime,
 - * 20 % des scores inférieurs, 20 % de la prime, ou 60 % de la prime ;
- une répartition en 4 groupes de niveau de prime, comme :
 - * 25 % des meilleurs scores, 100 % de la prime,
 - * 25 % des scores inférieurs, 75 % de la prime, ou 90 % de la prime,
 - * 25 % des scores inférieurs, 50 % de la prime, ou 80 % de la prime,
 - * 25 % des scores inférieurs, 25 % de la prime, ou 70 % de la prime.

Le choix des pourcentages et de leur échelonnement est totalement libre. Dans la mesure où on répartit les agents par groupe avec affectation d'un pourcentage de l'indemnité de référence, le budget à consacrer à cette reconnaissance de l'engagement professionnel et à la manière de servir est facilement évaluable.

- 20% des meilleurs scores, 100 % de la prime ;
- 20 % des scores inférieurs, 80 % de la prime ;
- 20 % des scores inférieurs, 60 % de la prime ;
- 20 % des scores inférieurs, 40 % de la prime ;
- 20 % des scores inférieurs, 20 % de la prime.

Estimation du budget

Pour une collectivité de 200 agents, on aura comme répartition :

40 agents auront 100 % de la prime, soit $1X = 40X$
40 agents auront 80 % de la prime, soit $0,8X = 32X$
40 agents auront 60 % de la prime, soit $0,6X = 24X$
40 agents auront 40 % de la prime, soit $0,4X = 16X$
40 agents auront 20 % de la prime, soit $0,2X = 8X$
Soit au total = $120X$

Le calcul doit être affiné avec les montants de l'indemnité relatifs à chaque grade. En fonction de la maîtrise de la masse salariale et donc de la marge disponible pour cette indemnité, les simulations peuvent donc être opérées de façon assez précise.



À retenir

Le résultat de l'évaluation, et donc l'exploitation de cette fiche de critères, qui permet d'apprécier la manière de servir de l'agent, va donc être transposé ainsi en pourcentage de la prime et constituer le montant du complément indemnitaire annuel.

D - Au-delà du complément indemnitaire annuel

En matière de complément indemnitaire annuel, les montants de l'indemnité maximum retenus pour les fonctionnaires de la fonction publique de l'État sont, à mon avis, d'un montant limité, notamment par rapport à ceux antérieurement retenus dans le cadre de la prime de fonctions et de résultats.



À titre d'exemple

- Pour un administrateur hors classe : dans le cadre de la prime de fonctions et de résultats, la part liée au résultat pouvait s'élever à 27 600 euros, alors que le montant maximum du complément indemnitaire annuel est au maximum de 8 820 euros.
- Pour un attaché : dans le cadre de la prime de fonctions et de résultats, la part liée au résultat pouvait s'élever à 9 600 euros, alors que le montant maximum du complément indemnitaire annuel est de 4 500 euros, pour une fonction de chef de service.

Dès lors, deux options s'offrent aux directeurs des ressources humaines :

- soit de proposer une répartition, entre l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise et le complément indemnitaire annuel, différente de celle proposée par les textes réglementaires pour la fonction publique de l'État, en cumulant les plafonds des deux indemnités et en répartissant le montant obtenu en augmentant la part du complément indemnitaire annuel. L'obligation réglementaire est de ne pas dépasser le montant cumulé des deux indemnités prévues pour les fonctionnaires de l'État. En effet, [l'article 84 de la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016](#) relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, précise :



Loi n° 2016-483, article 84

« Lorsque les services de l'État servant de référence bénéficient d'une indemnité servie en deux parts, l'organe délibérant détermine les plafonds applicables à chacune de ces parts et en fixe les critères, sans que la somme des deux parts dépasse le plafond global des primes octroyées aux agents de l'État. »

- soit de proposer de compléter la transposition du résultat de l'évaluation annuelle, telle que présentée ci-avant, assurée via le complément indemnitaire annuel, en utilisant une partie du montant de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise, dont les montants maximums sont assez élevés, pour en utiliser une partie pour reconnaître l'implication des agents dans l'activité de leurs service et direction, dont le bilan est assuré à l'occasion de l'entretien professionnel annuel.

Des critères complémentaires, permettant d'apprécier l'engagement professionnel, sont présentés dans le « contrat de management » évoqué précédemment. Ils sont à la fois relatifs à la technicité, à l'expertise et à diverses sujétions et sont donc en correspondance avec les critères d'attribution de cette indemnité et peuvent ainsi justifier un versement complémentaire unique en fin d'année, en même temps que le versement du complément indemnitaire annuel.

LE CONTRAT DE MANAGEMENT

LES OBJECTIFS ET LES RÉSULTATS de l'année écoulée

1°) Les réalisations par rapport aux objectifs de l'année écoulée :
(à remplir par l'agent avant l'entretien)

...

Avis de réalisation par l'évaluateur : (à remplir lors de l'entretien)

...

2°) Les facteurs favorables :
(à remplir par l'agent avant l'entretien)

...

(à remplir par l'évaluateur lors de l'entretien)

...

3°) Les difficultés rencontrées :
(à remplir par l'agent avant l'entretien)

...

(à remplir par l'évaluateur lors de l'entretien)

...

4°) Les points de progrès (propositions communes à l'évalué et l'évaluateur) :

...

5°) La participation exceptionnelle à des projets (joindre toutes pièces justificatives) :

À des projets internes à la direction : ...

ou transversaux : ...

À des objectifs de la direction : ...

Comme chef de projet : ...

Membre de l'équipe projet : ...

ou d'un comité de pilotage : ...

Bonification pour l'atteinte des objectifs de : par exemple : 0,3Xa ou 0,3Xb ou encore 0,3Xc

LE CONTRAT DE MANAGEMENT pour l'année suivante

1°) Les objectifs :

...

2°) Les moyens, le soutien, l'équipement, la formation :

...

3°) Les évolutions de l'organisation et/ou du fonctionnement :

...

4°) Les indicateurs, les délais, les échéances pour le suivi :

...

Observations de l'agent évalué :

...

LA VALIDATION

Signatures : de l'évalué

de l'évaluateur

du directeur

LES CRITÈRES COMPLÉMENTAIRES pour l'appréciation de l'engagement professionnel

- 1) Avoir assuré l'intérim d'un poste en plus du sien :
Pour une durée de :
 - jusqu'à 3 mois : 0,1Xa, b ou c ;
 - de 3 mois à 6 mois : 0,2Xa, b ou c ;
 - plus de 6 mois : 0,3Xa, b ou c.

- 2) Prise en charge d'un dossier particulier en plus de son poste : de 0,1X à 0,3X
Bonification de :
Motif de la bonification :

- 3) Les missions de tutorat :
Bonification suite à la formation au tutorat : 0,1X
Pour mission de tutorat : 0,3X

- 4) Après une mobilité interne voulue ou subie :
Bonification la 1^{re} année : 0,2X la 2^e année : 0,1X

- 5) Implication de l'agent dans le projet de service, dans l'atteinte des objectifs collectifs du service / de la direction :
Bonification de : de 0,1X à 0,3X
Motif de la bonification :

Pour chacun de ces critères, il suffit de déterminer un coefficient d'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise, dont le total constituera une prime versée en fin d'année.

Par exemple : 0,1Xa, 0,2Xb ou encore 0,3Xc.

TOTAL des bonifications : (dans le cas ci-avant, au maximum : 1,4X) :

L'ensemble des coefficients retenus pour reconnaître l'implication de l'agent via ces bonifications doit être déterminé en fonction du budget disponible et des montants maximums d'indemnités à respecter.



À retenir

L'engagement professionnel va être analysé lors de l'entretien professionnel annuel par l'intermédiaire :

- du contrat de management qui va faire apparaître une bonification pour l'atteinte des objectifs fixés, transposable en coefficient d'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise ;
 - de la fiche de critères complémentaires qui va également faire apparaître une bonification.
- Le cumul de ces bonifications va donner le montant de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise attribué en fin d'année et versé en même temps que le complément indemnitaire annuel.

EXEMPLE D'ÉLÉMENTS DE FICHE D'ÉVALUATION

ÉVALUATION

Catégories A/B avec encadrement

IDENTIFICATION DE L'AGENT

« NOM »

« Prénom »

Date d'entrée collectivité : « Date entrée coll »

« Direction/Service »

SITUATION ADMINISTRATIVE

Grade : « Grade »

Date de nomination dans le grade : « Date nomination grade »

Échelon : « Échelon »

Ancienneté dans l'échelon au : « Date nomination éch »

POSSIBILITÉS D'AVANCEMENT

- Accès au « ACCÈS ÉCHELON » échelon – IB « IB » IM « IM »

Ancienneté minimum : « ANCIENNETÉ MINIMUM »

Ancienneté maximum : « ANCIENNETÉ MAXIMUM »

L'agent remplit les conditions pour bénéficier :

- d'un avancement d'échelon à durée minimum : « OUI/NON » ;

- d'un avancement de grade : « OUI/NON ou grade » ;

- d'une promotion interne : « OUI/NON ou grade ».

VŒUX DE L'AGENT

(relatifs aux fonctions exercées et affectations qui lui paraîtraient les plus conformes à ses aptitudes)

Date :

Signature de l'agent

OBSERVATIONS SUR LES VŒUX EXPRIMÉS PAR L'AGENT

(obligatoire si vœux)

L'APPRÉCIATION DE LA MANIÈRE DE SERVIR

ÉVALUATION A/B avec encadrement

CRITÈRES/DOMAINES	1	2	3	4	5
Capacités personnelles					
1- dynamisme et esprit d'initiative					
2- autonomie dans le travail					
3- assurer le suivi de son activité, avoir de la conscience professionnelle					
4- capacité d'adaptation aux situations, aux personnes					
Capacités professionnelles					
5- curiosité à acquérir ou à développer les connaissances théoriques et pratiques correspondant aux nouveaux impératifs de son service					
6- esprit d'analyse, de jugement, de synthèse					
7- efficacité et réactivité dans son travail					
8- créativité, propose des solutions, des manières de faire nouvelles					
9- maîtrise de la technicité de son poste (coef. 2)					
Capacités relationnelles					
10- sens et qualité de la communication écrite et orale à l'égard des partenaires internes et externes					
11- maîtrise de soi, capacité de stabilité émotionnelle					
12- aptitude à la coopération, à la participation, à l'intégration dans une équipe					
13- capacité à créer des liens fonctionnels, identifie ses partenaires, développe et maintient des relations de travail					
Capacités à l'encadrement					
14- facilités à déléguer					
15- sens de l'écoute et du dialogue avec son personnel					
16- aptitude à motiver les agents					
17- capacité à l'animation (organisation, méthode) (coef. 2)					
18- capacité à la conduite de projet					
TOTAUX					

Rappel : Si un critère n'est pas évaluable car l'agent n'est jamais mis en situation, l'évaluateur mettra le niveau « 3 ».

Indiquez ici, le(s) critère(s) pour le(s)quel(s) vous avez appliqué cette modalité (ex. : N° 15, N° 19...) :

APPRÉCIATION GÉNÉRALE

...

LES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE ET/OU DE LA FORMATION qui sont identifiés comme concourant au développement professionnel (sur la base des indicateurs retenus, voir exemples dans la liste ci-après)

...

Bonification pour valorisation de l'expérience professionnelle :

par exemple : 0,1X ou 0,2X ou encore 0,3Xa, b ou c (selon le ou les niveaux choisis par la collectivité)

Les critères d'appréciation de l'expérience professionnelle (reprise du tableau présenté au C du chapitre I de la partie 3) :

Les éléments valorisables	Les indicateurs d'appréciation
La capacité à exploiter l'expérience acquise	<ul style="list-style-type: none">- L'atteinte des objectifs- La capacité à développer ses compétences et à les mettre en œuvre- L'aptitude à progresser et à être force de proposition- Être une référence au sein de son service- Assurer un rôle de tuteur
Le parcours professionnel antérieur qui peut être apprécié en fonction de : <ul style="list-style-type: none">- sa diversité (public/privé), selon les secteurs, selon les types de collectivités et les types de postes ;- sa mobilité interne et/ou externe ;- l'intérêt des postes occupés.	<ul style="list-style-type: none">- Quantification de chaque aspect d'un parcours professionnel en termes :<ul style="list-style-type: none">* d'années,* de postes occupés,* d'employeurs,* de secteurs d'activité.
La connaissance de l'environnement de travail (l'organisation de l'administration, les partenariats extérieurs, le rôle et les relations avec les élus)	<ul style="list-style-type: none">- Appréciation de ces aspects de la connaissance de l'environnement lors de l'entretien professionnel annuel
Les modalités d'acquisition des savoirs, de la montée en compétences L'amélioration des pratiques (complexité, polyvalence, autonomie, etc.)	<ul style="list-style-type: none">- Les formations suivies, diplômantes, qualifiantes, de professionnalisation, de préparation aux concours et examens- Le nombre d'années passées dans divers postes- Les formations sont appréciées lors de l'entretien professionnel



À retenir

L'expérience professionnelle va être analysée lors de l'entretien professionnel annuel par l'intermédiaire de la fiche d'évaluation qui pourra éventuellement faire apparaître une bonification. Cette bonification va venir compléter le montant mensuel de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise attribué au cours de l'année suivante, comme indiqué au chapitre I de la partie 3.

Chapitre III

Le développement du régime indemnitaire

A - Le contexte et l'objectif à atteindre

1. Établir un état des lieux des primes versées

On passe ensuite, et dans cette phase seulement, à la prise en compte des agents.

Le classement des postes est retranscrit sur l'organigramme statutaire, et on établit le lien dans chaque niveau de responsabilité entre les postes et les agents. On réalise un tableau permettant de visualiser par niveau l'état des lieux individuel des primes actuellement perçues par chaque agent, ce qui permet de travailler sur les écarts existant entre les agents qui assument le même niveau de responsabilité.

L'état des lieux doit *a priori* exclure les primes et indemnités qui sont attribuées pour des raisons spécifiques et ne relèvent pas du régime indemnitaire (NBI, astreintes, prime de responsabilité...). Elles peuvent utilement figurer à part, pour information, mais ne doivent pas entrer en ligne de compte pour les attributions, sauf à retirer d'une main ce que l'on attribue d'une autre (et ça se verra !).

Ce travail de mise à plat et de confrontation fait l'objet de la partie 4.

2. Renforcer l'attractivité des emplois et se positionner dans un système concurrentiel

Il s'agit principalement de convaincre au moment de l'embauche dans certains métiers, où la surenchère fait rage, et aussi d'endiguer la fuite des cadres. C'est un exercice particulièrement périlleux qui se révèle comme un facteur important de déséquilibre dans le bassin d'emploi concerné.

On peut notamment relever que certains élus locaux, soucieux des deniers publics lorsqu'il s'agit du système indemnitaire de leurs agents communaux, font preuve de plus grandes largesses lorsqu'ils siègent au niveau intercommunal. Ils engendrent ainsi eux-mêmes, par absence de concertation et de souci de cohérence au niveau de leur bassin d'emploi, un mouvement d'inflation et de mobilité dont ils ont ensuite à supporter les conséquences dans leur propre collectivité.

Quelques années plus tard, on regrettera que le régime indemnitaire, trop élevé, se révèle être un frein à la mobilité des agents : en dehors des créations de postes, on constate, par exemple, cette « inertie des flux » dans certains établissements publics ou structures intercommunales, avec un déficit dans le renouvellement des compétences et dans la connaissance des problématiques des collectivités adhérentes.

Autre inconvénient : si le système indemnitaire de la collectivité se construit au fil des revendications des uns ou des autres, on risque de créer des disparités internes dont il faudra répondre dans le cadre de conflits sociaux.

Enfin, la rémunération peut être un élément essentiel de décision pour un candidat, mais bien d'autres facteurs entrent également en ligne de compte : le désir de quitter un poste ou un contexte de travail, l'attrait d'une région, un souhait de rapprochement familial, l'évolution d'une carrière, et surtout l'intérêt du poste proposé, l'environnement managérial de la collectivité.

Si le poste et son contexte représentent un enjeu réel et sont source de motivation, cela pèsera sans doute fortement dans le choix final.

Pour conclure, n'oublions pas que les collectivités n'ont pas été à court d'imagination pour proposer d'autres avantages intéressants à leurs agents, avec le souci que tous en bénéficient : prestations offertes par les comités des œuvres sociales et les amicales, titres-restaurants, participation aux frais de mutuelle...

La mise en place de ce nouveau régime indemnitaire basé sur les fonctions, les sujétions, l'expertise et l'engagement professionnel va amener les responsables des collectivités à arbitrer entre deux préoccupations contradictoires :

- personnaliser au maximum le montant de régime indemnitaire de chaque agent dans le but d'être un véritable outil de management, par l'incitation à progresser, à se former, à accepter des missions complémentaires et en reconnaissant les spécificités du poste occupé et de valoriser la manière de servir dans un souci d'équité et de justice entre les agents ;
- utiliser des procédures de calcul simples et lisibles par tous, dans le but d'en faciliter la réalisation chaque mois des paies et d'en favoriser l'adhésion des agents.

Quel que soit l'équilibre trouvé entre ces deux tendances, ces deux aspects de la mise en œuvre d'un régime indemnitaire, une communication envers tous les acteurs de la collectivité, agents, encadrants, représentants du personnel, devra être réalisée tout au long de la procédure de mise en œuvre de ce nouveau régime indemnitaire, comme cela est présenté ci-après.

B - Un régime simplifié évolutif

Verser à chacun ce qui lui revient selon les textes, en fonction de son grade, en limitant le nombre de groupes et de niveaux à l'intérieur de ces groupes.

C'est apparemment la solution la plus simple. Ce peut être un progrès dans certaines collectivités où les agents n'ont pas bénéficié à ce jour de régime indemnitaire.

C'est le système jusqu'à présent en vigueur dans les collectivités qui considèrent le régime indemnitaire comme un simple complément de salaire. Elles s'y réfèrent même parfois comme à un « système égalitaire », même si cette allégation résiste peu à l'analyse.

Le nouveau système permet une application simplifiée avec un minimum de différenciation entre les postes et les agents, de sorte de ne pas créer de blocage dans les mobilités. Cette pratique peut se retrouver dans les collectivités dont les effectifs sont les plus faibles, où les polyvalences sont importantes et où la plupart, voire la totalité, des agents sont soumis à des sujétions importantes et qui doivent mettre en œuvre des expertises multiples et doivent se former sur toutes les applications qu'ils doivent gérer.

Même s'il était possible de faire évoluer le système antérieur en mettant en place des critères d'attribution individuelle, il créait en effet souvent des écarts importants entre des agents de catégories différentes, qui occupent de fait des postes comportant des responsabilités équivalentes. C'est le cas notamment de nombreux agents de catégorie C rebutés par les concours, qui, du fait de leurs compétences et de leur expérience, occupent des postes d'encadrement.

Ce nouveau régime va permettre de rapprocher les montants d'indemnité pour des agents de grades différents, sans être trop éloignés, mais qui ont des responsabilités équivalentes. Les grilles indiciaires des agents des catégories B et C sont désormais très proches.

Dans un régime simplifié, on peut considérer que la répartition dans les groupes de fonctions tient compte également de l'application des trois types de critères. Dès lors, l'agent bénéficiera d'une évolution lorsqu'il atteindra le groupe supérieur ou au fur et à mesure de son ancienneté. Le système pourra prévoir une revalorisation tous les quatre ans.

Cette présentation met sur le même plan toutes les notions de ces critères, sans les hiérarchiser. En revanche, cette base permet de mettre en œuvre toute évolution du système en intégrant au fur et à mesure des notions au sein de chaque critère. De telles évolutions peuvent intervenir lors d'une évolution substantielle de l'administration avec l'intégration de services ou lors d'un regroupement avec une autre ou plusieurs collectivités.

Exemple de modèle simplifié

Groupe de fonctions	Critère 1 Encadrement/coordination	Critère 2 Technicité/expertise	Critère 3 Sujétions particulières / expositions
A1	Direction générale des services (DGS, DGA)	Pour les groupes A1 et A2, les missions des membres de ces groupes tiennent compte de telles notions de technicité et d'expertise.	Pour les groupes de la catégorie A, les missions des membres de cette catégorie tiennent compte de ce critère relatif aux sujétions et à l'exposition de chaque poste.
A2	Direction de service		
A3	Chef de service ou de structure		
A4	Chargé d'études, de mission		
B1	Chef de service ou de structure	Pour les autres groupes, dès qu'un agent remplit l'une des notions de ce critère, il obtient le niveau 1.	Pour les autres catégories, dès qu'un agent remplit l'une des notions de ce critère, il obtient le niveau 1.
B2	Poste de coordinateur		
B3	Poste d'instruction avec expertise, animation	Il n'y a donc dans un système simplifié que le niveau 0 ou 1.	
C1	Chef d'équipe, gestionnaire comptable, marchés publics, assistant(e) de direction, agent d'état civil	Puis, l'expérience professionnelle pourra faire progresser le montant attribué aux agents.	Il n'y a donc dans un système simplifié que le niveau 0 ou 1.
C2	Agent d'exécution, agent d'accueil, toutes les fonctions de base		

C - Un régime sophistiqué

Groupe de fonctions	Critère 1 Encadrement/coordination	Critère 2 Technicité/expertise	Critère 3 Sujétions particulières / expositions
A1	Direction générale des services (DGS, DGA)		
A2	Direction de service		
A3	Chef de service ou de structure	- maîtrise d'un logiciel métier - connaissances du niveau expert - habilitations réglementaires, qualifications - formation au tutorat - maître d'apprentissage - autonomie, initiative - diversité, simultanéité des tâches, des dossiers, des projets, des domaines de compétences - expérience professionnelle liée à l'application de critères à déterminer - etc.	- responsabilité financière - contraintes horaires (décalés, de nuit, de week-end, de dimanche, de jours fériés, etc.) - environnement de travail (public difficile, intempéries) - risques physiques et/ou sur la santé - travaux insalubres, salissants - équipement particulier - missions spécifiques - polyvalence - etc.
A4	Chargé d'études, de mission		
B1	Chef de service ou de structure		
B2	Poste de coordinateur		
B3	Poste d'instruction avec expertise, animation		
C1	Chef d'équipe, gestionnaire comptable, marchés publics, assistant(e) de direction, agent d'état civil		
C2	Agent d'exécution, agent d'accueil, toutes les fonctions de base		

Dans un régime sophistiqué, on peut considérer :

- deux niveaux ou plus pour le critère 2 ;
- et deux niveaux ou plus pour le critère 3.

Dès qu'une condition de l'un ou l'autre des critères 2 ou 3 est atteinte, le montant de l'indemnité progresse. On peut complexifier le système en prenant en compte chacune de ces conditions ou, au contraire, ne retenir que deux niveaux par groupe.

Cette présentation met sur le même plan toutes les notions de ces critères, sans les hiérarchiser. Pour chaque agent, les évolutions se situent quand le poste nécessite la mise en action de l'un des critères 2 ou 3 et au fur et à mesure de l'ancienneté.

La lecture des exemples fournis, avec un accompagnement pas à pas dans la « lecture » des postes, vous permettra de voir comment, en s'appuyant sur quelques critères comme premiers repères, on peut ensuite enrichir chaque niveau avec les critères qui émergent au fil du déroulement de la démarche.

Il est conseillé, quels que soient la taille de la collectivité et le nombre de ses agents, notamment pour les collectivités de taille réduite, de suivre le raisonnement présenté dans les deux exemples.

D - Un modèle mathématique d'impact budgétaire

Pour la partie relative à l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise, un modèle mathématique est développé, ci-après, pour déterminer le coût de ce nouveau régime indemnitaire et pouvoir faire des simulations à partir des différents choix de mise en œuvre de ce nouveau régime indemnitaire.

Les hypothèses de base :

- 1/ Le groupe le plus élevé est le groupe 1 ;
- 2/ Le montant de base pour le calcul sera celui du groupe représentant le niveau hiérarchique le moins élevé, par exemple : le G4 pour la catégorie A, soit Xa ;
- 3/ Les montants attribués aux autres groupes seront un multiple du montant de base, par exemple : le montant correspondant au groupe G4 de la catégorie A sera « Xa » et celui du groupe G3 sera « $1,5Xa$ », etc. ;
- 4/ Les montants attribués aux critères 2 et 3 seront également basés sur le montant de base, par exemple : « $0,1Xa$ » ;
- 5/ Les coefficients sont libres et peuvent être mis en œuvre de façon progressive ;
- 6/ La simulation peut être réalisée en prenant en compte un montant moyen par cadre d'emplois ou en affinant, en distinguant les grades pour chaque groupe et en prenant les montants de base par grade ;
- 7/ Les éléments du tableau ci-après peuvent être repris dans un tableau Excel pour automatiser les calculs et faciliter les simulations en modulant les hypothèses.

Modèle

Le modèle mathématique de calcul du budget nécessaire en fonction du choix du système

Groupes	Montant Critère 1	Nombre d'agents	Cumul Critère 1	Montant Critère 2	Nombre d'agents	Cumul Critère 2	Montant Critère 3	Nombre d'agents	Cumul Critère 3
A1	$5Xa$								
A2	$2Xa$								
A3	$1,5Xa$			$0,2Xa$					
A4	Xa			$0,2Xa$					
B1	$2Xb$			$0,2Xb$			$0,2Xb$		
B2	$1,5Xb$			$0,2Xb$			$0,2Xb$		
B3	Xb			$0,2Xb$			$0,2Xb$		
C1	$1,5Xc$			$0,2Xc$			$0,2Xc$		
C2	Xc			$0,2Xc$			$0,2Xc$		
TOTAUX									

Modèle

Un modèle de calcul du budget annuel nécessaire en fonction du choix du système simplifié pour une collectivité de 350 agents

Groupes	Montant Critère 1	Nombre d'agents	Cumul Critère 1	Montant Critère 2	Nombre d'agents	Cumul Critère 2	Montant Critère 3	Nombre d'agents	Cumul Critère 3
A1	5Xa	3							
A2	2Xa	5							
A3	1,5Xa	15		0,2Xa	10				
A4	Xa	50		0,2Xa	40				
B1	2Xb	12		0,2Xb	10		0,2Xb	6	
B2	1,5Xb	25		0,2Xb	20		0,2Xb	20	
B3	Xb	40		0,2Xb	30		0,2Xb	30	
C1	1,5Xc	50		0,2Xc	30		0,2Xc	25	
C2	Xc	150		0,2Xc	50		0,2Xc	80	
TOTAUX		350							

Exemple

Un exemple de calcul du budget annuel nécessaire en fonction du choix du système simplifié pour une collectivité de 350 agents

avec comme hypothèses :

- Xa = 2 500 €, base attaché principal ;
- Xb = 1 450 €, base rédacteur de classe supérieure ;
- Xc = 1 350 €, base adjoint administratif principal de 1^{re} et 2^e classe.

Groupes	Montant Critère 1	Nombre d'agents	Cumul Critère 1	Montant Critère 2	Nombre d'agents	Cumul Critère 2	Montant Critère 3	Nombre d'agents	Cumul Critère 3
A1	12 500 €	3	37 500 €						
A2	5 000 €	5	25 000 €						
A3	3 750 €	15	56 250 €	500 €	10	5 000 €			
A4	2 500 €	50	125 000 €	500 €	40	20 000 €			
B1	2 900 €	12	34 800 €	290 €	10	2 900 €	290 €	6	1 740 €
B2	2 175 €	25	54 375 €	290 €	20	5 800 €	290 €	20	5 200 €
B3	1 450 €	40	62 000 €	290 €	30	8 700 €	290 €	30	8 700 €
C1	2 025 €	50	101 250 €	270 €	30	8 100 €	270 €	25	6 750 €
C2	1 350 €	150	202 500 €	270 €	50	13 500 €	270 €	80	21 600 €
TOTAUX		350	698 675 €			64 000 €			43 990 €

Budget global = 806 665 €

Ce modèle peut être affiné en intégrant la notion des grades et des montants spécifiques à chacun d'entre eux.

Exemple

Un exemple de calcul du budget annuel nécessaire en fonction du choix du système simplifié pour une collectivité de 350 agents en intégrant la notion des grades et des montants spécifiques à chacun d'entre eux en prenant la filière administrative comme référence

avec comme hypothèses : les bases de chaque grade :

- Xa = 4 600 €, 4 150 € et 2 900 €, 2 500 € et 1 750 € ;

- Xb = 1 550 €, 1 450 € et 1 350 € ;

- Xc = 1 200 € et 1 350 €.

Groupes	Grades	Montant Critère 1	Nombre d'agents	Cumul Critère 1	Montant Critère 2	Nombre d'agents	Cumul Critère 2	Montant Critère 3	Nombre d'agents	Cumul Critère 3
A1	Administrateur hors cl.	23 000 €	1	23 000 €						
	Administrateur	20 750 €	2	41 500 €						
A2	Directeur	5 800 €	2	11 600 €						
	Attaché principal	5 000 €	3	15 000 €						
A3	Attaché principal	3 750 €	5	18 750 €	500 €	5	2 500 €			
	Attaché	2 625 €	10	26 250 €	350 €	5	1 750 €			
A4	Attaché	1 750 €	50	87 500 €	350 €	40	14 000 €			
B1	Rédacteur classe except.	3 100 €	4	12 400 €	310 €	5	1 550 €	310 €	3	930 €
	Rédacteur classe supérieure	2 900 €	8	23 200 €	290 €	5	1 450 €	290 €	3	870 €
B2	Rédacteur classe supérieure	2 175 €	10	21 750 €	290 €	10	2 900 €	290 €	10	2 900 €
	Rédacteur	2 025 €	15	30 375 €	270 €	10	2 700 €	270 €	10	2 700 €
B3	Rédacteur	1 350 €	40	54 000 €	270 €	30	8 100 €	270 €	30	8 100 €
C1	Adjoint adm. Pal de 1 ^{re} et 2 ^e classe	2 025 €	40	81 000 €	270 €	20	5 400 €	270 €	15	4 050 €
	Adjoint adm. de 1 ^{re} et 2 ^e classe	1 440 €	10	14 400 €	240 €	10	2 400 €	240 €	10	2 400 €
C2	Adjoint adm. Pal de 1 ^{re} et 2 ^e classe	1 350 €	50	67 500 €	270 €	40	10 800 €	270 €	50	13 500 €
	Adjoint adm. de 1 ^{re} et 2 ^e classe	1 200 €	100	120 000 €	240 €	10	2 400 €	240 €	30	7 200 €
TOTAUX			350	648 225 €			55 650 €			42 650 €

Budget global = 746 525 €

Chapitre IV

Les cadres d'emplois en dehors du RIFSEEP

Certains cadres d'emplois ne sont pas encore concernés par le nouveau régime indemnitaire. Il s'agit notamment du cadre d'emplois des adjoints techniques territoriaux des établissements d'enseignement.

Néanmoins, il est possible de mettre en œuvre la même démarche pour ce cadre d'emplois avec l'indemnité d'administration et de technicité qu'avec cette nouvelle indemnité de fonctions, de sujétions, d'expertise et d'engagement professionnel.

Le décret n°2002-61 du 14 janvier 2002 relatif à l'indemnité d'administration et de technicité précis, en son article 4, que « le montant moyen de l'indemnité mentionnée à l'article 1^{er} du présent décret est calculé par application à un montant de référence annuel, fixé par catégorie d'agents, d'un coefficient multiplicateur compris entre 1 et 8. Ce montant de référence annuel est indexé sur la valeur du point fonction publique. Il peut être majoré lorsque les personnels occupent des fonctions impliquant des responsabilités ou des sujétions particulières ».

Et en son article 5 que « l'attribution individuelle de l'indemnité d'administration et de technicité est modulée pour tenir compte de la manière de servir de l'agent dans l'exercice de ses fonctions ».

Ce décret autorise donc les collectivités à mettre en place les mêmes types de critères que ceux qu'elles définiront pour le nouveau régime indemnitaire.

Exemple

EXEMPLE DE CALCUL DES COEFFICIENTS D'INDEMNITÉ D'ADMINISTRATION ET DE TECHNICITÉ pour correspondre aux montants de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise

Hypothèses sur la base des montants de l'indemnité d'administration et de technicité (arrêté du 26 novembre 2013) :

- Xa : 490,04 € (échelle 6) ;
- Xb : 469,30 € (échelle 5) ;
- Xc : 464,30 € (échelle 4) ;
- Xd : 449,31 € (échelle 3).

Groupes	Grades	Montant Critère 1	Grades	Coefficient IAT	Montant Critère 1
C1	Adjoint adm. Pal de 1 ^{re} et 2 ^e classe	2 025 €	Adjoint technique Pal de 1 ^{re} et 2 ^e classe des éts d'enseignement	4,1Xa 4,3Xb	2 009,00 € 2 019,60 €
	Adjoint adm. de 1 ^{re} et 2 ^e classe	1 440 €	Adjoint technique de 1 ^{re} et 2 ^e classe des éts d'enseignement	3,1Xc 3,2Xd	1 439,30 € 1 437,80 €
C2	Adjoint adm. Pal de 1 ^{re} et 2 ^e classe	1 350 €	Adjoint technique de 1 ^{re} et 2 ^e classe des éts d'enseignement	2,75Xa 2,85Xb	1 347,60 € 1 338,60 €
	Adjoint adm. de 1 ^{re} et 2 ^e classe	1 200 €	Adjoint technique Pal de 1 ^{re} et 2 ^e classe des éts d'enseignement	2,6Xc 2,7Xd	1 207,20 € 1 213,10 €

Pour information, l'indemnité d'administration et de technicité peut être attribuée en fonction de critères identiques à ceux de ce régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel. L'expérience de la région Champagne-Ardenne est présentée au E du chapitre III de la partie 4 et en annexe II.

Chapitre V

La prime collective

L'article 88 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale prévoit, depuis [la loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010](#) relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique, en [son article 40](#) :



Loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010, article 40

« L'assemblée délibérante de chaque collectivité territoriale... fixe les régimes indemnitaires dans la limite de ceux dont bénéficient les différents services de l'État et peut décider, après avis du comité technique, d'instituer une prime d'intéressement tenant compte de la performance collective des services selon les modalités et dans les limites définies par décret en Conseil d'État. »

Les modalités de mise en œuvre de cette prime ont été définies par [le décret n° 2012-624 du 3 mai 2012](#) pris en application de [l'article 88 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984](#) portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et fixant les modalités et les limites de la prime d'intéressement à la performance collective des services dans les collectivités territoriales et leurs établissements publics.

Le plafond annuel de cette prime a été fixé à 300 euros par [le décret n° 2012-625 du 3 mai 2012](#).

Au-delà du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel, les collectivités peuvent mettre en place une prime d'intéressement tenant compte des résultats collectifs des services.

Le [décret n° 2012-624](#) indique en son article 2 que la délibération doit préciser les services qui vont bénéficier de cette prime et doit instituer pour les services retenus les différents dispositifs d'intéressement à la performance collective.

L'article 3 dudit décret précise :



Décret n° 2012-624, article 3

« 1° L'assemblée délibérante... et l'autorité territoriale... procèdent, respectivement, à la définition d'un dispositif d'intéressement à la performance collective, de la façon suivante :

L'assemblée délibérante... fixe :

a) Les objectifs à atteindre et les types d'indicateurs à retenir, pour une période de douze mois consécutifs. Cette période peut s'inscrire dans un programme d'objectifs pluriannuel ;

b) Le montant maximal de la prime d'intéressement à la performance collective des services susceptible d'être attribuée, au titre de la période mentionnée à l'alinéa précédent, aux agents du service, ou du groupe de services, relevant du dispositif d'intéressement. Ce montant maximal ne doit pas excéder un plafond fixé par décret ;

2° L'autorité territoriale :

a) Fixe, après avis du comité technique, les résultats à atteindre et les indicateurs retenus pour la période de douze mois consécutifs mentionnée au 1° ;

b) Constate, au terme de cette période et après avis du comité technique, si les résultats fixés ont été atteints ;

c) Fixe, dans la limite du montant maximal mentionné au 1°, pour chaque service bénéficiant d'un dispositif d'intéressement à la performance collective, et au regard des résultats atteints, le montant de la prime d'intéressement à la performance collective des services. »

Cette possibilité de mise en place dans les collectivités d'une telle prime d'intéressement à la performance collective des services semble ne pas être exploitée.

En effet, l'autorité territoriale doit élaborer des dispositifs d'intéressement où la place de l'assemblée délibérante et celle du comité technique sont prépondérantes.

Pour l'assemblée délibérante :

- la détermination des services concernés ;
- les objectifs à atteindre et les indicateurs à retenir ;
- le montant maximal de la prime.

Pour le comité technique :

- l'avis préalable à la délibération de l'assemblée ;
- l'avis sur les résultats à atteindre et les indicateurs à retenir ;
- l'avis sur la constatation de l'atteinte des objectifs avant attribution de la prime.

Ces aspects de cette réglementation applicable à cette prime constituent un précédent dans la place de ces instances dans la gestion des agents, en leur déléguant des prérogatives importantes. Elle donne une place très importante aux représentants du personnel dans l'attribution de cette prime et donc une incidence sur la rémunération de leurs collègues, voire de la leur.

Par ailleurs, le fait que cette prime soit attribuable par service ou groupe de services, et donc pas systématiquement à toute la collectivité, en fait une prime non équitable.

La détermination des dispositifs reste une démarche assez compliquée, car elle implique la définition d'objectifs et d'indicateurs quantifiables, de sorte que les résultats puissent être facilement exploitables et reconnaissables sans risque de contestation.

Enfin, le montant maximum attribuable reste relativement modeste (300 euros) au regard des montants plafonds de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise et du complément indemnitaire annuel.



À retenir

Ce nouveau système d'élaboration d'un régime indemnitaire permet une organisation de la plus simple à la plus sophistiquée. Ce régime peut être mis en œuvre de façon progressive. Il peut se traduire en une pratique qui peut être distincte entre les services : comme les services administratifs centraux ou les services techniques.

Un rapprochement de la mise en œuvre des indemnités actuelles pour les cadres d'emplois non encore concernés par ce nouveau régime indemnitaire, comme les agents des lycées ou des collèges, peut être assuré.

Partie 4

La démarche réglementaire : de la délibération à la communication et à l'application

Comme présenté dans la deuxième partie, la première pierre d'un tel édifice, et qui conditionnera la réussite de ce projet, consiste en la configuration des trois groupes de travail.

Sur la base de groupes d'une quinzaine de membres, il faut avoir des candidats volontaires, ainsi que des représentants du personnel, membres du comité technique. Il faudra inviter ces agents à évoquer les thèmes, discutés en réunion, avec leurs collègues dans leur entourage proche. Les représentants du personnel pourront travailler sur ces thématiques au sein de leurs organisations.

L'intérêt est qu'un maximum d'agents puissent être ainsi associés à ce travail, à cette démarche, et donc à se sentir impliqués dans ses résultats. Cela favorisera l'acceptation du projet définitif, ce qui est très important pour sa mise en application et son développement.

Ces groupes auront donc travaillé à l'élaboration de :

- groupes de fonctions ;
- critères relatifs à la technicité et à l'expertise d'un côté, et aux sujétions particulières d'un autre côté ;
- indicateurs de l'appréciation de l'expérience professionnelle ;
- l'intégration de ces spécificités dans les fiches de poste ;
- supports de l'entretien professionnel annuel avec l'adaptation du dossier « évaluation » pour apprécier l'engagement professionnel, la manière de servir et l'expérience professionnelle.

Chapitre I

La délibération

A - L'avis du comité technique

1. Les obligations législatives et réglementaires

La place du comité technique, et donc de ses membres, en matière de mise en œuvre du régime indemnitaire au bénéfice des agents de la collectivité, a été introduite dans le texte de [la loi n° 84-53, en son article 33](#) qui présente les domaines de compétences, via [la loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010](#) relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique en son article 16 :



L'intégration de l'avis du comité technique par la loi

« Les premier à huitième alinéas de l'article 33 de la même loi sont remplacés par neuf alinéas ainsi rédigés :

(...)

4° Aux grandes orientations en matière de politique indemnitaire et de critères de répartition y afférents ; »

[La loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010](#) précitée introduit, en son article 40, une autre disposition relative au régime indemnitaire, en complétant le texte de [l'article 88 de la loi n° 84-53](#), à savoir :



Loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010, article 40

« L'assemblée délibérante de chaque collectivité territoriale (...) fixe les régimes indemnitaires dans la limite de ceux dont bénéficient les différents services de l'État et peut décider, après avis du comité technique, d'instituer une prime d'intéressement tenant compte de la performance collective des services, selon les modalités et dans les limites définies par décret en Conseil d'État. »

La réglementation est venue préciser les contours de ces compétences, par le décret n° 85-565 du 30 mai 1985 relatif aux comités techniques des collectivités territoriales et de leurs établissements publics.

Puis le [décret n° 91-875 du 6 septembre 1991](#) pris pour l'application du premier alinéa de l'article 88 de la loi du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale a précisé dans quelles conditions les collectivités territoriales pouvaient mettre en œuvre leur régime indemnitaire.

2. Le rapport demandé, l'avis sollicité de référence

Modèle

Rapport à présenter au comité technique

Modification du régime indemnitaire

Mise en place du RIFSEEP

Le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

Références réglementaires :

Le [décret n° 2014-513 du 20 mai 2014](#) portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État.

La liste des arrêtés relatifs aux corps de référence dans la fonction publique de l'État est présentée en annexe.

La liste des cadres d'emplois concernés :

- les administrateurs ;
 - les attachés ;
 - les secrétaires de mairie ;
 - les conseillers socio-éducatifs ;
 - les rédacteurs ;
 - les techniciens ;
 - les éducateurs des activités physiques et sportives ;
 - les animateurs ;
 - les assistants de service social ;
 - les adjoints administratifs ;
 - les agents sociaux ;
 - les ATSEM ;
 - les opérateurs des activités physiques et sportives ;
 - les adjoints d'animation.
- (À retenir en fonction de la configuration de la collectivité.)

Les bénéficiaires :

- les titulaires, les stagiaires, les contractuels de droit public.

Les modalités de mise en œuvre des indemnités :

1/ L'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise :

La configuration des groupes de fonctions :

Les indicateurs retenus pour le critère « technicité et expertise » et pour le critère « sujétions particulières », ceux retenus pour l'appréciation de l'expérience professionnelle, dont le versement est assuré mensuellement. *(Reprise du tableau des critères présenté au B du chapitre III de la partie 3 ci-avant.)*

Et pour la détermination de la part attribuable au titre de l'engagement professionnel, qui fera l'objet d'un versement unique en fin d'année.

(Dans l'exemple présenté ci-avant.)

2/ Le complément indemnitaire annuel :

La configuration du dossier d'évaluation pour apprécier la manière de servir.

- La fiche de critères d'évaluation ;
- le contrat de management ;
- les critères complémentaires pour l'appréciation de l'engagement professionnel ;
- le compte rendu de l'entretien professionnel annuel.

L'incidence du congé maladie :

En l'absence de textes réglementaires pour la fonction publique territoriale, le maintien du régime indemnitaire doit faire l'objet d'une délibération de l'assemblée.

Pour rappel : Pendant les périodes de congé de longue maladie, de longue durée ou pour grave maladie, le maintien des primes n'est pas autorisé, sauf si une délibération antérieure à juillet 2010 en prévoyait le maintien. Donc, en cas d'arrêt pour maladie ordinaire :

- maintien intégral du montant du régime indemnitaire ;
- ou le versement suivra le sort du traitement.

Les pièces jointes :

- le tableau des effectifs ;
- l'organigramme ;
- le modèle de fiche de poste ;
- le dossier d'évaluation.

La date de mise en application :

Annexe au rapport

Les arrêtés par corps de la fonction publique de l'État applicables aux cadres d'emplois de la fonction publique territoriale :

1/ L'arrêté du 20 mai 2014 pris pour l'application au corps d'adjoints administratifs des administrations de l'État des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État ;

2/ L'arrêté du 19 mars 2015 pris pour l'application au corps des secrétaires administratifs des administrations de l'État des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État ;

3/ L'arrêté du 3 juin 2015 pris pour l'application au corps des conseillers techniques de service social des administrations de l'État des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État ;

4/ L'arrêté du 3 juin 2015 pris pour l'application au corps des assistants de service social des administrations de l'État des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État ;

5/ L'arrêté du 3 juin 2015 pris pour l'application au corps des attachés d'administration des administrations de l'État des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État ;

6/ L'arrêté du 29 juin 2015 pris pour l'application au corps des administrateurs civils des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État ;

7/ L'arrêté du 30 décembre 2015 pris pour l'application au corps des techniciens supérieurs du développement durable des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État.

3. Les avancées possibles

Compte tenu que tous les cadres d'emplois ne sont pas encore concernés par la mise en œuvre d'un tel régime indemnitaire, il est possible d'envisager l'évolution des modalités d'attribution de certaines primes et indemnités.

La modification proposée au chapitre IV de la partie 3 : « Les cadres d'emplois en dehors du RIFSEEP » peut être présentée dans ce même rapport et faire l'objet de la même délibération.

B - Le rapport présenté en assemblée

Le rapport qui sera présenté en assemblée doit reprendre les mêmes éléments que celui qui est présenté pour avis au comité technique. Il doit être complété avec les indications d'ordre financier, qui ne sont pas de la compétence du comité technique.

L'autorité territoriale peut proposer de retenir les montants prévus pour les fonctionnaires de l'État, même si les coefficients d'attribution n'atteignent pas les plafonds, ou de proposer des montants inférieurs pour se prémunir de toute sollicitation de la part des représentants du personnel d'aller vers une attribution la plus élevée possible pour les agents.

Modèle

MODÈLE DE RAPPORT À PRÉSENTER À L'ASSEMBLÉE DÉLIBÉRANTE

Modification du régime indemnitaire

Mise en place du RIFSEEP

Le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

Références réglementaires :

(Liste des arrêtés présentée en annexe 1 à ce rapport, qui sera établie en fonction des cadres d'emplois concernés par ce rapport)

La liste des cadres d'emplois concernés :

Les bénéficiaires :

Les modalités de mise en œuvre des indemnités :

1/ L'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise :

2/ Le complément indemnitaire annuel :

Les montants plafonds des indemnités :

Il est proposé de retenir les mêmes montants plafonds par groupe de fonctions et les montants minimums par grade de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise et les mêmes montants maximums du complément indemnitaire annuel que ceux retenus pour les fonctionnaires de l'État et présentés dans les arrêtés pris pour les corps de l'État qui servent de référence aux cadres d'emplois de la fonction publique territoriale et présentés en annexe 2 ci-après.

L'incidence du congé maladie :

Les pièces jointes :

La date de mise en application :

Annexe 2

Modèle de tableaux présentant les montants de référence des deux indemnités basés sur les montants attribuables dans la fonction publique de l'État

Cadres d'emplois - Filière administrative

Montants de référence	Administrateur	Attaché, secrétaire de mairie	Rédacteur	Adjoint administratif
Plafond annuel de l'IFSE				
Groupe 1	49 980	36 210	17 480	11 340
Groupe 2	46 920	32 130	16 015	10 800
Groupe 3	42 330	25 500	14 650	
Groupe 4		20 400		
Plafond annuel de l'IFSE avec logement de fonction gratuit				
Groupe 1	49 980	22 310	8 030	7 090
Groupe 2	46 920	17 205	7 220	6 750
Groupe 3	42 330	14 320	6 670	
Groupe 4		11 160		
Montants maximaux annuels du CIA				
Groupe 1	8 820	6 390	2 380	1 260
Groupe 2	8 280	5 670	2 185	1 200
Groupe 3	7 470	4 500	1 995	
Groupe 4		3 600		

Les montants minimaux annuels de l'IFSE en fonction du grade sont fixés ainsi qu'il suit :

Grade	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €)
Administrateur hors classe	4 600
Administrateur	4 150

Grade	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €)
Attaché hors classe - directeur	2 900
Attaché principal	2 500
Attaché	1 750

Grade	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €)
Rédacteur de classe exceptionnelle	1 550
Rédacteur de classe supérieure	1 450
Rédacteur	1 350

Grade	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €)
Adjoint administratif principal de 1 ^{re} et de 2 ^e classe	1 350
Adjoint administratif de 1 ^{re} et de 2 ^e classe	1 200

Cadres d'emplois - Filière technique

Montants de référence	Technicien
Plafond annuel de l'IFSE	
Groupe 1	11 880
Groupe 2	11 090
Groupe 3	10 300
Plafond annuel de l'IFSE avec logement de fonction gratuit	
Groupe 1	7 370
Groupe 2	6 880
Groupe 3	6 390
Montants maximaux annuels du CIA	
Groupe 1	1 620
Groupe 2	1 510
Groupe 3	1 400

Les montants minimaux annuels de l'IFSE en fonction du grade sont fixés ainsi qu'il suit :

Grade	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €)
Technicien principal de 1 ^{re} classe	1 550
Technicien principal de 2 ^e classe	1 450
Technicien	1 350

Cadres d'emplois - Filière sportive et animation

Montants de référence	Éducateur des APS	Opérateur des APS
Plafond annuel de l'IFSE		
Groupe 1	17 480	11 340
Groupe 2	16 015	10 800
Groupe 3	14 650	
Plafond annuel de l'IFSE avec logement de fonction gratuit		
Groupe 1	8 030	7 090
Groupe 2	7 220	6 750
Groupe 3	6 670	
Montants maximaux annuels du CIA		
Groupe 1	2 380	1 260
Groupe 2	2 185	1 200
Groupe 3	1 995	

Les montants minimaux annuels de l'IFSE en fonction du grade sont fixés ainsi qu'il suit :

Grade	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €)
Éducateur principal de 1 ^{re} classe des APS	1 550
Éducateur principal de 2 ^e classe des APS	1 450
Éducateur des APS	1 350
Opérateur qualifié et principal des APS	1 350
Opérateur des APS et aide-opératrice	1 200

Cadres d'emplois - Filière sanitaire et sociale

Montants de référence	Conseiller socio-éducatif	Assistant de service social	ATSEM et agent social
Plafond annuel de l'IFSE			
Groupe 1	19 480	11 970	11 340
Groupe 2	15 300	10 560	10 800
Plafond annuel de l'IFSE avec logement de fonction gratuit			
Groupe 1	19 480	11 970	7 090
Groupe 2	15 300	10 560	6 750
Montants maximaux annuels du CIA			
Groupe 1	3 440	1 630	1 260
Groupe 2	2 700	1 440	1 200

Les montants minimaux annuels de l'IFSE en fonction du grade sont fixés ainsi qu'il suit :

Grade	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Conseiller supérieur socio-éducatif	1 550
Conseiller socio-éducatif	1 400

Grade	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
Assistant principal de service social	1 100
Assistant de service social	1 020

Grade	Montant minimal annuel de l'IFSE (en €) des services déconcentrés
ATSEM et agent social principal	1 350
ATSEM et agent social	1 200

C - La délibération de l'assemblée

Cette délibération doit comprendre :

- les références législatives et réglementaires ;
- les orientations retenues par les élus pour fonder le système ;
- le cadre adopté : groupes et critères de responsabilité pris en compte dans la collectivité et montants d'indemnités retenus pour chaque groupe ; définition des autres indicateurs et des modalités d'application ;
- les références aux montants attribuables au titre des différentes indemnités.

Elle reprendra en annexe les éléments du rapport qu'elle aura examinés.

Modèle

MODÈLE DE DÉLIBÉRATION DE L'ASSEMBLÉE

Collectivité : *Municipalité de ...*
Communauté d'agglomération de ...
Conseil départemental de ...
ou Conseil régional de ...

Assemblée plénière
du xx/xx/xxxx

Délibération n° ...

Programme : gestion des ressources humaines

Le conseil municipal,
Le conseil communautaire,
Le conseil départemental,
Ou le conseil régional

Après en avoir délibéré, décide :

Modification du régime indemnitaire
Mise en place du RIFSEEP

Article 1 : d'instaurer, en application du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État, ce nouveau régime indemnitaire au profit des agents de l'administration, qui a reçu un avis favorable du comité technique.

Article 2 : de retenir les mêmes montants plafonds par groupe de fonctions et les montants minimums par grade de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise et présentés dans les arrêtés pris pour les corps de l'État qui servent de référence aux cadres d'emplois de la fonction publique territoriale et présentés en annexe ci-jointe.

Article 3 : d'instaurer le complément indemnitaire annuel avec les mêmes montants maximums que ceux retenus pour les fonctionnaires de l'État et présentés dans les arrêtés pris pour les corps de l'État qui servent de référence aux cadres d'emplois de la fonction publique territoriale et présentés en annexe ci-jointe.

Article 4 : de retenir la classification par groupe de fonctions et les différents indicateurs des critères, dont celui de l'expérience professionnelle, de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise et ceux du complément indemnitaire annuel présentés en annexe ci-jointe.

Article 5 : de maintenir le versement de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise et celui du complément indemnitaire annuel, dans les mêmes proportions que le traitement en cas d'arrêt pour maladie ordinaire, pour accident de service, maladie professionnelle, maternité, adoption, paternité et suspendu en cas de congé de longue maladie, de longue durée ou de grave maladie.

Article 6 : de prévoir la possibilité du maintien à titre individuel, aux agents publics concernés, de leur montant antérieur plus élevé en application de l'article 88 de la loi du 26 janvier 1984.

Article 7 : de décider que les primes et indemnités seront revalorisées automatiquement dans les limites fixées par les textes de référence.

Article 8 : d'attribuer ces indemnités aux agents stagiaires, titulaires et aux non-titulaires de droit public de l'administration, sans condition d'un temps de présence minimum.

Article 9 : d'inscrire, chaque année au budget, les crédits correspondants calculés dans les limites fixées par la réglementation.

Résultat du vote : Unanimité ou à la majorité (avec indication des votes par groupe politique).

Visa du contrôle de légalité

Signature de l'autorité territoriale
Le maire ou le président

Rendu exécutoire le :

Chapitre II

La communication aux agents

Dès que le maire ou le président a pris la décision de mettre en œuvre la démarche de modification du régime indemnitaire sur la base de ce nouveau régime, il y aura lieu, pour le directeur des ressources humaines, de démarrer une campagne de communication qui va durer jusqu'à la mise en œuvre des nouvelles modalités.

Dans le domaine de la rémunération, il est nécessaire de bien communiquer, et notamment de rassurer. En effet, dès qu'une information est diffusée en matière de régime indemnitaire, cela suscite surtout de l'inquiétude et de la suspicion avant de déclencher un sentiment d'optimisme et de curiosité.

Au cours de ces dernières années, et plus encore en cette période d'élections présidentielles, les informations, qui sont communiquées via tous les médias, n'évoquent qu'une dépense publique trop élevée, un nombre de fonctionnaires toujours trop important et des dotations aux collectivités de la part de l'État en baisse régulière. La période du gel de la valeur du point d'indice de juillet 2010 à juillet 2016 est encore très présente à l'esprit de tous.

Dès lors, toute information relative à une modification du régime indemnitaire ne peut qu'être comprise que comme une réduction des montants qui vont être distribués. Or, pour que le message soit bien compris et que des agents n'hésitent pas à s'inscrire dans les groupes de travail qui seront constitués et que l'ensemble des agents soient attentifs aux messages successifs qui leur seront diffusés, il s'avère nécessaire que le budget relatif au régime indemnitaire soit en augmentation.

La clause de sauvegarde, qui est inscrite dans [la loi à l'article 88](#), garantit individuellement le maintien du niveau des primes. Toutefois, si cette clause est amenée à être utilisée de façon conséquente, cela signifiera que les montants nouveaux sont d'un niveau inférieur, donc beaucoup moins intéressants que dans le système actuel, car cela recule d'autant les possibilités d'augmentation des indemnités.

Cette mise en œuvre de cette clause viendrait en contradiction avec l'objectif d'être un outil de management, de se vouloir être une reconnaissance des fonctions, de la technicité, de l'expertise, des sujétions particulières, de l'expérience professionnelle, de l'engagement professionnel et de la manière de servir.

Il s'avère donc impératif de consacrer un budget supplémentaire pour le régime indemnitaire pour motiver les agents et ne pas lancer un message négatif.

La maîtrise de la masse salariale sera la résultante de l'ensemble des leviers de gestion des ressources humaines, à savoir :

- l'analyse systématique du besoin de recrutement sur les postes devenus vacants. Le remplacement d'un agent parti doit être regardé en fonction des besoins nouveaux et des réorganisations possibles ;
- l'évolution de la politique d'avancement de grade et de promotion interne, en les limitant aux postes qui nécessitent de tels grades.

A - Le message

1. Le système actuel

Les bases du premier message sont donc primordiales.

Il faut, tout d'abord, présenter l'analyse sous forme de bilan du système actuel de régime indemnitaire. Qu'il soit basé uniquement sur le grade ou qu'il soit déjà basé sur les fonctions, les responsabilités, les résultats et la manière de servir, il faut mettre en avant les points clés, les avancées qu'il conviendra de préserver, mais aussi sans hésiter à évoquer les difficultés qui auront été rencontrées et qu'il conviendra de corriger, outre les spécificités de ce nouveau régime indemnitaire qu'il faudra exploiter.

2. Le nouveau régime

Après cette analyse :

- il convient de faire référence à l'aspect législatif et réglementaire de ce nouveau régime indemnitaire ;
- il faut expliciter les motifs d'une telle évolution et les objectifs que l'autorité territoriale cherche à atteindre, à savoir la reconnaissance des fonctions, des responsabilités et de tous les critères qui pourront être développés dans sa structure, pour en faire un véritable outil de management, qui permet aussi d'impliquer l'encadrement intermédiaire ;
- il faut présenter les deux parties de ce régime et mettre en avant les notions qui seront exploitées, à savoir : les fonctions, l'expertise, la technicité, les sujétions particulières, l'expérience professionnelle et l'engagement professionnel et la manière de servir ;
- il est important de présenter le calendrier et les étapes de son développement, avec notamment la constitution des groupes de travail, et donc susciter les candidatures à rejoindre ces groupes, en précisant l'agenda, puis les obligations réglementaires pour sa validation et sa mise en œuvre ;
- il s'avère également judicieux, pour crédibiliser le discours, de préciser que les crédits nécessaires à sa mise en œuvre seront proposés à la délibération de l'assemblée.

B - La campagne de communication

Au-delà de ce premier message, il faut prévoir une périodicité de diffusion de messages, qui seront présentés tel un feuillet, de sorte que les agents puissent être informés au fur et à mesure des travaux des groupes et des étapes de validation. Cette communication permettra d'associer les agents à cette évolution, qui devra être complétée par des actions de formation.

En effet, la mise en œuvre de ce nouveau régime indemnitaire va s'accompagner d'une évolution de la configuration de la fiche de poste, des supports de l'entretien professionnel annuel, avec la fiche d'évaluation pour l'appréciation de la manière de servir, le contrat de management, la fiche de critères complémentaires pour déterminer l'engagement professionnel.

Ces formations sont primordiales afin que les agents puissent préparer leur entretien professionnel annuel en pré-remplissant certaines parties du compte rendu.

C - Les supports de communication privilégiés

Le premier message nécessite une présentation officielle et, pour cela, une lettre à la signature du maire ou du président s'avère le support idéal afin d'en marquer l'importance. Celle-ci peut être distribuée aux agents avec leur fiche de paie.

En fonction de la période de l'année au cours de laquelle la démarche est engagée, il peut être judicieux de profiter d'une réunion de l'ensemble ou de parties de l'administration pour en informer les agents, telle l'invitation du maire ou du président pour la présentation des vœux aux agents, préalable à l'envoi de cette lettre.

Puis, pour les messages suivants, il faut exploiter les supports utilisés dans l'administration, et selon que ces supports existent, on peut retrouver :

- la « lettre des RH » jointe à chaque fiche de paie ;
- le magazine ou journal interne de la collectivité, dont la parution peut être mensuelle ou trimestrielle ;
- l'intranet.

Chapitre III

La mise en œuvre

A - Le calendrier de développement

La mise en œuvre d'une telle démarche nécessite un développement sur une année.

Après le travail préalable réalisé par le directeur des ressources humaines pour élaborer un préprojet à faire retenir par le directeur général des services, puis à faire valider par le maire ou le président, la présentation peut être faite aux agents à l'occasion de la cérémonie des vœux.

Au cours du mois de janvier et début février, le directeur des ressources humaines rencontre les membres du comité technique pour leur présenter le préprojet et les inviter à participer aux groupes de travail et il recueille les candidatures et assure la composition des groupes.

Puis, de février à mai, réunions des groupes de travail avec finalisation du projet à présenter au comité technique, avec tous les supports.

Entre le mois de juin et début juillet, réunion du comité technique pour avis sur la mise en œuvre de ce nouveau régime indemnitaire et délibération de l'assemblée décidant sa création pour la collectivité.

De juillet à septembre, élaboration du budget primitif de la direction des ressources humaines pour l'année suivante avec simulation des coefficients applicables aux différents critères du régime indemnitaire.

De septembre à novembre, période des entretiens professionnels annuels avec :

- la configuration des fiches de poste ;
- l'introduction du contrat de management uniquement pour la partie de la définition des objectifs pour l'année suivante ;
- l'appréciation de l'expérience professionnelle dans le cadre de la fiche d'évaluation.

B - Les cadres d'emplois concernés

Dans chaque collectivité, le dispositif de mise en application va concerner les cadres d'emplois pour lesquels les arrêtés de mise en œuvre de ce nouveau régime indemnitaire auront été publiés pour les corps de la fonction publique de l'État de référence.

Liste des cadres d'emplois concernés en mars 2017

- administrateurs ;
 - attachés ;
 - secrétaires de mairie ;
 - conseillers socio-éducatifs ;
 - rédacteurs ;
 - techniciens ;
 - éducateurs des activités physiques et sportives ;
 - animateurs ;
 - assistants de service social ;
 - adjoints administratifs ;
 - agents sociaux ;
 - ATSEM ;
 - opérateurs des activités physiques et sportives ;
 - adjoints d'animation.
- (À retenir en fonction de la configuration de la collectivité.)

Puis, au fur et à mesure que les arrêtés relatifs aux autres corps de fonctionnaires de l'État seront publiés, le dispositif devra être applicable sans transformation des conditions d'application.

C - Les primes et indemnités qui sont maintenues

L'arrêté du 27 août 2015 précise, pour la fonction publique de l'État, les règles de cumul du RIFSEEP avec d'autres indemnités :

- indemnité compensant un travail de nuit ;
- indemnité pour le travail du dimanche ;
- indemnité pour le travail des jours fériés ;
- indemnité d'astreinte ;
- indemnité d'intervention ;
- indemnité de permanence ;
- indemnité horaire pour travaux supplémentaires.

Concernant le cas particulier de la prime dite de l'article 111 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984, il est prévu un maintien à titre collectif pour les dispositifs institués avant le 27 janvier 1984. En revanche, les primes versées en fin d'année sur la base de l'IFTS, de l'IAT ou de l'IEMP doivent être incluses au sein de ce nouveau régime indemnitaire.

D - L'arrêté d'attribution individuelle

Modèle

MODÈLE D'ARRÊTÉ INDIVIDUEL

Arrêté du maire/président portant attribution d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
à M./M^{me} ..., ... (grade)

Le maire/président de ... (collectivité / établissement public)

Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires,

Vu la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, et notamment l'article 88,

Vu le décret n° 91-875 du 6 septembre 1991 relatif au régime indemnitaire des agents de la fonction publique territoriale modifié,

Vu le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État,

Vu l'arrêté du ... pris pour l'application au corps des ... des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 susvisé,

Vu l'avis favorable émis par le comité technique du ... sur les critères à définir pour le cadre d'emplois des ... à compter du ...,

Vu la délibération du conseil municipal/d'administration/d'agglomération/départemental/régional du ... instituant le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel pour le cadre d'emplois des ... à compter du ...,

Considérant les fonctions exercées, les sujétions, l'expertise, l'engagement professionnel de M./M^{me} ..., ... (grade),

Vu le budget de ... (collectivité / établissement public),

ARRÊTE

Article 1 : À compter du ..., il est alloué à M./M^{me} ..., ... (grade), le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel constitué :

- d'une part principale liée aux fonctions, aux sujétions et à l'expertise (IFSE) ;
- d'un complément indemnitaire annuel lié à l'engagement professionnel et à la manière de servir (CIA).

Article 2 : Le montant annuel de cette indemnité est de ... euros pour l'IFSE.

Article 3 : Conformément aux dispositions du Code de justice administrative, le tribunal administratif de (indiquer le tribunal administratif territorialement compétent) peut être saisi par voie de recours formé contre le présent arrêté pendant un délai de deux mois commençant à courir à compter de la date de sa notification.

Dans ce même délai, un recours gracieux peut être déposé devant l'autorité territoriale, cette démarche suspendant le délai de recours contentieux qui recommencera à courir soit :

- à compter de la notification de la réponse de l'autorité territoriale ;
- deux mois après l'introduction du recours gracieux en l'absence de réponse de l'autorité territoriale pendant ce délai.

Article 4 : M. (M^{me}) le (la) directeur (directrice) général(e) des services est chargé(e) de l'exécution du présent arrêté qui sera publié dans les conditions réglementaires habituelles, notifié à l'intéressé(e) et transmis au receveur municipal (*syndical, communautaire, départemental ou régional*).

E - Viser un impact sur l'absentéisme ou sur le comportement des agents

1. La prise en compte de l'absentéisme

Certaines collectivités ont mis en place une modulation de leur régime indemnitaire en fonction de l'assiduité des agents ou, plus souvent, de leurs temps d'absence, espérant ainsi avoir un impact sur l'absentéisme.

Cette modulation est-elle légale ?

Dans le respect du sacro-saint principe de parité avec l'État, l'assemblée délibérante peut mettre en place un dispositif qui est propre à la collectivité ou à l'établissement public, et moduler les attributions servies à chaque agent, y compris en tenant compte de la présence dans le service.

Ce principe de base s'applique cependant uniquement aux primes n'ayant pas un caractère forfaitaire. C'est ce qu'a précisé le Conseil d'État dans un arrêt du 14 juin 1995, Commune de Septèmes-les-Vallons : « *Il résulte des dispositions précitées que ladite indemnité n'a pas un caractère forfaitaire ; qu'elle peut, par suite, être suspendue pendant les périodes où les agents attributaires n'assurent pas l'exercice effectif de leurs fonctions.* » (Il s'agissait, en l'espèce, de l'indemnité spéciale de fonctions des policiers municipaux.)

Le document analysant les nouvelles dispositions fait état, au cas par cas, des conditions restrictives d'attribution, en lien avec le caractère forfaitaire des primes, ou avec l'exigence d'un exercice effectif des fonctions.

2. Comment prendre en compte l'absentéisme ?

La réflexion que vous aurez sur ce sujet avec le directeur général des services et le maire ou le président devra permettre de trancher les questions suivantes :

- quelles absences prendre en compte ? Maladie ordinaire, longue maladie, longue durée ou grave maladie, accident de service, congés exceptionnels pour événements familiaux ou garde d'enfant malade... ;
- le décompte des jours : de date à date selon les certificats médicaux ou seulement pour les jours ouvrés ? Ce choix va entraîner un système de comptage à gérer avec le logiciel de gestion du temps ;
- le délai de carence au-delà duquel le système s'applique ;
- le degré d'impact sur les primes.

Pour étayer cette réflexion, quelques exemples de choix réalisés par des collectivités :

- diminution du régime indemnitaire en cas de congé maladie ordinaire, longue maladie ou longue durée. Délai de carence : trente jours. Diminution au prorata de la durée de l'absence ;
- au-delà de dix jours ouvrés ou quinze jours consécutifs, réfaction du régime indemnitaire à concurrence de 1/30 par jour d'absence ;
- maintien du régime indemnitaire lors des congés annuels, formations, autorisations spéciales d'absence pour événements familiaux, accidents du travail, congés maternité. Diminution du régime indemnitaire pour les autres types d'absences au prorata du temps non travaillé. Délai de carence : quinze jours calendaires ;
- réduction de 1/25 au prorata du nombre de jours d'absence dans les cas suivants : congés maladie, longue maladie, longue durée, congés exceptionnels pour garde d'enfant ;

- réduction de 1/25 du montant total des primes dès le premier jour d'absence pour maladie, longue maladie, longue durée, garde d'enfant, congé exceptionnel pour une raison autre que le décès du conjoint, d'un enfant ou des parents, mais avec un plafond de 50 %. Ce système prend en compte les temps d'absence tout en évitant une perte trop conséquente pour l'agent. Ainsi, un agent percevant 180 euros mensuels de prime verra son régime indemnitaire réduit de 7,20 euros par jour d'absence, mais il ne pourra perdre plus de 90 euros ;
- attribution d'une prime spécifique en lien avec la présence de l'agent, et diminution de la prime en fonction d'un barème :
 - * 25 % entre dix et quinze jours,
 - * 50 % entre quinze et vingt-cinq jours,
 - * 75 % entre vingt-cinq et trente jours,
 - * pas de prime au-delà de trente jours,
 - * le reste de l'enveloppe est ensuite redistribué aux agents totalisant moins de dix jours d'arrêt, ceux qui n'ont aucune absence reçoivent 20 % de bonification sur leur part.

Prise en compte des congés maladie, congés pour événements familiaux, congés enfant malade. La durée totale de l'absence est comptabilisée (y compris les jours non travaillés). Sont exclus les congés maternité et longue maladie.

En région Champagne-Ardenne, pour la période de 2008 à 2015, pour les agents des lycées, trois critères ont été déterminés pour constituer les montants versés aux agents au titre de l'indemnité d'administration et de technicité (IAT) :

- 1/ Le critère emploi qui tient compte des fonctions et du niveau d'encadrement. Le coefficient correspondant au groupe d'emplois est complété par des critères complémentaires, à savoir :
 - être tuteur formé ;
 - être tuteur en mission (systématiquement pour une année scolaire) ;
 - assurer un intérim sur un autre poste en plus du sien ;
 - assurer la mission d'agent chargé de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité : l'ACMO ;
- 2/ Le critère évaluation, le montant relatif à ce critère était calculé en fonction de l'évaluation et versé en une seule fois ;
- 3/ Le critère activité, qui tient compte de la présence / des absences, est présenté ci-après :
 - le critère activité :
 - * lié au grade,
 - * versé annuellement, en novembre, sur la base de l'année scolaire antérieure, du 1^{er} septembre année N-1 au 31 août année N,
 - * modulé selon les jours d'absence constatés :
 - ** calculé par trimestre, chaque jour d'absence = 1/30 ; soit pour 30 jours d'absence, prime du trimestre = 0 ; décompte en jours calendaires,
 - ** absences prises en considération : absences injustifiées, arrêts maladie,
 - ** absences non prises en considération : congé de maternité et arrêt pour accident du travail,
 - * correspond à 7 % ou 8 % du régime indemnitaire en 2014,
 - * montant lié au grade, IAT au coefficient 0,8, soit 0,2 par trimestre, représentant de 360 à 400 euros/an (baptisée par les agents eux-mêmes : prime « taxe d'habitation », car son versement et son montant correspondaient à la date de paiement de cette taxe).



À retenir

La législation et la réglementation relative à ce nouveau régime indemnitaire ont introduit de nouvelles obligations, en liaison avec la complexification de l'attribution des primes et indemnités. En effet, en contrepartie de la suppression de la parité au sein du comité technique paritaire, qui est devenu le comité technique, et de son mode de délibération avec des votes séparés entre les représentants du personnel et ceux de la collectivité, leurs membres sont amenés à émettre des avis sur les grandes orientations en matière de régime indemnitaire. Il s'agit, pour les collègues directeurs des ressources humaines, d'une nouvelle approche de nos pratiques où la négociation avec ces représentants du personnel prend de plus en plus d'importance.

Conclusion

Cet ouvrage avait un double objectif : d'une part, de montrer l'évolution de la philosophie qui prévalait en matière de configuration du régime indemnitaire des fonctionnaires, telle que les gouvernements successifs l'avaient imaginée ; et, d'autre part, de présenter un modèle d'organisation pour la mise en œuvre d'un régime indemnitaire au sein d'une collectivité.

Initialement conçue comme un complément de rémunération basé sur les heures supplémentaires effectuées ou sur une approche forfaitaire de travaux supplémentaires, cette première base s'est vue adjointe des indemnités liées à l'équipement et à la nature hostile des lieux d'activité, travaux insalubres, incommodes ou salissants.

Puis, progressivement, des critères d'attribution complémentaires sont venus s'ajouter, notamment la manière de servir, et les pouvoirs publics ont commencé à viser une harmonisation entre les différents ministères, avec les décrets du 14 janvier 2002, mais pas encore entre les filières. Il fallut attendre la loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 pour atteindre un nouveau palier avec l'introduction dans les textes d'une individualisation du montant de la prime basé sur les résultats, associé à un montant lié aux fonctions exercées, ainsi qu'une possibilité de création d'une prime récompensant la performance collective des agents d'un même service. Toutefois, cette loi n'a pas pu être développée réglementairement à tous les corps et à tous les ministères de la fonction publique. La fin du mandat du gouvernement a mis un terme à cette expérience.

Enfin, le gouvernement suivant, via le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014, a introduit, par voie réglementaire pour les fonctionnaires de l'État, la notion de régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel et a abrogé le décret publié relatif à la prime de fonctions et de résultats. Et c'est par la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires que ce nouveau régime indemnitaire a été ouvert à la fonction publique territoriale.

Le second axe de cet ouvrage a été de présenter les modalités de développement de ce nouveau régime indemnitaire au sein de nos collectivités, sur la base, notamment, de mon expérience professionnelle. Comment doit-on comprendre les différentes notions et critères présentés à la fois dans le texte du décret et dans la circulaire. Puis, comment mettre en œuvre un tel régime indemnitaire au sein de sa propre collectivité. Et enfin, quelles sont les obligations législatives et réglementaires à respecter pour sa mise en œuvre.

Tels ont été les orientations et les objectifs que j'espère avoir atteints dans cet ouvrage qui s'est voulu directement opérationnel, tel un guide pratique.



Pour aller plus loin

Vous trouverez des éléments complémentaires dans *Le guide des primes de la fonction publique territoriale*, F. Loir (dir.), Territorial Éditions (classé à mise à jour annuelle ou biennale).

Pour tout complément d'information sur les modalités de mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, ainsi que sur la mise en œuvre d'une évaluation, vous pouvez vous reporter au *Guide du DRH territorial*, C. Bouquillon, Territorial Éditions, 2016, réf. DE 602.

Annexes

Annexe I

L'indemnité d'administration et de technicité

(exemple de la région Champagne-Ardenne pour les agents des lycées)

Le critère emploi :

- lié au grade et tient compte des fonctions et des responsabilités assumées.

Grades	Fonctions	Coef. 2014	Code
Adjoint tech. de 2 ^e classe :	entretien	0,5	entretien
:	accueil	0,5	accueil
:	agent technique	0,8	agent technique
:	aide de cuisine	0,8	agent technique
Adjoint tech. de 1 ^{re} classe :	agent technique	0,8	agent technique
:	cuisinier	1,0	cuisinier
:	agent EMOP	1,0	EMOP
Adj. tech. Pal de 1 ^{re} et 2 ^e cl. :	sans encadrement	1,0	non-encadrant
:	encadrant de 1 à 10 agents	1,5	encadrant 1
:	encadrant de 11 à 20 agents	1,5	encadrant 2
:	chef de cuisine 0 à 500 repas	1,5	encadrant 2
:	encadrant plus de 20 agents	1,8	encadrant 3
:	chef de cuisine de 500 à 1 000 repas	1,8	encadrant 3
:	responsable EMOP de 1 à 7 agents	1,8	encadrant 3
:	chef de cuisine plus de 1 000 repas	2,0	encadrant 4
:	responsable EMOP plus de 7 agents	2,0	encadrant 4

- versé mensuellement.

Critères complémentaires :

Tutorat, être formé :	+ 0,5
Tutorat, être en mission :	+ 1,0
Assurer une mission d'intérim :	+ 1,0
Être ACMO :	+ 1,0

Le critère évaluation :

- lié au grade et tient compte du résultat de l'évaluation.

Attribution d'un coefficient d'indemnité variable de 0,2 à 0,7 en fonction de l'évaluation de l'agent.

Annexe II

Exemple d'organisation de réunions d'information des agents d'une collectivité de 200 agents

(région Champagne-Ardenne)

Direction des ressources humaines

Châlons-en-Champagne
Le 22 juin 2004

Note à l'attention de M. le directeur
Sous couvert de M. le directeur général des services

Objet : la démarche « fiche de poste »

Dans le cadre des procédures de gestion des ressources humaines, nous avons, avec les groupes de travail et après validation par le CTP, élaboré un modèle type de fiche de poste.

Chaque agent va donc devoir remplir sa propre fiche de poste, dont vous aurez à compléter certaines rubriques.

Chacun pourra utiliser comme base de données les fiches métiers élaborées par le CNFPT.

Pour la mise en œuvre de cette démarche, une réunion d'information est organisée pour toute votre direction. Elle aura lieu :

Le ... juillet 2004,

À ...

Salle n° ...

L'objectif est que chaque agent ait sa fiche de poste complétée pour l'entretien d'évaluation qui aura lieu entre le 15 septembre et le 29 octobre prochains.

Ce document sera ensuite actualisé chaque année à l'occasion de l'entretien d'évaluation.

Je vous transmets, ci-joint, le dossier relatif à cette réunion.

Les documents pour les agents leur seront remis lors de cette réunion.

La DRH restera en permanence disponible pour toute information complémentaire et assistance.

Le Directeur des ressources humaines
de la région Champagne-Ardenne

Christian BOUQUILLON

**PLANNING DES RÉUNIONS D'INFORMATION
RELATIVES À LA FICHE DE POSTE**

Le 02/07 à 10 h 00 : Ingénierie

Le 05/07 à 14 h 00 : Affaires européennes et enseignement supérieur et recherche

Le 05/07 à 15 h 30 : Développement économique

Le 06/07 à 10 h 00 : Communication et infrastructures et transport

Le 06/07 à 14 h 00 : Conseil économique et social régional

Le 08/07 à 10 h 00 : Enseignement

Le 08/07 à 14 h 00 : Administration générale

Le 08/07 à 15 h 30 : Aménagement du territoire

Le 09/07 à 10 h 00 : Formation professionnelle et apprentissage

Le 09/07 à 14 h 00 : Direction des ressources humaines et direction générale

Le 12/07 à 14 h 00 : Informatique

Le 19/07 à 14 h 00 : Finances

Annexe III

Exemple de profil de poste (région Champagne-Ardenne de 2003 à 2015)

Le poste

Catégorie : B
Direction/service : Ressources humaines
Grade : Rédacteur territorial
Fonction : Assistant de gestion du personnel

Les missions

- En matière d'emplois et de compétences :
- assurer la collecte, l'exploitation, l'analyse et le suivi des fiches de poste des agents.
- En matière de gestion du personnel :
- prendre en charge la gestion des agents exerçant dans un secteur géographique donné.
- En matière de carrières :
- collaborer à l'exécution, au suivi et à la mise en œuvre et mise en forme des décisions et des dossiers administratifs liés à la carrière des agents.

Les activités

- Participation aux procédures de recrutement et de gestion de la mobilité.
- Suivi administratif des dossiers des agents et mise en œuvre de la paie.
- Gestion du fichier du personnel.
- Collecte, exploitation, organisation des informations saisies et élaboration des documents de synthèse.
- Diffusion des informations auprès des agents et des partenaires extérieurs.
- Recueil, exploitation et agrégation des données pour alimenter le bilan social et l'état du personnel de la collectivité.
- Rédaction des actes administratifs.
- Mise à jour et suivi des tableaux de bord.

Les compétences requises

- Qualités relationnelles et rédactionnelles.
- Méthode et rigueur.
- Compétences en comptabilité.
- Capacité à synthétiser des données.
- Goût pour le travail en équipe et esprit d'initiative.
- Discrétion.

Le profil souhaité

- Formation niveau bac + 2 dans le domaine des ressources humaines, de l'assistance de gestion, du juridique et/ou de la comptabilité, une expérience en gestion des ressources humaines serait un plus.
- Connaissance du statut de la fonction publique territoriale.
- Expérience professionnelle en collectivité territoriale.
- Maîtrise des outils bureautiques.

Annexe IV

La démarche d'évaluation

La démarche d'évaluation va rassembler quatre procédures (exemple de la région Champagne-Ardenne de 2003 à 2015) :

- la détermination de la fiche de poste de chaque agent et donc de ses composantes ;
- la configuration d'un modèle d'appréciation de l'activité des agents ;
- la mise au point d'un contrat de management autour de la définition d'objectifs et de l'appréciation de l'atteinte des objectifs ;
- le récolement des besoins de formation pour évoluer individuellement et collectivement.

À partir d'un objectif simple qui est de définir une procédure lisible et professionnelle d'évaluation, d'appréciation du travail des agents, permettant de privilégier une reconnaissance de la place et de la valeur des agents, le directeur des ressources humaines peut ainsi développer une démarche complète de gestion des ressources humaines.

Cette procédure doit :

- être utilisable de manière homogène par toutes les directions ;
- reconnaître les agents qui contribuent au bon fonctionnement de l'administration ;
- privilégier un axe d'amélioration de la qualité du travail mené ;
- aller dans le sens d'une augmentation de l'efficacité générale.

Les principes de la démarche

Le système d'évaluation doit être porteur de clarification et de motivation pour les agents. Il suppose une information et une implication des responsables directs des agents.

La procédure doit fournir des informations suffisantes pour évaluer les agents sur des bases objectives et transparentes.

Il est nécessaire de définir des critères d'évaluation, d'appréciation communs et partagés, à la fois par les évaluateurs et les évalués, qui garantiront un niveau d'exigence comparable d'une direction à une autre.

Le système d'évaluation doit s'inscrire également dans la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui profitera des résultats ainsi obtenus par cette démarche.

La mise en œuvre de l'évaluation doit faire l'objet d'un entretien annuel entre l'agent et son responsable hiérarchique direct au cours duquel tous ces documents seront remplis, après avoir été préparés non seulement par l'évaluateur, mais encore par l'agent lui-même qui est ainsi invité à s'autoévaluer et à faire le point sur son activité au cours de l'année passée avant l'entretien.

La fiche de poste

Évaluer l'activité d'un agent nécessite de connaître de la façon la plus précise ses missions, ses activités, les compétences et les connaissances dont il doit disposer, ses responsabilités et sa place dans la hiérarchie, c'est-à-dire de disposer de sa fiche de poste détaillée.

Pour constituer sa fiche de poste, l'agent pourra se référer à [l'observatoire des métiers réalisé par le Centre National de la Fonction Publique Territoriale](#). Il s'agit d'un travail de recensement des métiers que l'on rencontre dans les collectivités territoriales et que l'on retrouve néanmoins en nombre suffisamment significatif au niveau national. Publié dans une première version en 1994, ce document a fait l'objet d'une refonte complète en décembre 2013. Il est consultable sur [le site Internet du C.N.F.P.T.](#) Il y recense 239 métiers territoriaux.

Exemples de fiches de critères

(région Champagne-Ardenne, de 2003 à 2015)

Évaluation catégories A/B avec encadrement

Critères/domaines :

Capacités personnelles (évaluées du niveau 2 au niveau 4) :

- dynamisme et esprit d'initiative ;
- autonomie dans le travail ;
- assurer le suivi de son activité, avoir de la conscience professionnelle ;
- capacité d'adaptation aux situations, aux personnes.

Capacités professionnelles (évaluées du niveau 1 au niveau 5) :

- curiosité à acquérir ou à développer les connaissances théoriques et pratiques correspondant aux nouveaux impératifs de son service ;
- esprit d'analyse, de jugement, de synthèse ;
- efficacité et réactivité dans son travail ;
- créativité, propose des solutions, des manières de faire nouvelles ;
- maîtrise la technicité de son poste (coefficient 2) ;
- atteinte des objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs de son poste (coefficient 2).

Capacités relationnelles (évaluées du niveau 1 au niveau 5) :

- sens et qualité de la communication écrite et orale à l'égard des partenaires internes et externes ;
- maîtrise de soi, capacité de stabilité émotionnelle (évaluées du niveau 2 au niveau 4) ;
- aptitude à la coopération, à la participation, à l'intégration dans une équipe ;
- capacité à créer des liens fonctionnels, identifie ses partenaires, développe et maintient des relations de travail.

Capacités à l'encadrement (évaluées du niveau 1 au niveau 5) :

- faciliter à déléguer ;
- sens de l'écoute et du dialogue avec son personnel ;
- aptitude à motiver les agents ;
- capacité à l'animation (organisation, méthode) ;
- capacité à la conduite de projet.

Évaluation catégories A/B sans encadrement

Les critères des capacités personnelles, professionnelles et relationnelles sont identiques à ceux de la fiche de critères des agents de catégories A et B qui encadrent.

Capacités d'organisation (évaluées du niveau 1 au niveau 5) :

- capacité à l'organisation et à la planification de son travail (méthode) ;
- vision des priorités de ses actions ;
- évaluation des actions entreprises ;
- sens des responsabilités, prise de décision : arrête et/ou propose les solutions aux problèmes, détermine l'orientation des actions ;
- capacité à la conduite de projet.

Évaluation catégorie C

Capacités personnelles (évaluées du niveau 2 au niveau 4) :

- autonomie dans le travail ;
- capacité à prendre des initiatives ;
- assurer le suivi de son activité, la continuité de ses dossiers ;
- avoir de la conscience professionnelle.

Capacités professionnelles (évaluées du niveau 1 au niveau 5) :

- rechercher des occasions de se perfectionner ;
- aptitude à s'organiser, à planifier son temps de travail, facilité d'adaptation aux diverses situations rencontrées ;
- précision et fini dans l'accomplissement de son travail ;
- efficacité et rapidité dans son travail ;
- maîtrise la technicité de son poste (coefficient 2) ;
- atteinte des objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs de son poste (coefficient 2).

Capacités relationnelles (évaluées du niveau 1 au niveau 5) :

- aptitude à la communication écrite et orale à l'égard des supérieurs, des collègues et des partenaires externes ;
- sociabilité : établit, développe, entretient la relation avec les autres ;
- discrétion professionnelle, secret professionnel (évalués du niveau 2 au niveau 4) ;
- aptitude à travailler en équipe.

Capacités d'adaptation au service (évaluées du niveau 1 au niveau 5) :

- capacité de modifier ses plans ou ses habitudes devant un imprévu ;
- implication dans le projet du service ;
- trouver des solutions pertinentes aux problèmes rencontrés ;
- adaptation aux nouvelles technologies ;
- accepter de réaliser une tâche nouvelle, de travailler en polyvalence.

Si un critère n'est pas évaluable car l'agent n'est jamais mis en situation, l'évaluateur mettra le niveau « 3 ».

Exemples : « conduite de projet », « capacité à déléguer ».

Pour ces trois fiches de critères, le total de points, c'est-à-dire le total 1, s'établit sur la base :

- de 5 critères à 3 niveaux d'appréciation (de 2 à 4) ;
- de 12 critères à 5 niveaux (de 1 à 5) ;
- et de 2 critères à 5 niveaux avec un coefficient 2.

Les résultats :

- au minimum = 26 points ;
- la moyenne = 63 points ;
- et au maximum = 100 points.

Les critères complémentaires :

L'introduction de critères complémentaires vient compléter le dispositif d'évaluation. Leur utilisation permet à l'évaluateur de reconnaître l'implication de l'agent et la qualité de son travail, ainsi que les contraintes qu'il subit à l'occasion de l'exercice de ses fonctions. Il s'agit de véritables leviers de management à sa disposition.

Cinq critères complémentaires

1/ Avoir assuré un intérim :

- jusqu'à 3 mois = 1 point ;
- de 3 à 6 mois = 2 points ;
- plus de 6 mois = 3 points.

Par exemple :

- remplacement d'un agent en congé de maladie, en congé de maternité ;
- assurer, suite à une mobilité, le suivi de ses dossiers dans son poste d'origine et former l'agent qui va prendre le relais.

2/ Avoir pris en charge un dossier particulier ou exercé une mission de chef de projet en plus de son poste peut apporter : +1, +2 ou +3 points.

Le nombre de points est déterminé librement par l'évaluateur en fonction de la complexité ou de l'importance en termes de charge de travail.

L'évaluateur devra préciser le motif de la bonification proposée sur la fiche d'évaluation. Cette précision permet notamment à l'évaluateur de montrer à l'agent qu'il évalue qu'il a pris en considération ce dossier ou cette mission.

3/ L'existence de contraintes particulières peut apporter : +1, +2 ou +3 points.

Par exemple :

- avoir des horaires décalés imposés ;
- devoir participer à des réunions tardives en soirée ;
- assurer la représentation de la collectivité.

L'évaluateur devra préciser le motif de la bonification proposée sur la fiche d'évaluation. Cette précision permet également à l'évaluateur de montrer à l'agent qu'il évalue qu'il a pris en considération cette ou ces contraintes.

4/ Après une mobilité interne :

- bonification de +2 points la première année ;
- +1 point la deuxième année.

Dans le but de favoriser la mobilité interne, notamment la mobilité imposée pour accéder à un grade d'une catégorie supérieure, cette bonification permet de limiter la baisse potentielle du résultat de l'évaluation liée au changement de poste.

5/ L'implication de l'agent dans le projet du service, dans l'atteinte des objectifs collectifs du service, de la direction, peut apporter une bonification de : +1, +2 ou +3 points à définir par l'évaluateur.

Par exemple :

- l'accompagnement d'un stagiaire au sein de la direction ;
- la formation d'un nouveau collègue intégrant la direction ;
- la participation à une activité collective à caractère exceptionnel.

Parmi ces cinq critères complémentaires, deux peuvent être gérés par la direction des ressources humaines, à savoir : « assurer un intérim » et « après une mobilité ». En revanche, les trois autres sont à la discrétion de l'évaluateur qui dispose ainsi de véritables leviers de management.

Les points complémentaires ainsi acquis s'ajoutent au total 1 pour donner le total 2.

La liaison entre l'évaluation et le régime indemnitaire

Le résultat chiffré de l'évaluation pour l'agent a une incidence sur le régime indemnitaire.

Chaque agent a donc un résultat issu de la fiche de critères (le total 1) et un second résultat (le total général) qui intègre à celui-ci les points liés aux critères complémentaires (le total 2).

À partir du résultat issu de la fiche de critères (le total 1) de chaque agent, on calcule la moyenne de la direction.

Dans chaque filière de la fonction publique territoriale, telle l'administrative, la technique, la culturelle et pour chaque catégorie d'agents, il existe des indemnités dont le montant versé à chaque agent peut être individualisé en fonction du critère « manière de servir ». Il suffit que la délibération les mettant en œuvre le prévoie.

Il s'agit, par exemple :

- de l'indemnité d'administration et de technicité (IAT) ;
- de l'indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires (IFTS) ;
- de l'indemnité spécifique de service (ISS) ;
- de la prime de fonctions et de résultats (PFR).

Avec la mise en œuvre du nouveau régime indemnitaire issu du [décret n°2014-513 du 20 mai 2014](#) portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État, transposable dans la fonction publique territoriale au fur et à mesure de la publication des arrêtés correspondants, cette évaluation permettra notamment de quantifier le montant du complément indemnitaire annuel.

En effet, l'engagement professionnel et la manière de servir de l'agent sont ainsi appréciés au travers de cette évaluation qui peut donc être exploitée pour attribuer une part variable de chaque indemnité en liaison avec son résultat.

Le total général issu de l'évaluation de chaque agent (le total 2) est comparé à la moyenne de sa direction et permet de le situer sur une échelle qui va de -10 à +10 autour de la moyenne. À chaque échelon de cette échelle, chaque tranche va correspondre à un montant de part variable de l'indemnité. Au-delà de +10, le montant est constant, et en deçà de -10, le montant est nul.

Annexe V

Le compte rendu de l'entretien professionnel annuel

ÉVALUATION

Catégories A/B avec encadrement

IDENTIFICATION DE L'AGENT

« NOM »

« Prénom »

Date d'entrée collectivité : « Date entrée coll »

« Direction/Service »

SITUATION ADMINISTRATIVE

Grade : « Grade »

Date de nomination dans le grade : « Date nomination grade »

Échelon : « Échelon »

Ancienneté dans l'échelon au : « Date nomination éch »

POSSIBILITÉS D'AVANCEMENT

- Accès au « ACCÈS ÉCHELON » échelon – IB « IB » IM « IM »

Ancienneté minimum : « ANCIENNETÉ MINIMUM »

Ancienneté maximum : « ANCIENNETÉ MAXIMUM »

L'agent remplit les conditions pour bénéficier :

- d'un avancement d'échelon à durée minimum : « OUI/NON » ;
- d'un avancement de grade : « OUI/NON ou grade » ;
- d'une promotion interne : « OUI/NON ou grade ».

VŒUX DE L'AGENT

(relatifs aux fonctions exercées et affectations qui lui paraîtraient les plus conformes à ses aptitudes)

Date :

Signature de l'agent

OBSERVATIONS SUR LES VŒUX EXPRIMÉS PAR L'AGENT

(obligatoire si vœux)

L'APPRÉCIATION DE LA MANIÈRE DE SERVIR

ÉVALUATION A/B avec encadrement

CRITÈRES/DOMAINES	1	2	3	4	5
Capacités personnelles					
1- dynamisme et esprit d'initiative					
2- autonomie dans le travail					
3- assurer le suivi de son activité, avoir de la conscience professionnelle					
4- capacité d'adaptation aux situations, aux personnes					
Capacités professionnelles					
5- curiosité à acquérir ou à développer les connaissances théoriques et pratiques correspondant aux nouveaux impératifs de son service					
6- esprit d'analyse, de jugement, de synthèse					
7- efficacité et réactivité dans son travail					
8- créativité, propose des solutions, des manières de faire nouvelles					
9- maîtrise de la technicité de son poste (coef. 2)					
Capacités relationnelles					
10- sens et qualité de la communication écrite et orale à l'égard des partenaires internes et externes					
11- maîtrise de soi, capacité de stabilité émotionnelle					
12- aptitude à la coopération, à la participation, à l'intégration dans une équipe					
13- capacité à créer des liens fonctionnels, identifie ses partenaires, développe et maintient des relations de travail					
Capacités à l'encadrement					
14- facilités à déléguer					
15- sens de l'écoute et du dialogue avec son personnel					
16- aptitude à motiver les agents					
17- capacité à l'animation (organisation, méthode) (coef. 2)					
18- capacité à la conduite de projet					
TOTAUX					



Rappel

Si un critère n'est pas évaluable car l'agent n'est jamais mis en situation, l'évaluateur mettra le niveau « 3 ».

Indiquez ici, le(s) critère(s) pour le(s)quel(s) vous avez appliqué cette modalité (ex. : N° 15, N° 19...) :

APPRÉCIATION GÉNÉRALE

...

LES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE ET/OU DE LA FORMATION qui sont identifiés comme concourant au développement professionnel

...



Bonification pour valorisation de l'expérience professionnelle

Par exemple : 0,1X ou 0,2X ou encore 0,3Xa, b ou c (selon le ou les niveaux choisis par la collectivité)

LE CONTRAT DE MANAGEMENT

LES OBJECTIFS ET LES RÉSULTATS de l'année écoulée

1°) Les réalisations par rapport aux objectifs de l'année écoulée :
(à remplir par l'agent avant l'entretien)

...

Avis de réalisation par l'évaluateur :
(à remplir lors de l'entretien)

...

2°) Les facteurs favorables :
(à remplir par l'agent avant l'entretien)

...

(à remplir par l'évaluateur lors de l'entretien)

...

3°) Les difficultés rencontrées :
(à remplir par l'agent avant l'entretien)

...

(à remplir par l'évaluateur lors de l'entretien)

...

4°) Les points de progrès (propositions communes à l'évalué et l'évaluateur) :

...

5°) La participation exceptionnelle à des projets (joindre toutes pièces justificatives) :

À des projets internes à la direction : ...

ou transversaux : ...

À des objectifs de la direction : ...

Comme chef de projet : ... Membre de l'équipe projet : ... ou d'un comité de pilotage : ...

Bonification pour l'atteinte des objectifs de : par exemple : 0,3Xa ou 0,3Xb ou encore 0,3Xc

LE CONTRAT DE MANAGEMENT pour l'année suivante

1°) Les objectifs :

...

2°) Les moyens, le soutien, l'équipement, la formation :

...

3°) Les évolutions de l'organisation et /ou du fonctionnement :

...

4°) Les indicateurs, les délais, les échéances pour le suivi :

...

Observations de l'agent évalué :

...

LA VALIDATION

Signatures :
de l'évalué

de l'évaluateur

du directeur

**LES CRITÈRES COMPLÉMENTAIRES
pour l'appréciation de l'engagement professionnel**

1) Avoir assuré l'intérim d'un poste en plus du sien :

Pour une durée de :

- jusqu'à 3 mois : 0,1Xa, b ou c ;
- de 3 mois à 6 mois : 0,2Xa, b ou c ;
- plus de 6 mois : 0,3Xa, b ou c.

2) Prise en charge d'un dossier particulier en plus de son poste : de 0,1X à 0,3X

Bonification de :

Motif de la bonification :

3) Les missions de tutorat :

Bonification suite à la formation au tutorat : 0,1X

Pour mission de tutorat : 0,3X

4) Après une mobilité interne voulue ou subie :

Bonification la 1^{re} année : 0,2X la 2^e année : 0,1X

5) Implication de l'agent dans le projet de service, dans l'atteinte des objectifs collectifs du service / de la direction :

Bonification de : de 0,1X à 0,3X

Motif de la bonification :

Pour chacun de ces critères, il suffit de déterminer un coefficient d'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise, dont le total constituera une prime versée en fin d'année.

Par exemple : 0,1Xa, 0,2Xb ou encore 0,3Xc.

TOTAL des bonifications : (au maximum : 1,4X) :

L'AVANCEMENT D'ÉCHELON À DURÉE MINIMUM

À compléter si l'agent remplit les conditions pour avoir un avancement d'échelon à durée minimum, au cours de l'année N.

Compte tenu du résultat de l'évaluation, soit total général supérieur ou égal à 60 :

L'évaluateur

- propose
- ne propose pas

l'avancement d'échelon à durée minimum.

L'AVANCEMENT DE GRADE ET LA PROMOTION INTERNE

À compléter si l'agent remplit les conditions pour avoir un avancement de grade ou une promotion interne.

Compte tenu du résultat de l'évaluation, soit total général supérieur ou égal à 60 :

L'évaluateur

- propose
- ne propose pas

l'agent pour bénéficier d'un avancement de grade.

L'évaluateur

- propose
- ne propose pas

l'agent pour bénéficier d'une promotion interne.

CONDITION DE MOBILITÉ

Si l'agent peut bénéficier d'une promotion interne ou d'un avancement de grade qui implique une mobilité au sein de sa direction ou dans une autre direction, sur un poste vacant :

L'agent

accepte la condition de mobilité

n'accepte pas la condition de mobilité

sur un poste correspondant au grade.

LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE EN TERMES DE CARRIÈRE ET DE MOBILITÉ

1°) Souhaitez-vous des changements dans votre poste ? OUI : ..., NON : ...

(ou encore :

Si oui, lesquels ? (De nouvelles activités à exercer, une modification de l'organisation du travail, une modification des moyens matériels, des locaux, des horaires ou autres motifs) :

...

Avis de l'évaluateur (à remplir lors de l'entretien) :

...

2°) Souhaitez-vous changer de poste ? OUI : ..., NON : ...

Si oui, pourquoi ? (Pour prendre plus de responsabilités, pour changer de secteur d'activité ou autre motif) : ...

Avis de l'évaluateur (à remplir lors de l'entretien) :

...

3°) Accepteriez-vous des changements dans votre poste (par exemple : de nouvelles activités à exercer) ?

OUI

NON

4°) Souhait de départ à la retraite :

Pour ceux qui rempliront les conditions dans les trois ans qui viennent :

Pouvez-vous préciser l'année de départ envisagée ? ...

Évaluateur : « Évaluateur »	Date :	Signature :
-----------------------------	--------	-------------

Directeur : « Directeur »	Date :	Signature :
---------------------------	--------	-------------

À compléter par l'agent :

Je déclare avoir pris connaissance de mon évaluation et de l'appréciation.

Je demande la révision de mon évaluation : OUI NON

Je demande la révision de l'appréciation générale : OUI NON

Date :

Signature :

NB : Pour les demandes de révision, la direction des ressources humaines adressera un document à l'agent lui demandant de motiver sa demande.

COMMISSION ADMINISTRATIVE PARITAIRE

AVIS

ÉVALUATION

/100

DÉCISION DE L'AUTORITÉ TERRITORIALE

DÉCISION

ÉVALUATION¹

/100

1. L'évaluation peut être contestée par l'intéressé(e) devant le tribunal administratif dans un délai de deux mois à compter de la date à laquelle elle lui a été communiquée.

À Châlons-en-Champagne, le ... Le président de la région Champagne-Ardenne
ou le directeur général des services

AGENT

Je déclare avoir pris connaissance de mon évaluation.

Date :

Signature :

RÉCAPITULATIF
des éléments du régime indemnitaire

Nom, prénom de l'agent : ...

Grade : ...

Direction : ...

Les critères liés à l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise

Groupe	
---------------	--

**Les coefficients liés aux critères : expertise, technicité et sujétions particulières
et expérience professionnelle
(pour détermination des montants mensuels)**

Critères	Coefficient d'IFSE
Expertise et technicité	
Sujétions particulières	
Expérience professionnelle	
TOTAL des coefficients	

**Les bonifications liées aux critères : expertise, technicité et sujétions particulières
liées à l'engagement professionnel
(pour détermination du montant annuel)**

Critères	Coefficient d'IFSE
Atteinte des objectifs	
Critères complémentaires	
TOTAL des bonifications	

**Le complément indemnitaire annuel
lié à la manière de servir**

Résultat de l'évaluation		Pourcentage de CIA
total de points	groupe de primes	

Annexe VI

Nomenclature des fonctions de la région Champagne-Ardenne en 2013

En catégorie A	
Emplois de direction	Emplois de conception
Directeur général des services	Ingénieur bâtiment
Directeur général adjoint	Chargé(e) d'études
Directeur(trice)	Chargé(e) de mission
Directeur(trice) adjoint	Chargé(e) de projet
Directeur(trice) des finances	Chargé(e) de gestion financière
Directeur(trice) juridique	Chargé(e) de gestion administrative
Directeur(trice) des ressources humaines	Chargé(e) d'analyse budgétaire
Directeur(trice) des systèmes d'information	Chargé(e) des études et des applications informatiques
Directeur(trice) du patrimoine	Chargé(e) de projets techniques des systèmes et réseaux informatiques
Directeur(trice) de la culture	
Directeur(trice) de la communication	
Emplois d'encadrement	Emplois de spécialisation
Chef de service	Juriste
	Bibliothécaire
	Concepteur(trice) multimédia
	Conseiller(ère) juridique
	Délégué territorial
	Chargé(e) de communication
	Chargé(e) de gestion des ressources humaines
	Chargé(e) de gestion du patrimoine
	Chargé(e) de développement et d'aménagement territorial
En catégorie B	
Emplois d'encadrement	Emplois de spécialisation
Technicien(ne) en restauration collective	Documentaliste
Technicien(ne) en maintenance générale	Gestionnaire paie
Responsable courrier et reprographie	Gestionnaire ressources humaines
	Gestionnaire communication
	Photographe
	Technicien(ne) informatique
	Technicien(ne) du patrimoine immobilier

Emplois de conception	
Gestionnaire financier	
Gestionnaire administratif	
Gestionnaire contrôleur de gestion	
Gestionnaire administratif et financier	
Technicien(ne)	
En catégorie C	
Secteur administratif	Secteur technique
Assistant(e) archives	Agent d'entretien
Assistant(e) administratif polyvalent	Agent de maintenance
Assistant(e) administratif et financier	Agent polyvalent / conducteur
Assistant(e) bureautique	Agent reprographie courrier
Assistant(e) de direction	Agent en charge de la maintenance
Assistant(e) documentaliste	Agent responsable du parc de véhicules
Assistant(e) de gestion administrative	Assistant(e) PAO
Assistant(e) de gestion financière	Chauffeur
Assistant(e) de ressources humaines	Gardien
	Chef d'équipe entretien
Secteur TOS (agents des lycées)	
Maintenance générale et entretien	Restauration
Agent d'encadrement	Chef de cuisine
Coordonnateur(trice) technique	Adjoint(e) au chef de cuisine
Agent de maintenance polyvalent :	Cuisinier(ère)
électricité	Agent d'entretien polyvalent restauration
plomberie	Accueil
agencement intérieur	Agent d'accueil polyvalent
magasinage	
maintenance générale	
revêtement et finition	
espaces verts	
lingerie	
Agent d'entretien polyvalent :	
maintenance générale	
entretien des locaux	
entretien des locaux / restauration	