

Gel du point d'indice en 2027 : le vrai problème des DRH territoriaux n'est peut-être plus le pouvoir d'achat, mais la valeur même de la carrière

Le gel du point d'indice : trajectoire budgétaire et perte de pouvoir d'achat

Enjeux budgétaires et gel historique

2 milliards d'euros d'économies

Gain budgétaire direct généré pour l'État par le gel de la valeur du point en 2027.

4 années blanches consécutives



Une période d'invariabilité salariale générale inédite couvrant les exercices 2024 à 2027.

4,92278 € : une valeur figée

La valeur du point n'a pas évolué depuis la hausse de 1,5 % de juillet 2023.

Impact social et érosion salariale

-16 % à -19 % de pouvoir d'achat



Perte nette cumulée sur le seul traitement indiciaire entre 2017 et fin 2026.

862 000 agents payés au SMIC

Un agent sur six perçoit désormais l'indemnité différentielle pour compenser le tassement des grilles.



Suppression définitive de la GIPA

Fin du principal outil d'amortissement de l'inflation pour les agents à progression lente.

Catégorie C (Adjoint administratif)

- 320 € / mois



Catégorie B (Secrétaire administratif)

- 405 € / mois



Catégorie A (Attaché principal)

- 621 € / mois



Rémunération • FPT • DRH • Carrières • 2027

Le débat sur le gel du point d'indice est généralement présenté sous l'angle du pouvoir d'achat des agents publics.

Pour un directeur des ressources humaines territorial, cette lecture est devenue insuffisante.

À mesure que le SMIC progresse, que les premiers indices des grilles se rapprochent du salaire minimum et que les employeurs territoriaux utilisent davantage le régime indemnitaire pour répondre aux tensions de recrutement, c'est l'architecture même de la rémunération publique qui se déforme.

Sommaire de l'article

1. Le gel du point produit plus qu'une simple stagnation salariale
2. Le véritable signal d'alerte : le tassement des grilles
3. Quand l'avancement devient presque invisible
4. La « smicisation » des débuts de carrière
5. Le gel du point déplace la politique salariale vers les collectivités
6. Le risque d'un régime indemnitaire devenu correcteur permanent
7. Le gel du point pose aussi un problème de fidélisation
8. La disparition de la GIPA modifie l'équation
9. Les mesures ciblées annoncées pour 2027
10. Le sujet des retraites ne doit pas être oublié
11. Le véritable enjeu : la cohérence salariale interne
12. Vers une crise de la reconnaissance professionnelle ?
13. Ce que je regarderais aujourd'hui dans une DRH territoriale
14. La question fondamentale posée aux DRH territoriaux
15. Conclusion : après le pouvoir d'achat, la valeur de la carrière

Lecture DRH : le sujet n'est plus seulement de savoir combien un agent perd en pouvoir d'achat. Il faut désormais se demander ce que signifie encore une progression de carrière lorsque plusieurs échelons produisent des écarts devenus très faibles, quelle valeur conserve une promotion lorsqu'elle est peu perceptible sur la fiche de paie et comment une collectivité peut rester attractive lorsque le principal élément de rémunération échappe à sa décision.

Pour les DRH territoriaux, le gel du point n'est donc plus seulement un sujet salarial. **Il devient un sujet de politique RH.**

Le gel du point produit un effet beaucoup plus profond qu'une simple stagnation salariale

Le traitement indiciaire brut repose sur une mécanique connue : l'indice majoré détenu par l'agent est multiplié par la valeur du point d'indice. Lorsque cette valeur reste inchangée, la progression de la rémunération indiciaire dépend essentiellement des évolutions de carrière, des reclassements statutaires ou de mesures générales portant sur les indices.

Le problème apparaît lorsque cette stabilité nominale se prolonge dans un environnement où les prix et le salaire minimum continuent d'évoluer. Les revalorisations de 3,5 % intervenues en juillet 2022 puis de 1,5 % en juillet 2023 avaient permis une remontée de la valeur du point. L'attribution de cinq points d'indice majoré à tous les agents au 1er janvier 2024 a ensuite constitué une mesure uniforme de soutien à la rémunération, sans modifier la valeur du point elle-même.

Pour un DRH, la conséquence ne doit pas être analysée uniquement en termes de perte individuelle. Elle doit être regardée à travers la structure de la rémunération. Plus le point reste stable, plus les mécanismes périphériques prennent de l'importance : régime indemnitaire, indemnité différentielle, mesures catégorielles, reclassements, promotions ou dispositifs propres à certains métiers.

La rémunération publique devient progressivement moins lisible. Et lorsqu'une politique de rémunération devient moins lisible, elle devient également plus difficile à expliquer, à piloter et à utiliser comme outil de management.

Le véritable signal d'alerte est le tassement des grilles

Pour les DRH territoriaux, le phénomène le plus préoccupant est probablement moins le gel lui-même que le tassement qu'il contribue à produire. Le SMIC bénéficie d'un mécanisme de revalorisation qui permet son adaptation à l'évolution des prix. Les premiers traitements indiciaires de la fonction publique ne disposent pas d'un mécanisme équivalent. Lorsque le salaire minimum progresse alors que les indices restent inchangés, les premiers échelons des grilles finissent mécaniquement par se rapprocher du SMIC, voire par lui devenir inférieurs.

Le droit apporte alors une réponse : l'indemnité différentielle. Lorsque le traitement indiciaire brut est inférieur au SMIC brut mensuel applicable, l'employeur verse la différence.

Juridiquement, le mécanisme fonctionne. Du point de vue de la politique RH, il révèle pourtant une anomalie beaucoup plus profonde. L'indemnité différentielle empêche qu'un agent public soit rémunéré sous le SMIC. Elle ne redonne pas pour autant de la profondeur à la grille. Elle ne recrée pas d'écart entre les premiers échelons et ne redonne pas automatiquement une valeur financière perceptible à l'ancienneté.

Autrement dit, l'indemnité différentielle corrige le plancher sans réparer l'escalier.

C'est probablement l'une des images les plus simples pour comprendre le problème auquel les DRH sont désormais confrontés.

Quand l'avancement d'échelon devient presque invisible, c'est la promesse de carrière qui s'affaiblit

La fonction publique s'est historiquement construite sur une promesse implicite particulièrement forte : la rémunération n'est pas seulement celle du poste occupé aujourd'hui ; elle s'inscrit dans une carrière. Un agent accepte parfois une rémunération d'entrée moins attractive que celle qu'il pourrait obtenir ailleurs parce qu'il sait qu'il progressera en ancienneté, en grade, en responsabilités et en rémunération.

Cette logique constitue l'une des contreparties essentielles du modèle statutaire. Mais que se passe-t-il lorsque la progression indiciaire devient trop faible pour être réellement perçue ? Le problème n'est pas seulement financier. Il devient psychologique et managérial.

Un changement d'échelon qui produit un gain extrêmement limité ne constitue plus véritablement un événement de carrière pour l'agent. Une promotion qui entraîne davantage de responsabilités mais seulement une faible différence de rémunération peut perdre une partie de son attractivité. Le passage d'une catégorie à une autre peut lui-même être interrogé lorsque le différentiel salarial ne paraît plus proportionné aux exigences nouvelles du poste.

Comment valoriser une carrière dont certaines étapes deviennent financièrement presque invisibles ?

Cette question dépasse largement le débat sur le point d'indice. Elle touche à la crédibilité du modèle de carrière lui-même.

La « smicisation » des débuts de carrière change la nature du problème RH

Le nombre croissant d'agents dont le traitement indiciaire se situe au niveau ou sous le seuil du SMIC avant versement de l'indemnité différentielle constitue un indicateur particulièrement révélateur. Il faut toutefois être précis sur ce que signifie ce phénomène. Il ne veut pas dire que ces agents sont nécessairement rémunérés au SMIC une fois prises en compte toutes les composantes de leur rémunération. Le régime indemnitaire, le supplément familial ou d'autres éléments peuvent modifier la rémunération globale.

Mais du point de vue statutaire, le signal est puissant : le traitement indiciaire correspondant à certains débuts de carrière ne suffit plus, à lui seul, à atteindre le salaire minimum.

Pour un DRH territorial, cette situation pose immédiatement une question d'attractivité. Comment présenter à un candidat une grille de carrière dont les premiers indices nécessitent l'intervention d'un mécanisme correcteur destiné à garantir le SMIC ? Comment expliquer la valeur de l'ancienneté si plusieurs étapes de carrière produisent des différences faibles ? Comment attirer sur certains métiers lorsque les compétences demandées sont également recherchées par des employeurs privés capables de négocier directement la rémunération ?

La difficulté devient particulièrement visible dans les métiers en tension. Et elle crée un phénomène que les DRH connaissent déjà : pour recruter, il faut de plus en plus souvent chercher ailleurs que dans la grille les moyens de rendre l'offre attractive.

Le gel du point déplace progressivement la politique salariale vers les collectivités

C'est probablement l'un des paradoxes les plus importants pour la fonction publique territoriale. La valeur du point est nationale. Les grilles indiciaires sont nationales. Une collectivité territoriale ne peut donc pas décider de revaloriser elle-même le traitement indiciaire de ses fonctionnaires.

En revanche, elle doit gérer localement les conséquences RH de cette politique nationale. Lorsqu'un métier devient difficile à recruter, c'est la collectivité qui doit trouver une réponse. Lorsqu'un agent expérimenté envisage de partir pour une collectivité voisine offrant un régime indemnitaire plus favorable, c'est la DRH locale qui doit gérer la situation. Lorsque les écarts de rémunération deviennent insuffisants entre niveaux de responsabilité, c'est encore l'employeur territorial qui doit rechercher les marges de manœuvre disponibles.

Le régime indemnitaire prend alors une place croissante. Dans les collectivités ayant mis en œuvre le RIFSEEP, l'IFSE permet notamment de différencier la rémunération selon les fonctions, les sujétions et l'expertise, dans le cadre fixé par la délibération et les règles applicables à la FPT.

Mais cette réponse possède ses propres limites. Toutes les collectivités ne disposent pas des mêmes capacités budgétaires. Toutes n'ont pas construit leur régime indemnitaire avec la même architecture. Toutes ne peuvent pas répondre de la même manière à une tension de recrutement.

Le gel national du point peut donc produire un effet territorial très concret : une différenciation croissante de l'attractivité entre employeurs publics locaux

Le risque est de transformer progressivement le régime indemnitaire en correcteur permanent des grilles

Le régime indemnitaire a une fonction propre. Il permet de reconnaître les fonctions exercées, certaines sujétions, l'expertise et, selon les dispositifs, l'engagement professionnel. Il n'a pas été conçu pour réparer indéfiniment toutes les faiblesses de la grille indiciaire.

Pourtant, les DRH peuvent être progressivement conduits à l'utiliser de cette manière. Un recrutement échoue en raison de la rémunération : on examine l'IFSE. Un métier devient fortement concurrentiel : on revoit le groupe de fonctions ou les montants dans le respect du cadre local. Un agent expérimenté menace de partir : la question indemnitaire apparaît immédiatement. Une responsabilité supplémentaire doit être reconnue : le régime indemnitaire devient encore le principal levier disponible.

Prises séparément, chacune de ces décisions peut être parfaitement justifiée. Additionnées au fil des années, elles peuvent toutefois rendre la politique salariale difficilement lisible et créer de nouveaux écarts internes.

Le DRH doit alors gérer une tension permanente entre quatre exigences : attirer, fidéliser, reconnaître les responsabilités et préserver l'équité. C'est beaucoup demander à un dispositif indemnitaire qui ne peut pas, à lui seul, reconstruire une politique nationale de carrière.

Le gel du point pose également un problème de fidélisation

L'attractivité est souvent abordée sous l'angle du recrutement. Mais la fidélisation pourrait devenir un enjeu encore plus important. Un agent déjà en poste compare de plus en plus facilement sa rémunération avec celle proposée par d'autres collectivités, d'autres administrations ou le secteur privé. Dans les bassins d'emploi où plusieurs employeurs publics sont en concurrence, les écarts de régime indemnitaire deviennent immédiatement visibles.

Le risque est alors de voir apparaître une forme de marché interne territorial de l'emploi public. Les collectivités disposant des marges budgétaires les plus importantes peuvent proposer des niveaux indemnitaires plus attractifs, tandis que celles dont les finances sont plus contraintes rencontrent davantage de difficultés à recruter et à conserver certaines compétences.

Cette dynamique existe déjà. Mais plus la part indiciaire commune perd de sa capacité à différencier les carrières et à soutenir la progression salariale, plus la partie locale de la rémunération devient déterminante dans les arbitrages professionnels.

Pour les DRH, cela signifie que la politique indemnitaire n'est plus seulement un sujet technique ou budgétaire. Elle devient un élément de stratégie employeur.

La disparition de la GIPA modifie également l'équation

Pendant de nombreuses années, la garantie individuelle du pouvoir d'achat a constitué un mécanisme de compensation pour certains agents dont l'évolution du traitement indiciaire brut était inférieure à celle des prix sur la période de référence. Sa non-reconduction depuis 2024 a supprimé cet amortisseur.

Il faut là encore éviter un contresens : la GIPA n'empêchait pas le tassement des grilles et ne constituait pas une politique salariale générale. Elle corrigeait a posteriori certaines pertes individuelles de pouvoir d'achat.

Mais son absence change la perception du système. Lorsqu'un point d'indice est durablement gelé et qu'aucun mécanisme général de rattrapage ne vient compenser la différence pour les agents concernés, la question du pouvoir d'achat devient plus directement dépendante des évolutions de carrière et des mesures catégorielles ou indemnitaires.

Pour les employeurs territoriaux, cela augmente encore la pression exercée sur les leviers qu'ils maîtrisent.

Les mesures ciblées annoncées pour 2027 répondent à une partie du problème, pas à l'ensemble

Le rendez-vous salarial du 8 juillet 2026 a permis de présenter plusieurs orientations pour 2027 : amélioration de la reprise d'ancienneté lors du recrutement, évolution de certains ratios de promotion, réflexion sur les quotas de promotion interne et discussions autour de mesures ciblées sur les débuts de carrière.

Ces orientations sont importantes pour les DRH, mais elles doivent être lues avec prudence. Certaines nécessitent encore des concertations, des textes réglementaires ou une déclinaison dans les différents versants de la fonction publique. Elles ne doivent donc pas être anticipées comme si elles constituaient déjà un droit acquis pour les agents territoriaux.

Sur le fond, elles traduisent néanmoins une évolution intéressante. La réponse à la question salariale semble se déplacer d'une revalorisation générale vers des mesures davantage ciblées sur les parcours, les promotions et les débuts de carrière. Cette stratégie peut permettre de traiter certains points de blocage.

Peut-on durablement réparer par interventions successives une grille dont la compression résulte précisément de l'absence de mouvement de sa valeur de référence ?

Pour un DRH, la question mérite d'être posée sans présumer de la réponse.

Le sujet des retraites ne doit pas être oublié

La montée relative des primes dans la rémunération produit également des conséquences à plus long terme. Pour les fonctionnaires territoriaux affiliés à la CNRACL, la pension principale demeure fondamentalement construite à partir du traitement indiciaire selon les règles applicables au régime. Les primes relèvent principalement, dans certaines limites, de la retraite additionnelle de la fonction publique.

Une stratégie consistant à compenser durablement une faiblesse indiciaire par davantage d'indemnitaire n'est donc pas parfaitement neutre pour la structure future des droits à retraite. Cela ne signifie pas que le régime indemnitaire serait un mauvais outil. Il est indispensable à une politique RH territoriale moderne.

Mais il faut distinguer deux fonctions. Reconnaître les fonctions, les responsabilités et les sujétions relève pleinement du régime indemnitaire. Lui demander de compenser durablement la faiblesse générale des traitements indiciaires lui fait jouer un rôle différent. Pour un DRH, cette distinction est stratégique.

Le véritable enjeu devient celui de la cohérence salariale interne

Dans ce contexte, les DRH territoriaux devraient probablement regarder beaucoup plus attentivement la structure réelle des rémunérations de leur collectivité. La question n'est plus simplement de connaître le montant moyen de l'IFSE ou l'évolution annuelle de la masse salariale.

Il faut regarder les écarts entre débuts et fins de carrière, mesurer ce que produit réellement un avancement d'échelon sur la rémunération globale, analyser le gain associé à une promotion, comparer les niveaux de rémunération entre métiers de responsabilité comparable et identifier les situations dans lesquelles l'indemnitaire est progressivement devenu le principal facteur de différenciation.

Il faut également examiner les écarts entre agents historiques et nouveaux recrutés. Dans certains métiers en tension, la nécessité de recruter peut conduire à proposer aux nouveaux arrivants des conditions qui se rapprochent de celles d'agents présents depuis plusieurs années. Ce phénomène peut être rationnel du point de vue du recrutement et pourtant très difficile à accepter du point de vue de l'équité interne.

C'est alors que la politique salariale devient un sujet de management. Car une rémunération n'a jamais uniquement une valeur monétaire. Elle porte aussi un message sur la valeur que l'organisation attribue aux responsabilités, à l'expérience, à la compétence et à la fidélité.

Le risque majeur est peut-être une crise de la reconnaissance plus qu'une simple crise du pouvoir d'achat

C'est probablement ici que le gel du point d'indice prend toute sa dimension RH. Lorsque la progression salariale devient peu perceptible, l'agent ne voit pas seulement son pouvoir d'achat évoluer moins favorablement. Il peut avoir le sentiment que son expérience n'est plus réellement reconnue.

Lorsqu'une promotion apporte davantage de contraintes pour une différence financière faible, c'est la valeur de la promotion qui est interrogée. Lorsque le nouvel arrivant doit être recruté à un niveau proche de celui d'un professionnel expérimenté pour répondre aux conditions du marché du travail, c'est la fidélité qui peut sembler insuffisamment reconnue. Lorsque le régime indemnitaire devient l'instrument principal permettant de corriger ces situations, les capacités budgétaires propres à chaque employeur prennent une importance croissante.

Le risque est alors de passer progressivement d'une crise salariale à une crise de la reconnaissance professionnelle.

Et cette dernière est probablement plus difficile à traiter.

Ce que je regarderais aujourd'hui dans une DRH territoriale

Je commencerais par mesurer le tassement réel des rémunérations, non seulement à partir des grilles, mais à partir des bulletins de salaire. La question intéressante n'est pas uniquement de savoir combien vaut un échelon supplémentaire en traitement indiciaire, mais ce qu'il représente réellement dans la rémunération totale de l'agent.

J'examinerais ensuite les gains financiers associés aux promotions. Une politique de promotion interne ou d'avancement de grade perd une partie de sa capacité de reconnaissance lorsque l'écart de rémunération est trop faible au regard des responsabilités supplémentaires.

Je cartographierais également les métiers pour lesquels la collectivité est déjà obligée d'utiliser fortement le régime indemnitaire afin de rester attractive. Cette cartographie permettrait d'identifier les zones dans lesquelles la politique nationale de rémunération ne correspond plus suffisamment au marché local de l'emploi.

Je comparerais enfin la rémunération des nouveaux recrutés avec celle des agents expérimentés occupant des fonctions comparables. C'est probablement l'un des futurs points de tension majeurs pour les DRH : parvenir à recruter sans donner aux agents déjà présents le sentiment que leur ancienneté et leur fidélité n'ont plus de valeur.

Ces analyses devraient ensuite être croisées avec les départs volontaires, les difficultés de recrutement, les refus de postes, les demandes de revalorisation indemnitaire, les mobilités internes et les résultats des enquêtes d'engagement. C'est à cette condition que le débat sur le point d'indice devient réellement une analyse RH.

Le gel du point pose finalement une question beaucoup plus fondamentale aux DRH territoriaux

Le débat public continuera naturellement à opposer les contraintes budgétaires de l'État, les revendications de pouvoir d'achat des agents et les positions des organisations syndicales. Ces débats sont légitimes et relèvent des arbitrages nationaux.

Mais la responsabilité du DRH territorial se situe ailleurs. Elle consiste à anticiper les conséquences concrètes de ces choix sur son propre système RH.

Le gel du point d'indice peut être soutenable budgétairement à court terme tout en produisant progressivement des tensions sur l'attractivité, la fidélisation, les carrières et l'équité interne. À l'inverse, toute revalorisation générale possède évidemment un coût considérable pour les finances des employeurs territoriaux.

Le sujet ne peut donc pas être réduit à une opposition entre ceux qui souhaiteraient augmenter les rémunérations et ceux qui voudraient maîtriser les dépenses publiques. La question RH est plus complexe. Elle consiste à déterminer jusqu'à quel point un système de carrière peut conserver son pouvoir d'attraction et de reconnaissance lorsque sa composante indiciaire progresse moins vite que son environnement économique.

Conclusion : après le pouvoir d'achat, la question de la valeur de la carrière

Le gel du point d'indice en 2027 ne devrait pas être considéré par les DRH territoriaux comme une simple donnée supplémentaire à intégrer dans la préparation budgétaire. Il révèle une transformation plus profonde.

À mesure que les premiers indices se rapprochent du SMIC, que l'indemnité différentielle prend davantage d'importance, que les collectivités utilisent leurs régimes indemnitaires pour répondre aux tensions du marché du travail et que certaines progressions de carrière deviennent moins perceptibles financièrement, le centre de gravité de la rémunération publique se déplace.

La question n'est donc plus seulement : « Comment préserver le pouvoir d'achat des agents ? »

Elle devient : « Comment redonner de la valeur à la progression professionnelle lorsque la grille indiciaire ne suffit plus à la rendre visible ? »

C'est une question beaucoup plus difficile. Parce qu'elle touche simultanément à la rémunération, à l'attractivité, à l'équité, à la reconnaissance et à la fidélisation. Et surtout parce qu'une collectivité territoriale ne maîtrise qu'une partie des leviers permettant d'y répondre.

Le prochain grand chantier des politiques de rémunération publiques pourrait donc ne pas être seulement celui du niveau des salaires.