



Saisissez la Référence Internet **2245** dans le moteur de recherche du site [www.weka.fr](http://www.weka.fr) pour accéder à cette fiche

Mode ou nécessité, les systèmes de **rémunération** en fonction des **résultats** ou des **performances** tendent à se généraliser dans la fonction publique territoriale. La loi est venue en 2010 fixer un cadre général et des orientations qui devraient structurer les politiques indemnitaires des collectivités locales et de leurs établissements publics à l'avenir. L'**indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE)**, progressivement généralisée jusqu'en 2017, ne remet pas fondamentalement en cause les grands principes de ce nouveau régime indemnitaire, même s'il encadre la portée de la part liée aux résultats individuels.

Comment verser de telles primes ? Quelles conséquences leur introduction a-t-elle pour la gestion des personnels ? Quelles précautions devez-vous prendre ?

## En pratique

### ▶ Étape 1

#### Vérifier l'applicabilité des primes de fonctions et de résultats

La loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 fixe un cadre permettant la réorganisation sous une même architecture de l'ensemble des **régimes indemnitaires** des fonctionnaires territoriaux et introduit la possibilité (en fait l'obligation à terme) de lier la **rémunération** des agents à leurs **performances**, qu'elles soient individuelles ou collectives.

C'est dans cet esprit qu'avait été instaurée en 2008 la **prime de fonctions et de résultats** ou **PFR** (cf. décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008) pour les cadres de la filière administrative des services de l'État. L'équivalent pour la filière technique a été introduit pour les ingénieurs des ponts, des eaux et forêts : il s'agit de l'**indemnité de performances et de fonctions** ou **IPF** (cf. décret n° 2010-1705 du 30 décembre 2010).

L'instauration d'un régime indemnitaire tenant compte des **fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel** (cf. décret n° 2014-513 du 20 mai 2014) vient certes minorer ou encadrer plus strictement la part indemnitaire liée aux résultats individuels. Elle en consacre cependant tous les attributs et contribue à généraliser dès 2017 l'existence d'une part indemnitaire liée à la performance.

#### ● Exit la PFR, place à l'IFSE !

Le gouvernement a souhaité, après de longues négociations salariales, revenir sur la valorisation jugée excessive des résultats individuels dans la PFR. L'IFSE a ainsi vocation à se substituer à la PFR et probablement à l'IPF des ingénieurs. Désormais, la part liée aux fonctions, sujétions ou à l'expertise sera prépondérante au travers de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise. Elle sera complétée d'un complément indemnitaire de fin d'année, dont le montant est plafonné et qui tient compte « de l'engagement professionnel et de la manière de servir »

(cf. décret n° 2014-513 du 20 mai 2014, article 4). Le gouvernement introduit au passage la notion de « groupe » professionnel permettant de distinguer des niveaux de responsabilité, de sujétion ou d'expertise différents indépendamment des traditionnelles catégories indiciaires ou encore des groupes hiérarchiques.

Le dispositif législatif adopté en 2010 présente quatre caractéristiques essentielles :

- il est expansif : à terme, une telle **prime**, présentant les mêmes caractéristiques que l'**IFSE**, sera instaurée pour l'ensemble des fonctionnaires ;
- il est « indemnivore » : la **prime** unique viendra remplacer le complexe indemnitaire que chacun connaît aujourd'hui (IAT, IFTS, IEMP...), à l'exception des **primes** maintenues du fait des règlements ;
- il a une double composante : une part de la **prime** est liée aux **fonctions**, aux sujétions et à l'expertise, l'autre part aux **résultats** individuels ;
- il est modulable : chacune des composantes peut varier individuellement dans le respect de bornes indemnitaires fixées par arrêté ministériel ou interministériel.

Principe de parité oblige, la transposition des **primes** liées aux **fonctions** et aux **résultats** ne pourra être réalisée pour les fonctionnaires territoriaux qu'à partir du moment où une telle **prime** aura été installée pour les corps ou services de l'État correspondants, au sens du décret n° 91-875 du 6 septembre 1991. La généralisation complète de l'IFSE devrait être réalisée au 1<sup>er</sup> janvier 2017. D'ores et déjà, elle se substitue au périmètre de la PFR au 1<sup>er</sup> juillet 2015 et devrait s'appliquer à la même date aux adjoints administratifs et rédacteurs territoriaux. Notez toutefois (voir *infra*) que la transposition dans votre collectivité n'est pas automatique.

## Référence juridique

### L'article 88 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale

La loi de juillet 2010 introduit une forme d'obligation à transposer les dispositifs de type PFR dans la mesure où l'article 88 de la loi du 26 janvier 1984, modifié par cette loi, précise que les primes comportant une part fonctions et une part résultats sont « *mises en place (...) lors de la première modification du régime indemnitaire qui suit l'entrée en vigueur de la prime de fonctions et de résultats dans les services de l'État* ».

Ainsi, l'obligation de transposer une telle prime s'impose dès lors qu'elle existe à l'État pour les corps de référence et que l'assemblée délibérante est amenée à se prononcer sur le régime indemnitaire de la collectivité ou de l'établissement.

## ▶ Étape 2

### Faire le point sur les pratiques et modalités d'attribution du régime indemnitaire au sein de la collectivité

Certaines collectivités ont développé des **dispositifs indemnitaires** qui, pour partie, tiennent compte des résultats individuels. D'autres avaient mis en place des modulations individuelles en fonction de la manière de servir. La nouveauté de la loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 vient plus du caractère systématique d'une composante individualisée que de la possibilité offerte d'une modulation des montants indemnitaires. Celle-ci, par le jeu des coefficients individuels et des enveloppes moyennes, existait auparavant, du moins dans les textes.

En pratique, il conviendra donc d'identifier, en préalable à toute transposition, les pratiques internes à la collectivité et en quelque sorte le niveau de modularité des **primes** versées aux salariés.

L'objectif ici consiste à vérifier si les **dispositifs indemnitaires** internes sont compatibles avec les **primes** de type **PFR** ou s'ils doivent être aménagés.

Sous réserve de précisions par voie de circulaire, vous n'êtes pas tenu de répliquer ces **primes** en l'état, c'est-à-dire dans toutes leurs caractéristiques. La collectivité (ou l'établissement) dispose d'une faculté d'adaptation, notamment sur les coefficients et les critères de modulation.

*Exemple : l'IFSE des adjoints administratifs des administrations de l'État, transposable aux adjoints administratifs territoriaux, peut varier de 1 200 à 12 150 € selon le groupe fonctionnel auquel les agents seront rattachés, ou encore leur appartenance à une administration centrale ou déconcentrée (cf. arrêté du 20 mai 2014 pris pour l'application aux adjoints administratifs de l'État du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014).*

*Le complément indemnitaire pour ces personnels peut varier quant à lui de 0 à 1 350 € suivant l'engagement professionnel et la manière de servir. Il vous reviendra pour les deux composantes de définir les critères de modulation et les bornes indemnitaires respectives.*

Vous êtes tenu en revanche de respecter l'architecture en deux parties et le montant maximal de **I'IFS** et du complément indemnitaire.

Aussi, si le **régime indemnitaire** en vigueur au sein de votre collectivité (ou établissement) est compatible avec les principes des **indemnités de fonctions, de sujétion et d'expertise et de leur complément indemnitaire**, la transposition pourra consister en une substitution simple des références réglementaires servant de base à l'attribution de ce régime indemnitaire.

Si ce n'est pas le cas, vous serez amené à redéfinir les principes, montants et modalités d'attribution du **régime indemnitaire** en vigueur dans votre collectivité ou établissement. Vous ne pourrez alors pas vous exonérer du respect des nouveaux textes.

### ▶ Étape 3

## Construire un dispositif indemnitaire fondé pour partie sur les résultats

La construction d'une **rémunération** individualisée selon les **fonctions** exercées et les **résultats** professionnels requiert une articulation étroite entre cet outil de valorisation et d'autres outils utilisés en gestion des ressources humaines.

La part « **fonctions, sujétions et expertise** » de la **prime** permet de tenir compte *a minima* des responsabilités assumées ou de l'expertise requise pour occuper un emploi de la collectivité. Les collectivités ayant développé des démarches métiers ou plus largement des dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences trouveront utilement des repères pour fixer cette part. Vous pourrez également exploiter :

- l'organigramme de la collectivité ou de l'établissement qui fixe les différents niveaux de responsabilité ;
- les fiches de postes qui établissent des niveaux de qualification requis pour chaque emploi ;
- de manière plus large, le répertoire des métiers territoriaux géré et mis à jour par le CNFPT.

Les outils d'**évaluation professionnelle** vous permettront enfin de qualifier la part « **engagement professionnel ou manière de servir** ». Vous vous attacherez plus particulièrement à préciser les mécanismes de modulation possibles de cette part selon l'atteinte des objectifs fixés annuellement.

Vous serez notamment attentifs à la qualité et à l'objectivité des critères et indicateurs permettant de mesurer la performance individuelle.

Notez que, sous réserve de confirmation par voie de circulaire, vous n'êtes pas tenu au strict respect de l'étalonnage de 0 à 100 % prévu par les textes instituant **I'IFSE**. Vous pouvez parfaitement envisager un système par paliers (0, 50 %, 100 %).

100 %) correspondant à des objectifs non atteints, partiellement atteints, totalement atteints, ou encore introduire un plancher en deçà duquel l'évaluateur ne peut descendre.

Il conviendra ensuite d'introduire dans la procédure d'**évaluation** une phase d'attribution de la **prime liée à la manière de servir** au vu du compte-rendu de l'entretien conduit entre l'évaluateur et l'évalué. Attention ici à ne pas focaliser l'exercice annuel d'évaluation sur l'enjeu du complément indemnitaire de fin d'année : l'évaluation doit servir de support à des démarches plus larges de valorisation des compétences, de formation, ou encore de mobilité (cf. [Supprimer la notation](#) - Réf. Internet : 6480).

### Attention

L'IFSE, tout comme la PFR, est indemnivore : elle se substitue aux primes ou indemnités ayant le même objet, sauf précision réglementaire contraire. Vous devrez donc veiller, dès lors que vous installez ou transposez l'IFSE et son complément indemnitaire à supprimer ces primes ou indemnités liées aux fonctions, responsabilités, sujétions diverses... Cela peut avoir pour vous des incidences sur la détermination des maxima indemnitaires correspondant à chacune des parts dans l'hypothèse où vous souhaitez neutraliser, au moins la première année, les effets financiers individuels liés à la mise en place de l'IFSE.

## Étape 4 Instituer le dispositif de versement des primes liées aux fonctions et aux résultats

La formalisation d'un **dispositif indemnitaire** fondé sur les **fonctions** et la **manière de servir** doit être précédée d'une consultation du comité technique compétent notamment en matière de **politique indemnitaire**. Le projet lui sera donc soumis pour avis.

L'organe délibérant a vocation à se prononcer sur :

- les planchers et plafonds applicables à chacune des parts ;
- les critères permettant de déterminer les niveaux individuels de chacune des deux parts.

@ **Délibération instituant une indemnité de fonctions, sujétions, expertise et engagement professionnel** - Réf. Internet : [dtou2119](#) à consulter sur votre fiche en ligne.

Il appartiendra ensuite à l'autorité investie du pouvoir de nomination de fixer individuellement, et sur la base des critères retenus par l'assemblée délibérante, les niveaux de **primes** pour chacun des salariés concernés.

La mise en œuvre fait ensuite intervenir les compétences informatiques et rémunération pour paramétrer l'application « paie » de telle sorte que la **prime** puisse être attribuée.

S'agissant de la part « **résultats** », la mise en place d'une procédure adaptée lors de l'exploitation des résultats des entretiens d'évaluation doit être réalisée. Elle peut nécessiter un temps de formation et d'appropriation par les évaluateurs qu'il conviendra de prévoir en amont.

### Notre conseil

- Soyez prudent et réaliste. La mise en place d'une **rémunération** fondée sur les **fonctions** et les **résultats** peut donner lieu à d'intéressantes constructions intellectuelles qui se révèlent en pratique trop complexes pour être véritablement exploitables. Privilégiez des dispositifs simples, compréhensibles et accessibles qui ne nécessitent pas une architecture trop lourde.
- Attention à la communication à destination des agents. Le sujet de l'individualisation des **régimes indemnitaires** et de la prise en compte des résultats cristallise les contradictions des agents : généralement désireux d'une grande sécurité et d'une forme d'égalité de traitement, ils

pratiquent activement les comparaisons de salaire et n'hésitent pas à critiquer l'objectivité de l'attribution des **primes** variables. La communication est une des clés de la réussite d'un dispositif managérial qui nécessite un temps d'appropriation lourd.

### Évitez les erreurs

- Ne laissez pas de côté des indemnités qui vous paraîtraient ne pas relever du principe de parité. Les primes de type **IFSE** viennent se substituer aux **primes** existantes, à l'exception de celles dont le maintien est explicitement prévu par le texte de référence. Sont également écartés du périmètre de substitution les avantages collectivement acquis au sens de l'article 111 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984.
- N'oubliez pas la réduction des modulations possibles pour les agents logés par nécessité absolue de service. Les limitations apportées par les textes sur les modulations de la part « fonctions » s'imposent à vous. Les maxima indemnitaires que vous calculerez doivent donc en tenir compte.

### Foire aux questions

#### Manière de servir, performance, mérites : de quoi parle-t-on ?

La notion de « manière de servir » renvoie à une conception classique du travail d'un fonctionnaire qui se situe avant tout dans une position statutaire et hiérarchique. La performance est analysée comme l'atteinte d'objectifs fixés en amont (ou au contraire, mais moins fréquemment, comme la non-réalisation de ces objectifs par une « mauvaise performance »). Les mérites correspondent à l'effort fourni pour réaliser une performance, c'est-à-dire atteindre les objectifs fixés.

#### Peut-on généraliser l'IFSE à l'ensemble des cadres d'emplois ?

La substitution de l'**IFSE** aux **primes** ou **indemnités** versées jusqu'alors n'est

possible que dès lors que cette substitution a été opérée pour les corps ou services de l'État de référence au sens du décret de 1991, soit au plus tard au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Rien n'interdit en revanche d'adopter, sur le fondement des **primes** ou **indemnités** en vigueur, un dispositif indemnitaire comportant une part liée aux résultats de l'évaluation professionnelle et, le cas échéant, une part liée aux fonctions occupées. Vous pouvez donc en quelque sorte devancer la généralisation de ces nouvelles **primes**.

### Pour aller + loin

#### Références juridiques

- La loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, article 20
- La loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, articles 88
- 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, article 40
- 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
- Le décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008 relatif à la prime de fonction et de résultats
- Le décret n° 2010-1705 du 30 décembre 2010 relatif à l'indemnité de performance et de fonctions allouée aux ingénieurs des ponts, des eaux et forêts
- 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'arrêté ministériel du 20 mai 2014 pris pour l'application aux 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

- La circulaire du ministère de l'Intérieur du 27 septembre 2010 relative à la prime de fonction et de résultats dans la fonction publique territoriale

## Bibliographie

- « Rémunération à la performance : mode d'emploi », *Service public*, n° 138, septembre-octobre 2008
- « La rémunération à la performance est-elle efficace ? », IGPDE/MINEFI, n° 30, mars 2009, [www.institut.minefi.gouv.fr](http://www.institut.minefi.gouv.fr)



## Les plus Internet

Saisissez la Référence Internet **2245** dans le moteur de recherche du site [www.weka.fr](http://www.weka.fr) pour accéder aux mises à jour de cette fiche ainsi que la Réf. Internet des rubriques suivantes :

### ▶ Outil téléchargeable

- **dtou2119** – Délibération instituant une indemnité de fonctions, sujétions, expertise et engagement professionnel

### ▶ Fiches associées

- **6480** – Supprimer la notation et mettre en place l'évaluation
- **2234** – Choisir les critères d'évaluation
- **2247** – Mettre en place l'intéressement collectif
- **2250** – Élaborer un règlement du régime indemnitaire
- **2303** – Exploiter les résultats de l'entretien professionnel
- **2584** – Élaborer le référentiel métiers

### ▶ Références aux textes officiels rattachés à cette fiche

- Arrêté du 20 mai 2014
- Arrêté ministériel du 20 mai 2014
- Circulaire du ministère de l'Intérieur du 27 septembre 2010
- Décret n° 91-875 du 6 septembre 1991
- Décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008
- Décret n° 2010-1705 du 30 décembre 2010
- Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014
- Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983
- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984
- Loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010

### ▶ Le forum des acteurs publics

Posez toutes vos questions et partagez votre expérience sur le forum. Nos experts et vos confrères vous répondent sur [www.weka.fr/forum/](http://www.weka.fr/forum/).