



**Guide méthodologique**  
**Evaluation et cotation des postes dans le cadre du**  
**régime indemnitaire**

**Focus sur la Prime de Fonctions et de Résultats (PFR)**



Juin 2013



## Introduction

Parmi ses nombreuses missions, le Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale d'Indre-et-Loire a développé une assistance spécifique aux collectivités relevant de sa compétence, en vue de l'élaboration de leur plan de formation, afin qu'y soient prises en compte les évolutions juridiques et organisationnelles les plus récentes. Dans ce contexte, le CDG37 a mis au point, en collaboration avec la Délégation Centre du CNFPT, une démarche qui a permis d'améliorer la gestion des carrières de plus de 7 300 agents : ainsi, chaque année, depuis 2006, pas moins de cinq plans de formation inter-collectivités (PFI) ont vu le jour en Indre-et-Loire. Cette dynamique a également donné naissance, en 2011, à un Guide méthodologique pour la mise en place de l'entretien professionnel visant à accompagner les collectivités et EPCI du département dans la démarche particulière de l'évaluation des agents territoriaux.

Dans la continuité de ces premiers travaux communs, le CDG37 ambitionne aujourd'hui, d'élaborer un Guide méthodologique pour l'évaluation et la cotation des postes dans le cadre du régime indemnitaire. A cette fin, un groupe de travail a été constitué, en avril 2012, composé d'un certain nombre de cadres territoriaux, d'élus, de cadres du Centre de Gestion d'Indre-et-Loire, d'un représentant du CNFPT et d'un consultant représentant de la Société TANIT.

L'objectif initial de ce groupe, visait à présenter et développer les primes à la performance individuelle et, plus précisément, la Prime de Fonctions et de Résultat (PFR), instituée à l'Etat depuis le 1er janvier 2010 et transposée dans la Fonction Publique Territoriale, pour certains grades de catégorie A (filière administrative et technique), depuis le 1er janvier 2011. Cette nouvelle prime, qui se substitue à l'Indemnité Forfaitaire pour Travaux Supplémentaire (IFTS), comprend deux parts : une part dite « Part Fonctions » tenant compte des responsabilités, du niveau d'expertise et des sujétions liées aux fonctions exercées et, une part dite « Part Résultats », liée aux résultats de la procédure d'évaluation ainsi qu'à l'appréciation de la manière de servir.

Sans se départir de l'intérêt que présente une telle prime, d'emblée, le groupe de travail a considéré que la « Part Résultats » de cette prime devait être exclue de la réflexion commune entamée, dans la mesure où le Guide de l'entretien professionnel, de 2011, répondait entièrement aux interrogations susceptibles d'être soulevées lors de la mise en œuvre de cette partie de la PFR. Si le dispositif juridique global de mise en œuvre de cette prime méritait, de toute évidence, de retenir l'attention et de faire l'objet d'une partie du Guide, il n'en restait pas moins qu'après les changements politiques survenus à la suite de l'élection présidentielle de mai 2012, cette nouvelle prime était susceptible, dans un avenir proche, de connaître certains ajustements réglementaires, voire de disparaître. En effet, certains propos tenus par Mme M. LEBRANCHU, Ministre de la Fonction Publique, laissent supposer que la « Part Résultats » de la PFR - qui implique une politique de rémunération à la performance individuelle -, aurait vocation à disparaître, au profit de la prime d'intéressement à la performance collective.

Par conséquent, face à ces différents constats et au vu des attentes immédiates et pratiques des collectivités présentes au sein du groupe de travail, il a été jugé plus pertinent de recentrer le sujet d'étude et de l'élargir en présentant, d'une part, l'évaluation et la cotation des postes en tant que méthode de Gestion des Ressources Humaines, susceptible de favoriser une remise à plat de tout type de régime indemnitaire (toutes filières et grades confondus) puis, en présentant, d'autre part, à titre d'illustration, la Prime de Fonctions et de Résultats par le biais, notamment, de la mise en œuvre de sa « Part Fonctions ».

Ainsi, la première partie du présent Guide, intitulée « Une méthode d'évaluation et de cotation des postes pour un régime indemnitaire plus efficient », a pour ambition de fournir aux collectivités et EPCI, différents outils et techniques de mise en place d'un système d'évaluation et de cotation des postes, adapté à leur régime indemnitaire.

La seconde partie, « Focus sur le dispositif juridique de la PFR dans la Fonction Publique Territoriale », consacre une analyse plus spécifique à la PFR (Prime de Fonctions et de Résultats), en tant que dispositif juridique progressivement introduit dans la Fonction Publique Territoriale, et à ses modalités de mise en œuvre.

A l'issue de cet important travail de recherches et de réflexion, différentes méthodes d'évaluation et de cotation des postes furent expérimentées, par certains membres du groupe de travail. C'est le cas, notamment, de la Ville de Tours et de sa communauté d'agglomération Tour(s) Plus, mais également de Chinon, L'Île Bouchard, Bréhémont, Veigné et du Centre de Gestion d'Indre-et-Loire.

Ce travail d'analyse et d'expérimentation permet aujourd'hui au Centre de Gestion de présenter aux collectivités et EPCI d'Indre-et-Loire, un Guide méthodologique visant à les accompagner, s'ils le souhaitent, dans la mise en place d'une méthode d'évaluation et de cotation des postes.

Nous avons souhaité que ce document soit le plus succinct possible dans la mesure où il vise à simplifier la démarche des collectivités dans la mise en place d'un régime indemnitaire, à la fois plus équitable, inspiré de la PFR dans sa « Part Fonctions », et valorisé par un système de cotation des postes lisible et transparent.

Nous tenons, cependant, à souligner que le choix délibéré du groupe de travail d'axer son Guide sur la « Part Fonctions » de la PFR via l'évaluation et la cotation des postes, ne signifie pas pour autant que la « Part Résultats » doive être complètement écartée ou remise en cause. En effet, les collectivités et EPCI qui souhaiteraient ou qui auraient déjà institué, dans leur régime indemnitaire, un système d'appréciation individuelle de la performance par le biais des résultats issus de la procédure d'évaluation annuelle, sont absolument libres de le maintenir en l'état ou de le compléter en s'appuyant sur le présent Guide.

Les orientations générales proposées par ce Guide méthodologique, doivent vous permettre de laisser libre court à votre créativité, afin d'adapter la politique de rémunération de votre collectivité ou établissement public, et plus spécifiquement son régime indemnitaire, aux exigences qui lui sont propres ainsi qu'aux spécificités territoriales qui le caractérisent.

Le présent guide méthodologique est l'aboutissement de travaux préparatoires et d'échanges fructueux qui ont impliqué de nombreux professionnels que nous souhaitons remercier pour leur collaboration.

## Remerciements au groupe de travail

### Les élus :

Madame le Maire de Benais : Mme RIOCREUX – Monsieur le Maire de Chambray-lès-Tours : M. GATARD – Monsieur le Maire de l'Île-Bouchard : M. DUPONT – Madame l'Adjointe au Maire de Loches : Mme GRELIER – Monsieur le Maire de Saint-Martin-le-Beau : M. AVENET – Monsieur le Maire de Veigné : M. MICHAUD.

### Les cadres des collectivités :

Mairie d'Amboise : Mme JULIEN (DRH), Mairie de Bréhémont : Mme JOURDAIN-TOULME (Secrétaire de mairie), Mairie de Chanceaux-sur-Choisille : Mme TRULLIER (DRH), Mairie de Château-Renault : M. MAURY (DGS), Mairie de Chinon : M. CHABALLIER (DGS) et Mme JOUBERT (DRH), Mairie de Descartes : Mme VOLAND-MARTIN (DRH), Mairie de Esvres-sur-Indre : Mme ALBRECHT (DRH), Mairie de L'Île Bouchard : Mme DURAND (Secrétaire de mairie), Mairie de Joué-lès-Tours : Mme COUDRAY-JONCOUR (DRH), Mairie de Montlouis-sur-Loire : M. BRUGE (DRH), Mairie de La Riche : M. BEUZIT (DGS) et Mme SECCHI (DRH), Mairie de Saint-Cyr-sur Loire : M. DE KILMAINE (DRH), Mairie de Saint-Martin-le-Beau : Mme LEFORT (Secrétaire de mairie), Mairie de Sainte-Maure de Touraine : Mme PICARD (DRH), Mairie de Savonnières : Mme BAUDRY (RH), Mairie de Tours et Communauté d'Agglomération Tour(s) Plus : M. SAUSER (DRH) et Mme OVEJERO (Chargée de missions RH), Mairie de Veigné : Mme FERRY (DGS), CC Touraine Nord Ouest : M. PLANTIER (DGS), Conseil Général d'Indre-et-Loire : Mme GROSSEGEORGES (RH).

### Le CNFPT :

M. COLMANT (Responsable de l'antenne territoriale d'Indre-et-Loire).

### La société TANIT :

M. RALLIERE (Directeur gérant, formateur consultant en Management et Gestion des Ressources Humaines).

### Le CDG37 :

Mme PERON (Directrice générale adjointe), Mme MONTAUT-ARNAUD (Responsable du Pôle juridique et statutaire), Mme LEGARE (Gestionnaire des plans de formation inter-collectivités).

Un remerciement tout particulier à Mlle Viviane ROUILLON, étudiante en Master II Management Public de l'IAE de TOURS qui a contribué à l'élaboration du présent Guide.

## Sommaire

Partie 1.	Une méthode d'évaluation et de cotation des postes pour un régime indemnitaire plus efficient .....	7
1.1	Préambule .....	8
1.2	Les étapes de la démarche .....	8
1.3	Les préalables .....	10
1.3.1	Un organigramme.....	10
1.3.2	La fiche de poste .....	11
1.3.3	Un système d'évaluation avec des fiches d'entretien d'évaluation .....	12
1.3.4	Un régime indemnitaire prédéfini .....	13
1.3.5	Des tableaux de bord financiers à jour.....	14
1.4	Deux méthodes d'évaluation et de cotation des postes.....	16
1.4.1	Une définition générale de l'évaluation et de la cotation des postes .....	16
1.4.2	La méthode globale.....	16
1.4.3	La méthode analytique ou critérielle .....	20
1.5	L'expérimentation des différentes méthodes d'évaluation et de cotation des postes par les membres du groupe de travail.....	27
Partie 2.	Focus sur le dispositif juridique de la PFR dans la Fonction Publique Territoriale .....	33
2.1	Références législatives et réglementaires .....	34
2.2	Le dispositif juridique de la PFR.....	34
2.2.1	Le cadre général de la PFR .....	34
2.2.2	L'introduction progressive de la PFR dans la Fonction Publique Territoriale .....	35
2.2.3	La cotation des postes, un préalable nécessaire à l'instauration de la PFR .....	36
2.3	Les modalités d'instauration de la PFR.....	37
2.3.1	Les composantes de la PFR .....	37
2.3.2	Les organes décisionnels de la PFR.....	38
2.3.3	Les modalités de calcul et la mise en œuvre de la PFR.....	38
2.4	Le versement de la PFR et son articulation avec les autres primes.....	42
2.4.1	Les modalités de versement de la PFR .....	42
2.4.2	Les conditions de cumul et l'articulation de la PFR avec les autres primes .....	42
2.4.3	Exemples de calcul de la PFR en tenant compte de la cotation des postes .....	43

Partie 3.	Annexes .....	49
3.1	Annexe 1 : tableau de bord financier (en ligne sur le site <a href="http://www.cdg37.fr">www.cdg37.fr</a> ).....	50
3.2	Annexe 2 : les cadres d'emplois de la filière administrative concernés par la PFR .....	52
3.3	Annexe 3 : les cadres d'emplois de la filière technique concernés par l'Indemnité de Performance et de Fonctions (IPF) .....	53
3.4	Annexe 4 : tableau récapitulatif des montants globaux annuels de la PFR dans la PFE.....	54
Partie 4.	Glossaire .....	55

Partie 1. **Une méthode d'évaluation et de cotation des postes pour un régime indemnitaire plus efficient**

Cette première partie a pour vocation de vous accompagner dans la mise en place, étape par étape de ce processus d'évaluation et de cotation des postes, afin d'instaurer un régime indemnitaire plus efficient.

## 1.1 Préambule

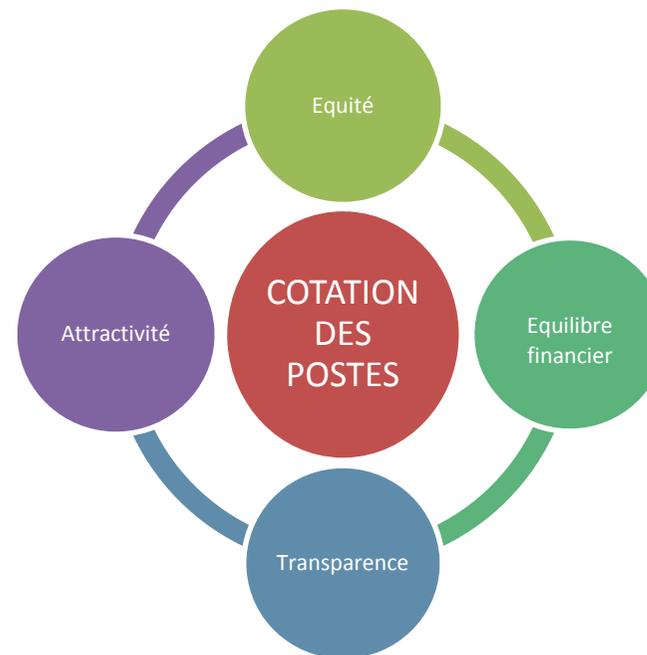
Définition la rémunération : la rémunération des agents publics se compose d'une **rémunération principale**, constituée du traitement indiciaire, et éventuellement de l'Indemnité de Résidence, du **Supplément Familial de Traitement** (SFT), de la **Nouvelle Bonification Indiciaire** (NBI), et le cas échéant, de **primes et indemnités**.

Définition du régime indemnitaire : les primes et indemnités, liées au grade, à l'emploi, aux fonctions ou aux sujétions, qui revêtent un **caractère facultatif**, les différenciant d'autres éléments obligatoires de la rémunération pour lesquels l'organe délibérant ne dispose d'aucune marge de manœuvre, constituent le régime indemnitaire.

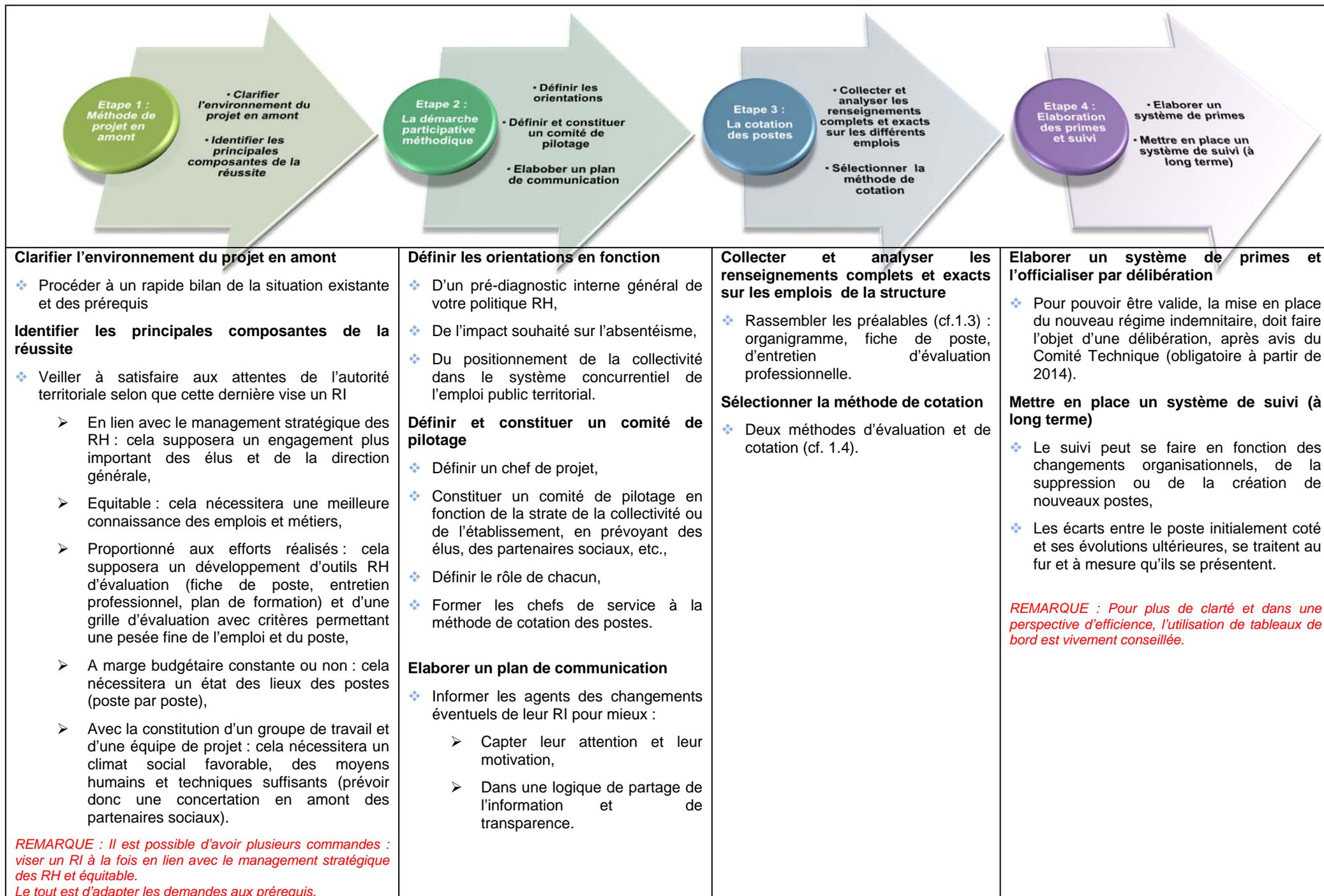
L'intérêt managérial d'une méthode d'évaluation et de cotation des postes pour élaborer le régime indemnitaire : dans le secteur public, prévaut un système dans lequel la **rémunération**, et plus spécifiquement les **primes et indemnités**, dépendent du niveau de recrutement et évoluent en fonction de l'ancienneté ainsi que de la situation statutaire et réglementaire de l'agent. Là où les grilles statutaires figent les niveaux de rémunération en fonction d'un niveau de recrutement, la **cotation des postes** permettrait de les faire évoluer en fonction des postes occupés.

Ainsi, la méthodologie globale d'évaluation et de cotation des postes proposée dans le présent Guide vise à :

- ❖ Simplifier l'architecture indemnitaire dans le cadre d'une démarche managériale de Gestion des Ressources Humaines et, plus généralement, d'une politique globale de rémunération de la collectivité ou de l'EPCI,
- ❖ Prendre en compte les caractéristiques spécifiques propres à chaque structure,
- ❖ Rendre le régime indemnitaire plus cohérent, plus équitable, plus objectif et transparent,
- ❖ Permettre une meilleure politique managériale globale dans la structure,
- ❖ Contrôler les coûts (efficience).



## 1.2 Les étapes de la démarche



## 1.3 Les préalables

### 1.3.1 Un organigramme

Afin de pouvoir situer l'agent dans la structure publique et dans une logique de cotation des postes, l'organigramme est un outil préalable indispensable au sein de votre collectivité.

#### Qu'est-ce qu'un organigramme ?

Il s'agit d'une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une collectivité ou d'un EPCI : il reflète le mode de fonctionnement et d'organisation choisis par la structure.

La forme la plus classique est la forme « hiérarchico-fonctionnelle » : tous les agents sont regroupés en services fonctionnels et chacun a un référent hiérarchique identifié.

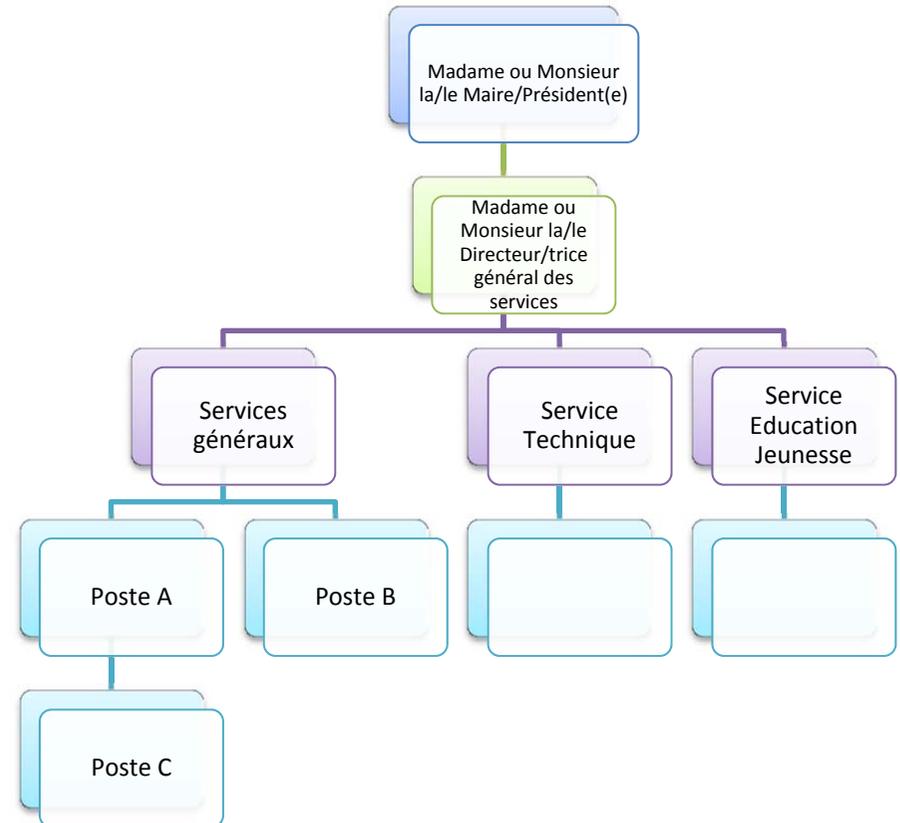
#### Quelle est son utilité ?

L'organigramme permet d'informer sur les caractéristiques générales de l'organisation et d'analyser sa structure. Il vise aussi à rendre plus visible et lisible la structure par tous les agents.

Dans une perspective de cotation, chaque poste évalué doit figurer dans l'organigramme.



*Naturellement, aucun organigramme ne peut être figé de manière définitive. Il doit évoluer en même temps qu'évoluent les effectifs et le fonctionnement de la structure. Une actualisation de votre organigramme est incontournable.*



*Schéma simplifié de l'organigramme le plus fréquemment répandu.*

### 1.3.2 La fiche de poste

Toujours dans une perspective de cotation des postes, la fiche de poste est également un élément préalable déterminant pour la mise en place de la cotation des postes.

#### Qu'est-ce qu'une fiche de poste ?

C'est un descriptif de la fonction exercée par un agent dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail.

Ce n'est ni une fiche d'emploi, ni un profil de poste.

#### Quelle est son utilité ?

Elle est le fruit d'une réflexion conjointe de l'agent et de son supérieur hiérarchique direct, et constitue un outil de communication entre eux.

Elle donne une photographie du poste actuel et non une vision prospective.

Elle est un outil de clarification des responsabilités individuelles, du mode d'organisation nécessaire pour une meilleure déclinaison des missions du service.

Elle constitue un outil facilitant le bilan de l'activité de l'agent en année n et la définition d'objectifs en année n+1. La fiche de poste est susceptible d'être modifiée lors de l'entretien d'évaluation mais aussi chaque fois que les missions de l'agent évoluent.



*La fiche de poste est une étape essentielle : il s'agit d'un outil managérial déterminant dans le cadre de la politique de rémunération.*

*Afin d'obtenir une fiche reflétant au mieux la réalité du poste, en tenant compte notamment de l'écart qui peut exister entre rôle attendu/rôle tenu et travail demandé/travail accompli par l'agent, une concertation entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct est nécessaire.*

		
	FICHE DE POSTE	
Intitulé		
	NOM PRENOM	
	STATUT- CATEGORIE - CADRE D'EMPLOI - GRADE	
Missions générales		
Service		
Composition		
Position hiérarchique		
Missions		
Activités		
Contraintes (horaires décalés, équipements particuliers...)		
	COMPETENCES	
SAVOIR		
SAVOIR FAIRE		
SAVOIR ETRE		

### 1.3.3 Un système d'évaluation avec des fiches d'entretien d'évaluation

L'élaboration des fiches d'entretien d'évaluation de type « entretien professionnel », est un préalable indispensable dans la mise en place d'une cotation des postes (cf. Guide de l'entretien professionnel CDG37 et CNFPT de 2011 et Circulaire du 6 Août 2010 relative à la mise en œuvre de l'expérimentation de l'entretien professionnel au sein des collectivités territoriales<sup>1</sup>).

#### Qu'est-ce que l'entretien d'évaluation professionnelle ?

C'est un moment d'échange et de dialogue annuel entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct (n+1) donnant lieu à l'élaboration d'un compte-rendu.

#### Quelle est son utilité ?

L'entretien professionnel permet de situer la valeur professionnelle des agents par un système d'appréciation basé sur une pesée fine et approfondie des résultats obtenus et des compétences détenues.

#### La fiche de poste constitue-t-elle un préalable nécessaire à l'entretien d'évaluation professionnelle ?

Oui, l'entretien professionnel débute nécessairement avec la description de l'activité professionnelle de l'agent et l'identification des compétences requises pour occuper ses fonctions, via une fiche de poste.

#### Quelle relation peut-on établir entre l'entretien d'évaluation professionnelle et le régime indemnitaire de l'agent ?

Le régime indemnitaire de l'agent peut être divisé en deux montants individuels, en tenant compte, néanmoins, de la spécificité des primes choisies et intégrées à votre RI :

- ❖ Un montant attribué au titre des fonctions de l'agent (part fixe),
  - ❖ Un montant attribué au titre de la manière de servir et/ou des résultats individuels appréciés à l'issue de la procédure d'évaluation (part modulable).
- ⇒ D'ores et déjà, plusieurs collectivités et EPCI d'Indre-et-Loire ont lié le versement de certaines primes (IFTS/IAT) à la satisfaction d'objectifs prédéterminés en tenant compte des attributions (part fixe) ainsi que des résultats individuels de leurs agents (part modulable).

#### Comment est conduite une évaluation ?

Elle est conduite et signée par le supérieur hiérarchique direct, cela suppose donc un lien fonctionnel entre l'évaluateur et l'évalué (Circulaire du 6 août 2010, mentionnée supra).

Par souci de transparence, le supérieur hiérarchique direct doit être indiqué dans la fiche de poste de l'agent et / ou dans l'organigramme de la collectivité.



*Le montant attribué pour la part modulable peut rester stable ou évoluer chaque année (à la hausse ou à la baisse), en fonction de l'appréciation portée par le chef de service sur le travail de l'agent, au vu de l'atteinte de ses objectifs, de son implication professionnelle et de sa manière de servir.*

<sup>1</sup> Circulaire n°IOCB1021299C du 6 août 2010 relative à la mise en œuvre de l'expérimentation de l'entretien professionnel au sein des collectivités territoriales.

### 1.3.4 Un régime indemnitaire prédéfini

*La cotation des postes agit directement sur le régime indemnitaire des agents concernés. Il est vivement conseillé de mettre en place, au préalable, un régime indemnitaire prédéfini.*

Qu'est-ce qu'un régime indemnitaire ?

Le régime indemnitaire est un complément non obligatoire du traitement, distinct des autres éléments de rémunération, qui s'articule autour de deux grands principes :

- ❖ **La libre administration des collectivités territoriales,**
- ❖ **La parité avec l'Etat.**

Comment peut-il être modulé ?

Le régime indemnitaire peut être modulé de façon individuelle. Cette modulation permet une forme de management par objectifs.

- ❖ Aucun texte de portée générale ne fixe les critères de modulation,
- ❖ Seuls, la jurisprudence ou des textes spécifiques à certaines indemnités ont permis de dégager de tels critères.

Exemples :

**La manière de servir**, critère fixé parfois par :

- le texte instituant la prime (Ex : IAT) ;
- la délibération qui permet de prévoir des modalités propres d'évaluation de la manière de servir : efficacité, sens des relations humaines, responsabilité, expertise, technicité, évaluation professionnelle globalement insatisfaisante etc....

**L'absentéisme**

- Le décret n°2010-997 du 26 août 2010 complété par la circulaire du 22 mars 2011 (BCRF 1031314C), pose le principe du maintien des primes pour les agents de l'Etat durant certains congés (congés annuels, maladie ordinaire, accident de service, maternité, paternité et adoption) : **les primes suivent alors le sort du traitement.**

⇒ Pour mémoire, il convient de rappeler que durant les congés de longue maladie, longue durée et grave maladie, l'ensemble des primes est suspendu.



*En l'absence de dispositions similaires pour la Fonction Publique Territoriale, il est possible de prévoir expressément dans la délibération du Régime Indemnitaire, une telle modulation liée à l'absentéisme, sous réserve de l'appréciation du juge administratif.*

### 1.3.5 Des tableaux de bord financiers à jour

*En période de tensions financières importantes, les tableaux de bord financiers sont un préalable incontournable pour s'engager dans la voie d'une rationalisation de toute la politique de rémunération de la structure.*

#### Qu'est-ce qu'un tableau de bord financier et quelle est son utilité ?

Les tableaux de bord financiers sont des tableaux de gestion financière, rassemblant tous les indicateurs financiers et économiques d'une organisation.

Ils permettent le suivi et l'anticipation de l'évolution de paramètres essentiels au budget des collectivités et EPCI :

- ❖ Evolution pluriannuelle des dépenses et des recettes,
- ❖ Des soldes de gestion,
- ❖ De la consommation des crédits inscrits au budget,
- ❖ De la dette,
- ❖ De la trésorerie etc....

#### Par qui sont-ils utilisés ?

- ❖ Les dirigeants élus,
- ❖ Le/la DGS,
- ❖ Le/la DRH,
- ❖ La direction des finances (qui assure la tenue de ces tableaux de bord financiers).

#### Comment articuler les tableaux de bord avec la cotation des postes ?

Dans une perspective de mise en place de la cotation des postes, les tableaux de bord financiers doivent, à partir du Compte Administratif, mettre en évidence la masse salariale de la collectivité ou EPCI et l'évolution du régime indemnitaire au regard de cette masse salariale.

C'est en s'appuyant sur ces tableaux régulièrement actualisés que l'on va pouvoir mettre en évidence la masse salariale et faire ressortir la Capacité d'Autofinancement.

#### Qu'est-ce que la Masse Salariale ?

**Masse salariale** = salaires bruts + charges patronales.

La masse salariale permet de définir le poids de l'effectif du personnel dans le budget global de la collectivité. Elle intègre également le régime indemnitaire et les divers compléments tels que NBI, SFT, etc.

#### Qu'est-ce que la CAF (Capacité d'Autofinancement) ?

**CAF** = Excédents des produits réels de fonctionnement - Dépenses de fonctionnement

La CAF mesure la capacité de la collectivité ou l'établissement à financer sur ses propres ressources, les besoins liés à son existence, tels que les investissements ou les remboursements de la dette.

Dans une perspective de mise en place d'une cotation des postes pour le RI (à court ou long terme), il conviendra de suivre l'évolution :

- ❖ du poids de la masse salariale dans le budget de la collectivité,
- ❖ et de la CAF, car elle permet de déterminer les marges de manœuvres financières de la collectivité ou de l'EPCI.

Comme toutes les dépenses de fonctionnement, l'évolution de la masse salariale a des conséquences sur le niveau de la CAF.

Compte tenu de la part très importante que cette dernière représente dans la plupart des budgets des collectivités (en règle générale autour de 50% dans les communes, par exemple), elle est un élément clé de l'évolution des dépenses de fonctionnement et, donc, de la capacité des collectivités à dégager une CAF positive.

Or, selon le montant de la CAF, la collectivité ou l'EPCI définira ses priorités d'investissement.

Il vous est donc proposé un tableau au format Excel, qui vous permettra de mesurer l'impact de l'évolution du RI sur la CAF (cf.3.1 Annexe 1 : tableau de bord financier (en ligne sur le site [www.cdg37.fr](http://www.cdg37.fr))).

## 1.4 Deux méthodes d'évaluation et de cotation des postes

### 1.4.1 Une définition générale de l'évaluation et de la cotation des postes

La cotation des postes est une méthode qui consiste à classer les différents postes de travail, emplois et emplois repères<sup>2</sup>, le cas échéant, de manière à les organiser, de la façon la plus appropriée, selon la place qu'ils occupent au sein de la collectivité ou de l'EPCI.

Cette cotation a pour objectif de déterminer l'écart relatif existant entre chaque poste et de comparer le niveau de rémunération caractérisant cet écart, pour pouvoir ensuite le compenser, notamment au moyen du régime indemnitaire le mieux adapté.

Le choix de la méthode de cotation est étroitement lié à la collectivité ou à l'établissement, à ses valeurs, son mode de fonctionnement, l'appartenance à une strate démographique, au choix général de sa politique de rémunération.

Nous retiendrons ici deux grands types de méthodes de cotation de postes : la « **méthode globale** » et la méthode dite « **analytique ou critérielle** ».

### 1.4.2 La méthode globale

La méthode globale consiste à évaluer les emplois, les uns par rapport aux autres, à partir uniquement de leur intitulé, de façon à obtenir une liste hiérarchique des postes. Elle vise à comparer un emploi, pris globalement, aux autres, sans entrer dans ses éléments constitutifs. Cette démarche ne relève pas d'une analyse approfondie de la situation de travail mais d'un simple classement intuitif.

La méthode globale est une méthode qualitative fondée sur une appréciation d'ensemble du poste de travail. Elle repose sur l'établissement d'une liste de tous les postes par ordre croissant ou décroissant.

La méthode globale comprend deux variantes : une « méthode des comparaisons par paire » et une méthode « poste à poste ».

☺ AVANTAGES	☹ INCONVENIENTS
Cette méthode peut être utilisée par une structure de petite taille (jusqu'à environ 15 agents).	A contrario, appliquée à une plus grande structure, elle prend du temps et elle est fastidieuse car les comparaisons doivent être refaites régulièrement.
Elle est caractérisée par sa simplicité, sa rapidité et son faible coût.	Elle ne permet pas de mettre en évidence la différence de valeur entre deux postes donnés de nature similaire.
La méthode globale est une méthode qualitative fondée sur une appréciation d'ensemble du poste de travail.	L'absence de tout critère référentiel est difficilement acceptable par les partenaires sociaux qui peuvent juger cette méthode « subjective ».
	Cette méthode peut être jugée imprécise.

<sup>2</sup> Voir Partie 4. Glossaire

### 1.4.2.1 Méthode globale, variante 1 : la « méthode des comparaisons par paire »

Elle consiste à positionner un poste par comparaisons successives avec d'autres postes de la collectivité ou EPCI. La comparaison par paire se fait pour chaque poste, par rapport à d'autres postes.

Il s'agit d'une méthode intuitive qui compare deux postes suivant leur importance et leur contribution aux finalités de la structure : pour chaque poste, il convient de se demander lequel est supérieur à l'autre.

Les postes sont ensuite rangés les uns par rapport aux autres, selon l'importance relative de leur exigence, et ce de façon globale.

#### 1.4.2.1.1 Tableau

	Poste A	Poste B	Poste C	Poste D	Total points
Poste A		A > B (donc A = 1)	C > A (donc C = 1)	A > D (donc A = 1)	A = 2
Poste B	A > B (donc A = 1)		C > B (donc C = 1)	D > B (donc D = 1)	B = 0
Poste C	C > A (donc C = 1)	C > B (donc C = 1)		C > D (donc C = 1)	C = 3
Poste D	A > D (donc A = 1)	D > B (donc D = 1)	C > D (donc C = 1)		D = 1
Total points	A = 2	B = 0	C = 3	D = 1	

Les cases grisées signifient qu'un poste ne se compare pas avec lui-même.

A chaque poste supérieur à un autre, il est possible d'attribuer une valeur = 1 point, par exemple.

⇒ Le total des points de chaque poste contribue à hiérarchiser les postes entre eux.

Le tableau ci-dessus montre que le poste C est le plus important et le poste B le moins important.

#### 1.4.2.1.2 Illustration au moyen d'un exemple donné, de l'articulation entre ce classement et une politique indemnitaire donnée

Pour une enveloppe de 1000 euros annuels réservés aux primes de fonctions<sup>3</sup> pour le personnel d'un service donné de 4 agents relevant du même grade (Poste A, Poste B, Poste C et Poste D), la méthode des comparaisons par paire permet de classer les postes entre eux et d'attribuer par la suite un montant de primes en conséquence de ce classement.

La répartition de l'enveloppe de primes entre les postes, une fois cotés, **se fera librement**, dans la limite de l'enveloppe :

Sur l'enveloppe de 1000 euros<sup>4</sup>, C aura la prime la plus importante et B la plus faible (cf. tableau ci-dessus) :

C : 3 points  
A : 2 points  
D : 1 point  
B : 0 point

<sup>3</sup> Il est possible de constituer au préalable deux enveloppes, l'une étant affectée aux primes de fonctions et l'autre aux résultats attendus des agents.

<sup>4</sup> Il n'est pas impératif de distribuer la totalité de l'enveloppe mais, dans le cas d'espèce, il a été choisi de la distribuer intégralement.

Ainsi, il pourra être **librement décidé**, d'attribuer par exemple, aux postes suivants :

C : 450 euros de primes / 1000 €

A : 280 euros de primes / 1000 €

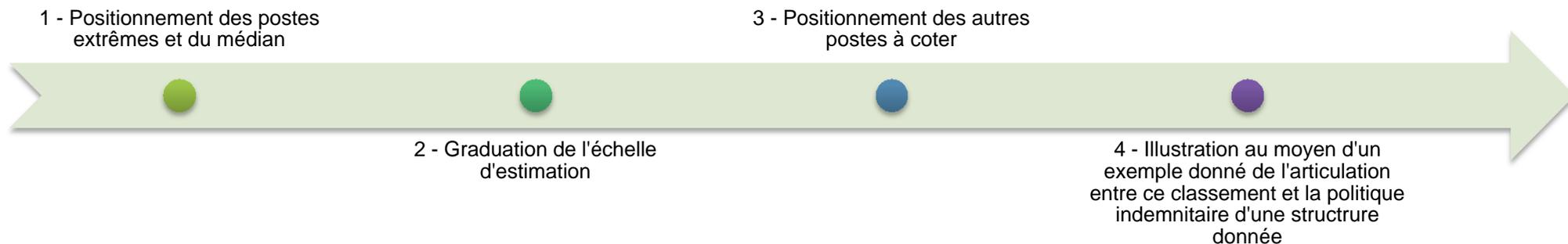
D : 200 euros de primes / 1000 €

B : 70 euros de primes / 1000 €

#### 1.4.2.2 Méthode globale, variante 2 : la « méthode poste à poste »

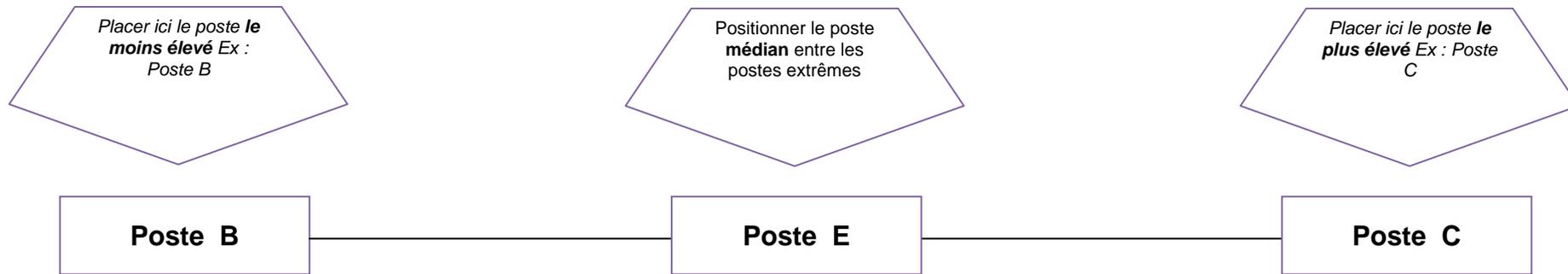
Elle consiste à construire une échelle d'estimation « poste à poste ».

1. Parmi tous les postes à classer, il s'agit de situer celui qui semble le plus élevé, le moins élevé et celui qui se trouve à mi-chemin entre les deux postes extrêmes retenus.
2. L'échelle ainsi définie, prévoit le nombre de niveaux souhaités par l'évaluateur.
3. A partir de cette échelle, sont placés tous les autres postes à classer.
4. Enfin, il est possible, à partir du classement obtenu, d'attribuer une prime à chaque poste (illustration).



### 1.4.2.1 Positionnement des postes extrêmes et du médian

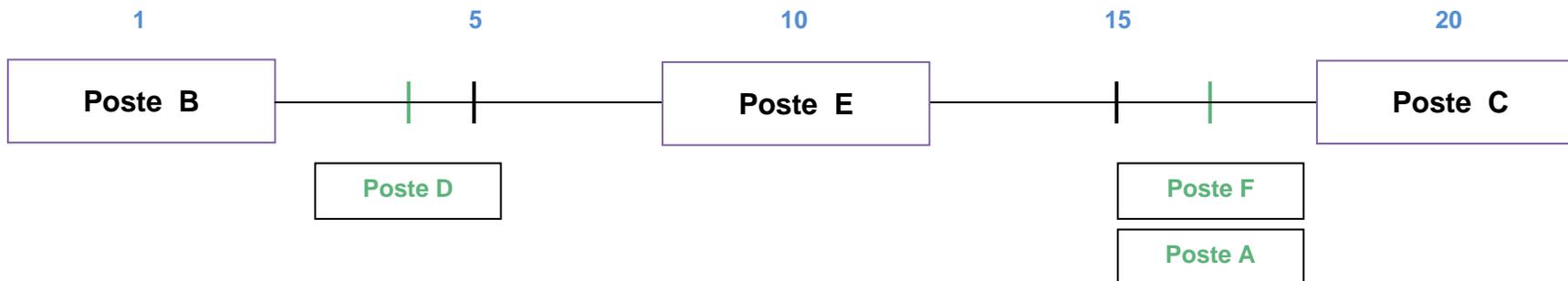
Parmi les postes à coter, sélectionner celui qui vous semble le plus élevé et celui qui vous semble le moins élevé, les placer sur un axe :



### 1.4.2.2 Graduation de l'échelle



### 1.4.2.3 Positionnement des autres postes à coter



#### 1.4.2.2.4 Illustration au moyen d'un exemple donné de l'articulation entre ce classement et la politique indemnitaire d'une structure donnée

A titre d'exemple, dans une structure donnée, les postes à coter, sont schématisés de la manière suivante : Poste A ; Poste B ; Poste C ; Poste D ; Poste E ; Poste F.

En référence à l'échelle obtenue ci-dessus, une fois les postes classés, de la même manière que pour la méthode de comparaison par paire, l'autorité territoriale peut **décider librement**, dans la limite de l'enveloppe réservée à la part fixe des primes pour le personnel concerné, de distribuer les montants des primes, selon le classement obtenu.

Autrement dit, la prime la plus importante sera attribuée au poste C, la moins importante au poste B et la prime du poste D sera inférieure à celle du poste E, qui elle-même sera inférieure aux primes des postes F et A (qui obtiendront le même montant, car positionnés au même niveau sur l'échelle).

#### 1.4.3 La méthode analytique ou critérielle

*La méthode analytique ou critérielle : cette méthode de cotation repose sur des critères choisis par la structure territoriale, qui doivent lui être propres. Un critère est un « principe, élément de référence qui permet de juger, d'estimer, de définir quelque chose » (Dictionnaire LAROUSSE 2013).*

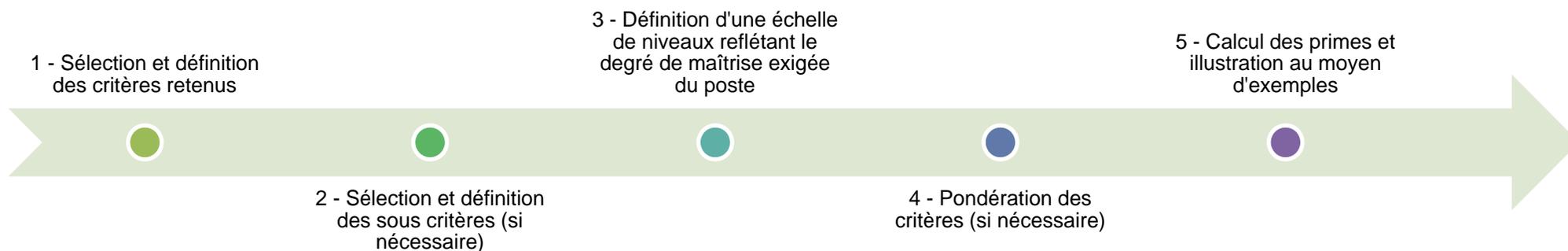
Dans le cadre d'une méthode d'évaluation et de cotation analytique des postes, le choix des critères reflète les exigences fixées par l'employeur et peut avoir un impact direct sur la motivation et la satisfaction des agents.

Le choix des critères met en évidence que certains postes sont plus exigeants que d'autres et méritent d'être valorisés dans le cadre de la politique indemnitaire de la structure.

Le choix des critères est une étape préalable majeure de la méthode analytique de cotation des postes. Cette étape nécessite, par conséquent, une attention particulière de votre part.

Pour mieux vous guider dans cette entreprise, voici un exemple type de déroulement de la sélection des critères et sous critères, le cas échéant :

1. Sélection et définition des critères retenus,
2. Sélection et définition des sous critères (si nécessaire),
3. Définition d'une échelle de niveaux avec un référentiel en points,
4. Pondération des critères (si nécessaire),
5. Tableau récapitulatif et illustration de la méthode avec calcul des primes.



### 1.4.3.1 Sélection et définition des critères retenus

La définition des critères est une étape clé au sein de chaque collectivité et EPCI.

Le choix des critères se réalise en fonction :

- ❖ Du contexte organisationnel de votre collectivité ou établissement public,
- ❖ De la nature des emplois,
- ❖ De l'appréciation de la valeur des postes partagée par les élus, la Direction Générale et les agents consultés, le cas échéant.

Les critères retenus doivent être communs à la catégorie d'emplois considérée et représentatifs de cette catégorie.

*Recommandation* : veillez au nombre de critères lors de votre sélection.

3 critères au minimum	5 critères au maximum
⊗ Un nombre trop restreint de critères entraîne des résultats peu valides et insuffisamment précis (non représentatif du poste visé).	⊗ Des critères trop nombreux entraînent un processus d'évaluation qui risque d'être long, difficile et peu lisible.



*Les critères doivent être clairement définis afin d'éviter un risque de redite.  
Exemple : le critère « **responsabilité** » peut se définir d'une manière analogue au critère « **encadrement** ».*

### 1.4.3.2 Sélection et définition des sous-critères (si nécessaire)

Chaque critère peut ensuite être décliné en sous-critères, correspondant aux différentes activités que peut comporter la fonction principale.

Le choix des sous-critères permet une plus grande exactitude dans la description du poste.

Cependant, il ne s'agit que d'un repère de précision, purement indicatif, pour affiner les critères généraux que vous aurez dégagés au préalable.

Le choix des sous-critères est conditionné par :

- ❖ la précision que vous souhaitez donner au poste,
- ❖ les fonctionnalités de ce poste que vous souhaitez mettre en valeur.

*Recommandation* : veillez au nombre de sous-critères lors de votre sélection.

2 sous-critères par critère au minimum	4 sous-critères par critère au maximum
Un critère peut se décliner en un minimum de deux sous-critères.	Il est préférable de ne pas décliner les principaux critères retenus en un trop grand nombre de sous-critères. Des sous-critères trop nombreux entraînent un processus d'évaluation qui risque d'être long, difficile et peu lisible.

### 1.4.3.3 Exemples

#### 1.4.3.3.1 Choix de critères

Critère	Définition
Exemple de Critère 1 : Responsabilité	« Ce critère apprécie la nature et le degré des obligations dont doit répondre le titulaire du poste à l'égard de son administration, son employeur ».
Exemple de Critère 2 : Complexité	« Ce critère apprécie le degré de difficulté à appréhender, mémoriser et mettre en œuvre les savoirs et savoir-faire nécessaires pour la réalisation des missions du poste ».
Exemple de Critère 3 : Dimension relationnelle	« Ce critère permet d'apprécier l'importance, l'étendue et l'impact des relations tenues par le titulaire avec son environnement professionnel ».
Exemple de Critère 4 : Initiative	« L'emploi nécessite des marges de manœuvre dans l'exercice de l'activité (choix des moyens, des outils, des ressources mobilisées, des solutions) ».

*La liste de critères ci-dessus proposée est purement **indicative**, d'autres critères peuvent être retenus, tels que : la pénibilité, la contribution du poste à l'activité du service, l'autonomie d'action, etc.... et, le cas échéant, elle peut être complétée par des sous-critères.*

### 1.4.3.2 Choix de sous-critères

Critère	Sous-critères
Exemple de Critère 1 : Responsabilité	Exemple de Sous-critère 1 : Responsabilité budgétaire
	Exemple de Sous-critère 2 : Responsabilité à l'égard de personnes et/ou de services
	Exemple de Sous-critère 3 : Responsabilité à l'égard d'un projet/expertise

*D'autres sous-critères peuvent être bien évidemment retenus, tels que : la responsabilité de bâtiments publics, la responsabilité d'une flotte de véhicules, etc...*

### 1.4.3.4 Définition d'une échelle de niveaux correspondant au degré de maîtrise exigée du poste

A chaque critère et / ou sous-critère, le cas échéant, peut être affectée une échelle de niveaux, reflétant la maîtrise exigée du critère concerné. A cette échelle de niveaux correspond un référentiel en points.

#### 1.4.3.4.1 Exemple de référentiel en points pour un poste de contrôleur de gestion (avec détermination de critères)

Par exemple :

- Niveau 1 - maîtrise exigée du poste : *de base* = 10 points
- Niveau 2 - maîtrise exigée du poste : *standard* = 20 points
- Niveau 3 - maîtrise exigée du poste : *élevée* = 30 points
- Niveau 4 - maîtrise exigée du poste : *expert* = 40 points

CRITERES	REFERENTIEL EN POINTS			
	Niveau 1 = 10/40 points	Niveau 2 = 20/40 points	Niveau 3 = 30/40 points	Niveau 4 = 40/40 points maximum/critère
Exemple de Critère 1 : Responsabilité			30	
Exemple de Critère 2 : Complexité		20		
Exemple de Critère 3 : Dimension relationnelle		20		
Exemple de Critère 4 : Initiative				40

#### 1.4.3.4.2 Exemple de détermination de critères et de sous-critères (facultatifs) pour un poste de contrôleur de gestion (sans référentiel en points)

Critère 1 : Responsabilité	SOUS-CRITERES	ECHELLE DE NIVEAUX (sans référentiel en points)			
		Niveau 1 (De base)	Niveau 2 (Standard)	Niveau 3 (Elevé)	Niveau 4 (Expert)
	Exemple de Sous-critère 1 : Responsabilité budgétaire				X
	Exemple de Sous-critère 2 : Responsabilité à l'égard de personnes et/ou de services	SANS OBJET*	SANS OBJET	SANS OBJET	SANS OBJET
	Exemple de Sous-critère 3 : Responsabilité à l'égard d'un projet/expertise				X

\* Compte tenu de la nature et des fonctions propres au poste retenu dans le présent exemple (contrôleur de gestion), ce second sous-critère ne s'applique pas.

Les sous-critères servent uniquement à vous conforter dans la détermination de la pondération de vos critères. Il est, par conséquent, inutile de construire une échelle avec un référentiel en points. Pour les sous-critères, cette pondération est **intuitive**.

#### 1.4.3.5 Pondération des critères (si nécessaire)

Enfin, dans une méthode d'évaluation par points chaque critère peut être pondéré, afin de tenir compte des éléments que la structure souhaite mettre en valeur, dans le cadre de sa politique globale territoriale.

Cette pondération peut être établie au moment où les critères sont élaborés ou bien encore, après l'évaluation des catégories d'emplois. Il est possible d'attribuer un pourcentage au critère selon l'importance le niveau de connaissances, responsabilité... requis par le poste, le total étant égal à 100%.

##### 1.4.3.5.1 Exemple de pondération des critères

Critères	Pondération en %
Critère 1 : Responsabilité	20
Critère 2 : Complexité	25
Critère 3 : Dimension relationnelle	20
Critère 4 : Initiative/autonomie d'actions	35
Total	100



*La pondération des critères retenus par la collectivité ou l'EPCI, détermine la politique générale de la collectivité en matière de Ressources Humaines et de Régime Indemnitaire.*

*Afin de ne pas vous retrouver face à des opérations trop complexes au moment du calcul des primes, il est impératif de **ne pondérer que les critères et non pas les sous-critères** !*

### 1.4.3.6 Calcul de la prime et illustration au moyen d'exemples

A titre d'exemple, la collectivité dispose d'une enveloppe de primes maximales annuelles de 1000€/agent (pour le cadre d'emplois des adjoints techniques territoriaux, fonctions d'agent polyvalent dans une commune de petite taille). Cette enveloppe comprend une part fixe (liée aux fonctions exercées) et une part modulable (liée aux résultats et à la manière de servir), réparties de la manière suivante :

- ❖ 80% de l'enveloppe est attribuée à la part fixe, soit  $(1000 \times 80/100) = 800 \text{ €}$
- ❖ 20% de l'enveloppe est attribuée à la part modulable, soit  $(1000 \times 20/100) = 200 \text{ €}$
- ⇒ Le poids du poste est calculé sur un total maximum de 160 points.
- ⇒ Les tableaux suivants vont porter sur la répartition de la **part fixe de l'enveloppe (800 €)** selon des critères prédéfinis.

#### 1.4.3.6.1 Exemple de détermination de la part fonctions sans pondération

CRITERES	REFERENTIEL EN POINTS				TOTAL NON PONDERE	
	Niveau 1 (De base) = 10/40 (mini/critère)	Niveau 2 (Standard) = 20/40	Niveau 3 (Elevé) = 30/40	Niveau 4 (Expert) = 40/40 (maxi/critère)	Note maximale	Note obtenue
Critère 1 : Responsabilité			= 30/40 points		40	30
Critère 2 : Complexité			= 30/40 points		40	30
Critère 3 : Dimension relationnelle		= 20/40 points			40	20
Critère 4 : Initiative				= 40/40 points	40	40
TOTAL					160/160	<b>120/160</b>
Prime annuelle pour le poste donné <b>sans</b> pondération = <b>Note du poste X prime maximale = <math>120/160 \times 800</math></b>						

Dans ce premier exemple, la « Part Fonctions » du poste est cotée à 120/160 points. L'agent placé sur ce poste pourra disposer d'un régime indemnitaire (part Fonctions), égale à 120/160 de 800 euros, soit la somme de **600 euros / an**. La part liée aux résultats de l'agent, d'un montant maximal de 200 euros sera versée en fonction de la manière de servir et des résultats liés à l'évaluation de ses prestations professionnelles annuelles.

### 1.4.3.6.2 Exemple de détermination de la part fonctions avec pondération

CRITERES	PONDERATION RETENUE	ECHELLE DE NIVEAUX				TOTAL obtenu
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
<b>Critère 1 : Responsabilité</b>	<b>20%</b> de 160 points soit 32 points	15/32 pts	20/32 pts	25/32 pts	32/32 pts	25
				<b>X</b>		
<b>Critère 2 : Complexité</b>	<b>25%</b> de 160 soit 40 points	10/40 pts	20/40 pts	30/40 pts	40/40 pts	30
				<b>X</b>		
<b>Critère 3 : Dimension relationnelle</b>	<b>20%</b> de 160 soit 32 points	10/32 pts	20/32 pts	25/32 pts	32/32 pts	20
			<b>X</b>			
<b>Critère 4 : Initiative</b>	<b>35%</b> de 160 soit 56 points	25/56 pts	30/56 pts	46/56 pts	56/56 pts	56
					<b>X</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>160 points</b>					<b>131/160</b>

Prime annuelle pour le poste donné **après** pondération = **Note du poste X prime maximale = 131/160 x 800**

Dans ce second exemple, après pondération des différents critères (Critère Responsabilité : 20% ; Critère Complexité : 25% ; Critère Dimension relationnelle : 20% ; Critère Initiative : 25%), chacun des quatre critères prédéfinis est coté par rapport à un nombre de points maximum. Il appartient à l'autorité territoriale, à l'intérieur de chacun de ces critères, de **définir librement** le nombre de points maximum affecté à chacun des niveaux, en fonction de l'appréciation qu'il aura faite de chacun de ces niveaux au regard du poste coté.

La part fixe de la prime annuelle est cotée à 131/160 points. L'agent placé sur ce poste pourra disposer d'un régime indemnitaire (part fixe), égale à 131/160 de 800 euros, soit la somme de **655 euros / an**. La part liée aux résultats de l'agent, d'un montant maximal de 200 euros, sera versée en fonction de la manière de servir et des résultats liés à l'évaluation de ses prestations professionnelles annuelles.



*Afin de ne pas vous retrouver face à des opérations trop complexes au moment du calcul des primes, il est impératif de **ne pondérer que les critères et non pas les sous-critères !***

## 1.5 L'expérimentation des différentes méthodes d'évaluation et de cotation des postes par les membres du groupe de travail

Fiche mémo : expérimentation des méthodes <b>BREHEMONT (818 habitants / 10 agents)</b>		 <b>BREHEMONT</b>	
Expérimentation de la méthode de cotation : <input checked="" type="checkbox"/> Globale <input checked="" type="checkbox"/> Analytique			
<u>Objectifs recherchés à travers cette expérimentation :</u> <i>« Transformation du RI et son impact organisationnel et financier ».</i>		⇒ Si méthode analytique, quels ont été les critères retenus/sous critères ? :  - <i>Connaissances-expériences</i> - <i>Initiative-latitude d'action</i> - <i>Technicité-complexité</i> <i>Chaque critère a été décliné sous 4 degrés par critères</i>	
<u>Cotation qui a porté sur :</u> plusieurs services : <i>« Services administratif (3 agents), technique (3 agents), Scolaire (4 agents) ».</i>			
<u>Déroulement de l'expérimentation :</u>  Constitution d'un groupe/comité de pilotage : <input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON  Composition du comité : <i>« DRH et DG ».</i>		⇒ Les avantages de la méthode choisie :  <i>« Analyse plus fine à partir des fiches de poste et analyse des emplois =&gt; permet une évaluation de l'importance du poste de la collectivité ».</i>	
Les préalables utilisés :  - Fiches de postes <input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON - Organigramme <input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON - Préexistence d'un RI <input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON - Entretien d'évaluation <input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON - Tableaux de bord <input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON		⇒ Les inconvénients de la méthode choisie :  <i>« L'analyse des postes met automatiquement un visage derrière chaque emploi et les critères classant sont difficiles à définir (un guide est nécessaire). De même, la composition d'un groupe de travail peut être problématique dans les petites communes ».</i>	
Communication sur la cotation des postes auprès des agents : <i>« Non, expérience pour groupe de travail PFR ».</i>		⇒ Impact attendu sur le RI : <i>« Les communes auront-elles la capacité financière ? ».</i>  ⇒ Perspectives et recommandations : <i>« L'expérimentation a été limitée à une approche de la méthode sans transposition sur le RI. Seule la mutualisation des emplois, dans le cadre de l'intercommunalité permettra cette mise en place et trouver ainsi une équité pour l'ensemble des agents des petites communes ».</i>	
<b>Référente - Mme JOURDAIN-TOULME, Secrétaire de mairie : 02 47 96 84 71</b>			

Fiche mémo : expérimentation des méthodes

CDG37 (28 agents + 15 agents au Service de Remplacement et Renfort)



Expérimentation de la méthode de cotation :  Globale  Analytique

Objectifs recherchés à travers cette expérimentation :

« Transformation du RI et son impact organisationnel et financier ».

Cotation qui a porté sur : plusieurs services :

« 28 agents (filière administrative et technique) ».

Déroulement de l'expérimentation :

Constitution d'un groupe/comité de pilotage :  OUI  NON

Composition du comité :

« Après présentation générale du projet à l'ensemble des agents, un certain nombre d'entre eux se sont portés volontaires. Le choix parmi ces agents s'est fait en respectant une certaine homogénéité entre les catégories hiérarchiques (A,B,C), ainsi qu'entre les deux filières principalement représentées ».

Les préalables utilisés :

- |                          |   |                              |
|--------------------------|---|------------------------------|
| - Fiches de postes       | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON |
| - Organigramme           | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON |
| - Préexistence d'un RI   | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON |
| - Entretien d'évaluation | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON |
| - Tableaux de bord       | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON |

Communication sur la cotation des postes auprès des agents :

« Non, expérience pour groupe de travail PFR ».

Mise en œuvre de l'expérimentation :

« Communication à l'automne 2013 pour une mise en place au 01/01/2014 ».

⇒ Si méthode analytique, quels ont été les critères retenus/sous critères ? :

- Responsabilité,
- Complexité,
- Dimension relationnelle du poste,
- Initiative/autonomie d'actions (avec système de pondération des critères).

⇒ Les avantages de la méthode choisie :

« Une vision plus précise et objective de chaque poste.  
Efficience et transparence du RI ».

⇒ Les inconvénients de la méthode choisie :

« Une mise en place relativement longue et complexe.  
Une méthode qui nécessite obligatoirement des arbitrages ».

⇒ Impact attendu sur le RI :

« Contrôle plus efficace des coûts et transparence dans la mise en œuvre des nouvelles conditions d'attribution du RI ».

⇒ Perspectives et recommandations :

« Le choix de la cotation, pour rénover le système indemnitaire suppose d'abandonner tous schémas antérieurs relatifs au RI, de rentrer dans une logique managériale, exclusivement en lien avec les postes de la structure, en faisant abstraction totale des individualités : Il s'agit d'un exercice de style extrêmement difficile voire quasiment impossible à réaliser seul, d'où la nécessité impérieuse d'un groupe de travail dédié. Nécessité de prévoir une période transitoire avant mise en place définitive du nouveau RI. »

Référentes – Mme Nathalie PERON, Directrice adjointe et Mme Isabelle MONTAUT ARNAUD, Responsable du pôle juridique : 02 47 60 85 00

Fiche mémo : expérimentation des méthodes

MAIRIE DE CHINON (8 362 habitants / 155 agents)



VILLE DE CHINON

Expérimentation de la méthode de cotation :  Globale  Analytique

Objectifs recherchés à travers cette expérimentation :

« La collectivité a souhaité que la réflexion ne soit pas uniquement technique mais qu'elle puisse s'inscrire dans la politique de gestion des RH clairement affichée, équitable et bénéfique pour l'ensemble des agents ».

Cotation qui a porté sur : plusieurs services :

« Tous les services de la collectivité pour une recherche dès le départ d'une transparence et d'une équité ».

Déroulement de l'expérimentation :

Constitution d'un groupe de travail et d'un comité de pilotage :  OUI  NON

Composition du comité : « Elus, le groupe de travail, les syndicats et les directeurs de services ».

Composition du groupe de travail : « DGS et service RH ».

Les préalables utilisés :

- |                          |   |                              |
|--------------------------|---|------------------------------|
| - Fiches de postes       | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON |
| - Organigramme           | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON |
| - Préexistence d'un RI   | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON |
| - Entretien d'évaluation | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON |
| - Tableaux de bord       | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON |

Communication sur la cotation des postes auprès des agents :

« Information auprès des évaluateurs sur les différents niveaux ».

Durée de mise en œuvre de l'expérimentation :

« De Mars 2008 (1<sup>ère</sup> réunion du groupe de travail) à Novembre 2008 (passage au conseil municipal) ».

⇒ Si méthode analytique, quels ont été les critères retenus/sous critères ? :

- 7 niveaux :

N1 : Membre de l'équipe de direction / N2 : Responsable de plusieurs services / N3 : Responsable d'un service / N4 : Chef d'équipe / N5 : Référent d'un équipement municipal / N6 : Poste au sein d'une équipe (avec responsabilité) / N7 : Exécutant

- Echelle d'implication :

E1 : Forte implication / E2 : Bonne implication / E3 : Implication moyenne - normale / E4 : Peu d'implication / E5 : Aucune implication.

⇒ Les avantages de la méthode choisie :

« Concertation, RI un outil de management, en relation avec l'évaluation, transparence (affichage des règles d'attribution du RI) ».

⇒ Les inconvénients de la méthode choisie :

« Contraintes budgétaires, poids des situations acquises antérieurement qui viennent compromettre la transparence et l'équité ».

⇒ Impact attendu sur le RI :

« Revalorisation des RI les plus bas ».

⇒ Perspectives et recommandations :

« Méthode très positive mais attention au poids du passé, ne pas affirmer un objectif qui n'est pas tenable ».

Observations complémentaires :

« Prise en compte dès le début des marges de manœuvres financières ».

Référente – Mme JOUBERT, DRH : 02 47 93 53 00

Fiche mémo : expérimentation des méthodes  
Commune de l'ILE BOUCHARD (1 759 habitants / 29 agents)



Expérimentation de la méthode de cotation :  Globale  Analytique

Objectifs recherchés à travers cette expérimentation :  
« valoriser les postes et les coter les uns par rapport aux autres afin d'établir un classement des postes et trouver un système de primes équitables ».

Cotation qui a porté sur : un service en particulier  
« Le service technique, composé de 7 agents ».

Déroulement de l'expérimentation :

Constitution d'un groupe/comité de pilotage :  OUI  NON

Composition du comité :  
« DRH et DG ».

Les préalables utilisés :

- |                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
| - Fiches de postes       | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON            |
| - Organigramme           | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON            |
| - Préexistence d'un RI   | <input type="checkbox"/> OUI            | <input checked="" type="checkbox"/> NON |
| - Entretien d'évaluation | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON            |
| - Tableaux de bord       | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON            |

⇒ Si méthode analytique, quels ont été les critères retenus/sous critères ? :

⇒ Les avantages de la méthode choisie :

« Identifier les emplois distincts afin d'opter pour une méthode de classement efficace et plus rapide ».

⇒ Les inconvénients de la méthode choisie :

« Etude qui peut paraître fastidieuse compte tenu du nombre de comparaisons à effectuer (adapté aux petites communes), exemple : 80 comparaisons pour 4 postes distincts et 5 facteurs ».

⇒ Perspectives et recommandations :  
« Cette expérimentation va permettre à la collectivité d'instaurer pour 2014, un système de primes inspiré de la PFR, qui sera étendu à l'ensemble des agents de la collectivité ».

Référente – Mme DURAND, Secrétaire de mairie : 02 47 58 50 15

Fiche mémo : expérimentation des méthodes  
 Ville de TOURS (138 268 habitants / 2 797 agents)



Expérimentation de la méthode de cotation :  Globale  Analytique

Objectifs recherchés à travers cette expérimentation :

« Reconnaître la variété des métiers et des conditions d'exercice des missions au sein de la collectivité ».

Cotation qui a porté sur :

« L'ensemble des services, (sauf certaines filières en raison d'un régime indemnitaire spécifique) ».

Déroulement de l'expérimentation :

Constitution d'un groupe/comité de pilotage :  OUI  NON

Composition du comité :

« DRH et DG ».

Les préalables utilisés :

- |                          |   |                              |
|--------------------------|---|------------------------------|
| - Fiches de postes       | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON |
| - Organigramme           | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON |
| - Préexistence d'un RI   | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON |
| - Entretien d'évaluation | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON |
| - Tableaux de bord       | <input checked="" type="checkbox"/> OUI | <input type="checkbox"/> NON |

Communication sur la cotation des postes auprès des agents :

« Réunions d'information organisées dans les différents services. Courrier d'information joint à la fiche de paie ».

Durée de mise en œuvre de l'expérimentation :

« Juin 2012 - juin 2013 ».

⇒ Si méthode analytique, quels ont été les critères retenus/sous critères ? :

- **contraintes horaires** (travail de nuit, week-end...),
- **pénibilité** (métiers classés en catégorie B active, conditions particulières de bruit, froid, humidité),
- **sécurité**,
- **responsabilité** (autonomie/initiative, complexité, impact des décisions, management).

⇒ Les avantages de la méthode choisie :

« Un système basé sur des critères objectifs et garantissant une différenciation des conditions de travail. Un système transparent et permettant un traitement uniforme de l'ensemble des postes de la collectivité ».

⇒ Les inconvénients de la méthode choisie :

« Le choix et le travail de définition des critères est primordial. Certaines contraintes peuvent ne pas entrer exactement dans une catégorie de critères et posent ainsi le problème de leur reconnaissance ».

⇒ Impact attendu et/ou réalisé sur le RI :

« Reconnaissance et valorisation des différentes fonctions avec régime indemnitaire réparti sur 3 parts ». NDLR : 1 part fixe liée au grade + 1 part fixe liée au métier + 1 part modulable.

⇒ Perspectives et recommandations :

« Perspectives de mise en œuvre du système au sein de la communauté d'agglomération. Recommandations : il est important d'être le plus transparent possible et d'assurer l'information des agents ».

Référent – Monsieur Laurent SAUSER, DRH : 02 47 21 60 00

## Fiche mémo : expérimentation des méthodes

**VEIGNE (6 227 habitants / 95 agents)**



Expérimentation de la méthode de cotation :     Globale     Analytique

**Objectifs recherchés à travers cette expérimentation :**

« *Réflexions autour d'une remise à plat du régime indemnitaire et élargir à la PFR* ».

**Cotation qui a porté sur : deux services**

« *Service des ressources humaines et des finances / Service de la Police Municipale* ».

**Déroulement de l'expérimentation :**

Constitution groupe/comité de pilotage :     OUI     NON

Composition du comité de pilotage : « *Maire, Directrice Générale des Services et chef du service des RH-Finances* ».

**Les préalables utilisés :**

- |                          |                                     |     |                          |     |
|--------------------------|-------------------------------------|-----|--------------------------|-----|
| - Fiches de postes       | <input checked="" type="checkbox"/> | OUI | <input type="checkbox"/> | NON |
| - Organigramme           | <input checked="" type="checkbox"/> | OUI | <input type="checkbox"/> | NON |
| - Préexistence d'un RI   | <input checked="" type="checkbox"/> | OUI | <input type="checkbox"/> | NON |
| - Entretien d'évaluation | <input checked="" type="checkbox"/> | OUI | <input type="checkbox"/> | NON |
| - Tableaux de bord       | <input checked="" type="checkbox"/> | OUI | <input type="checkbox"/> | NON |

**Communication sur la cotation des postes auprès des agents :**

« *Présentation de la démarche de cette expérimentation aux 2 services : définition du concept PFR, énoncé des objectifs fixés et des orientations, exemples de cas pratiques* ».

**Durée de l'expérimentation :**

« *3 demi-journées* ».

**Lettre de cadrage du Maire (NDLR : fil conducteur de l'expérimentation) :**

« *Elle définit les objectifs de la collectivité, qui seront déclinés par la DGS pour chacun des services et chefs de services, puis pour chaque agent par les chefs de services et d'équipes.* »

⇒ Si méthode analytique, quels ont été les critères retenus/sous critères ? :

« *Connaissances de base, y compris la technicité / Autonomie / Complexité / Encadrement et ou conseils techniques / Contacts extérieurs et circulation d'informations* ».

⇒ Les avantages de la méthode choisie :

« *Facilite une plus grande objectivité. Vraie démarche de projet de service. Bon outil pour une remise à plat du RI* ».

⇒ Les inconvénients de la méthode choisie :

« *Relativement complexe, il faut prendre le temps de la présenter et laisser les agents se l'approprier. Difficile d'évaluer les postes d'un autre service. Complexité de comparer les postes sans introduire la dimension humaine. Attention aux attentes créées* ».

⇒ Impact attendu et/ou réalisé sur le RI :

« *Faciliter et accompagner la collectivité dans la remise à plat du régime indemnitaire pour le rendre plus transparent entre la part fonction et la part résultats pour l'ensemble des agents* ».

⇒ Perspectives et recommandations :

« *Maitrise des outils, compréhension du sujet et appropriation de l'ensemble par les élus* ».

Observations : « *En accord avec les orientations de la collectivité, parler le même langage, faire preuve de pédagogie et effacer les craintes* ».

**Référente – Mme FERRY, DGS : 02 47 34 36 36**

Partie 2. **Focus sur le dispositif juridique de la PFR dans la Fonction Publique Territoriale**

## 2.1 Références législatives et réglementaires

Le dispositif juridique de la PFR ayant servi de support de réflexion dans la mise en œuvre de la méthode générale d'évaluation et de cotation des postes précédemment présentée, il est naturel de le faire figurer dans le guide méthodologique à titre d'illustration, pour les collectivités et EPCI qui souhaiteraient disposer des informations relatives à la mise en œuvre de la Prime de Fonctions et de Résultats.

- ❖ Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, article 20 ;
- ❖ Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, article 88 ;
- ❖ Loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social, article 40 ;
- ❖ Décret n° 91-875 du 6 septembre 1991 modifié pris pour l'application du premier alinéa de l'article 88 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale ;
- ❖ Décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008 relatif à la prime de fonctions et de résultats ;
- ❖ Arrêté du 22 décembre 2008 fixant les montants de référence de la prime de fonctions et de résultats ;
- ❖ Arrêté du 9 octobre 2009 portant extension de la prime de fonctions et de résultats au corps des administrateurs civils et fixant les montants de référence de cette prime ;
- ❖ Arrêté du 9 février 2011 fixant les corps et emplois bénéficiant de la prime de fonctions et de résultats ;
- ❖ Circulaire n° 2184 en date du 14 avril 2009 relative à la mise en œuvre de la prime de fonctions de résultats (FPE) ;
- ❖ Circulaire du ministre de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales n° IOCB1024676C du 27 septembre 2010 relative à la prime de fonctions et de résultats dans la fonction publique territoriale.

## 2.2 Le dispositif juridique de la PFR

### 2.2.1 Le cadre général de la PFR

Issue de la Fonction Publique de l'Etat, la PFR a été instituée par le décret n°2008-1533 du 22 décembre 2008, qui en fixe le cadre général applicable aux fonctionnaires de la filière administrative.

Ce dispositif vise à simplifier le régime indemnitaire des agents publics de l'Etat en le réduisant à une seule et même indemnité constituée dans la PFR. Les fonctionnaires de l'Etat en bénéficient progressivement dès qu'un arrêté ministériel en prévoit l'application pour chacun des corps concernés de la Fonction Publique de l'Etat.

Si, en vertu du principe de **libre administration**, les collectivités territoriales ne sont pas tenues d'instituer un régime indemnitaire au profit de leurs agents, dès lors qu'elles le font, celui-ci doit être mis en place dans la limite des primes et indemnités dont bénéficient les agents de corps de l'Etat afin d'obéir au **principe de parité**.

Ainsi, au même titre que les agents de la Fonction Publique de l'Etat, la Fonction Publique Territoriale va **progressivement intégrer le mécanisme de la PFR**, pour les agents de catégorie A de la filière administrative (cadres d'emplois d'administrateurs, d'attachés et de secrétaires de mairies)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> La PFR existe également pour la filière technique sous la dénomination d'IPF (Indemnité de Performance et de Fonctions), pour les ingénieurs en chef de classe normale et de classe exceptionnelle (corps de référence à l'Etat : « Ingénieurs des ponts, des eaux et forêts »).

La loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale prévoit depuis la promulgation de la loi de rénovation du dialogue social du 5 juillet 2010, que « **lorsque les services de l'Etat 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** ».

La prime que les collectivités et établissements publics territoriaux instaureront pourra légalement prendre le nom de « prime de fonctions et de résultats », ou toute dénomination équivalente. Toutefois, par mesure de simplification et dans un souci d'harmonisation, les termes de « Prime de Fonctions et de Résultats » sont vivement recommandés.

Seule exigence posée par la réglementation : respecter une architecture incluant les deux composantes (« Part Fonctions » et « part Résultats »).

*Remarque : Dès qu'il est institué, le régime indemnitaire de la PFR se substitue à l'ensemble des primes et indemnités antérieurement applicables aux agents territoriaux concernés.*

## 2.2.2 L'introduction progressive de la PFR dans la Fonction Publique Territoriale

### 2.2.2.1 Le mécanisme d'introduction

La PFR s'applique progressivement aux cadres d'emplois de la catégorie A, filière administrative, de la Fonction Publique Territoriale, **dès lors que** le corps de référence homologue de l'Etat en bénéficie par arrêté ministériel (cf 3.2 Annexe 2 : les cadres d'emplois de la filière administrative concernés par la PFR et 3.3 Annexe 3 : les cadres d'emplois de la filière technique concernés par l'Indemnité de Performance et de Fonction). Pour l'heure, seuls les cadres d'emplois des Administrateurs, Attachés et Secrétaires de mairie, sont concernés.

### 2.2.2.2 Le dispositif transitoire

Dès qu'un corps de référence de la Fonction Publique de l'Etat est intégré au dispositif de la PFR, le cadre d'emplois correspondant dans la Fonction Publique Territoriale, n'est pas obligatoirement et immédiatement soumis à la PFR.

Toutefois, l'application du dispositif PFR devient obligatoire **dès la première modification**, par l'organe délibérant, de la délibération relative au régime indemnitaire du cadre d'emplois concerné<sup>6</sup>. A contrario, dans l'attente de cette première modification, le régime indemnitaire antérieur est maintenu.

### 2.2.2.3 Les cas particuliers

#### 2.2.2.3.1 Les cadres d'emplois exclus de la PFR

Certains cadres d'emplois de la fonction publique territoriale, ne possédant pas de corps de référence à l'Etat, conservent leur régime indemnitaire spécifique<sup>7</sup>, malgré l'introduction progressive du dispositif PFR :

- ❖ Les cadres d'emplois de la filière **police municipale**,
- ❖ Les cadres d'emplois de la filière **incendie et secours**.

<sup>6</sup> Constitue une première « modification » de la délibération relative au régime indemnitaire, toute intervention de l'organe délibérant ayant pour effet ou objet de modifier soit la structure, soit les critères d'attribution, soit les taux des primes attribuables à un cadre d'emplois, dont le corps de référence à l'Etat est éligible à la PFR.

<sup>7</sup> Toutefois, afin d'assurer une harmonisation des montants de primes et de leurs modalités d'attribution, il est possible pour les agents concernés par cette restriction d'insérer, dans la délibération du Régime Indemnitaire, des critères tenant aux fonctions particulières, ainsi qu'aux résultats et à la manière de servir.

### 2.2.2.3.2 Conditions de maintien du régime indemnitaire antérieur

Par **dérogation**, l'organe délibérant peut décider, en application de l'article 88 de la loi du 26 janvier 1984 précitée, de maintenir à titre individuel, au fonctionnaire concerné, le montant indemnitaire dont il bénéficiait en application des dispositions réglementaires antérieures, lorsque ce montant est diminué pour l'un ou l'autre des **motifs suivants** :

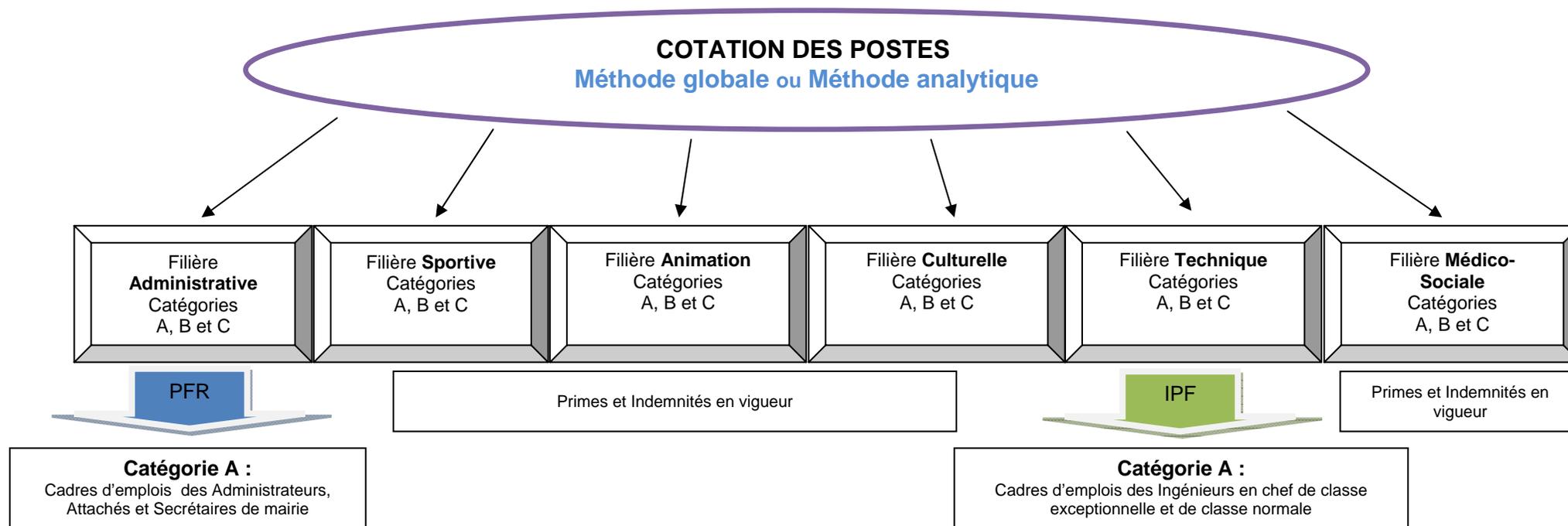
- ❖ Application ou modification des dispositions réglementaires applicables aux services de l'Etat servant de référence,
- ❖ Effet d'une modification des bornes indiciaires du grade dont l'agent est titulaire.

### 2.2.3 La cotation des postes, un préalable nécessaire à l'instauration de la PFR

La cotation des postes présentée dans la première partie du Guide a pour avantage de s'appliquer à **l'ensemble des agents publics, toutes catégories confondues**, et d'être ainsi compatible avec la mise en place de la **Prime de Fonctions et de Résultats (PFR)**.

En effet, dans la mesure où la mise en œuvre de la PFR nécessite un travail de cotation des postes en amont de la méthode de calcul, plus particulièrement concernant la « **Part Fonctions** », il est possible d'utiliser, au préalable, la ou les différentes méthodes de cotation proposées dans le présent document.

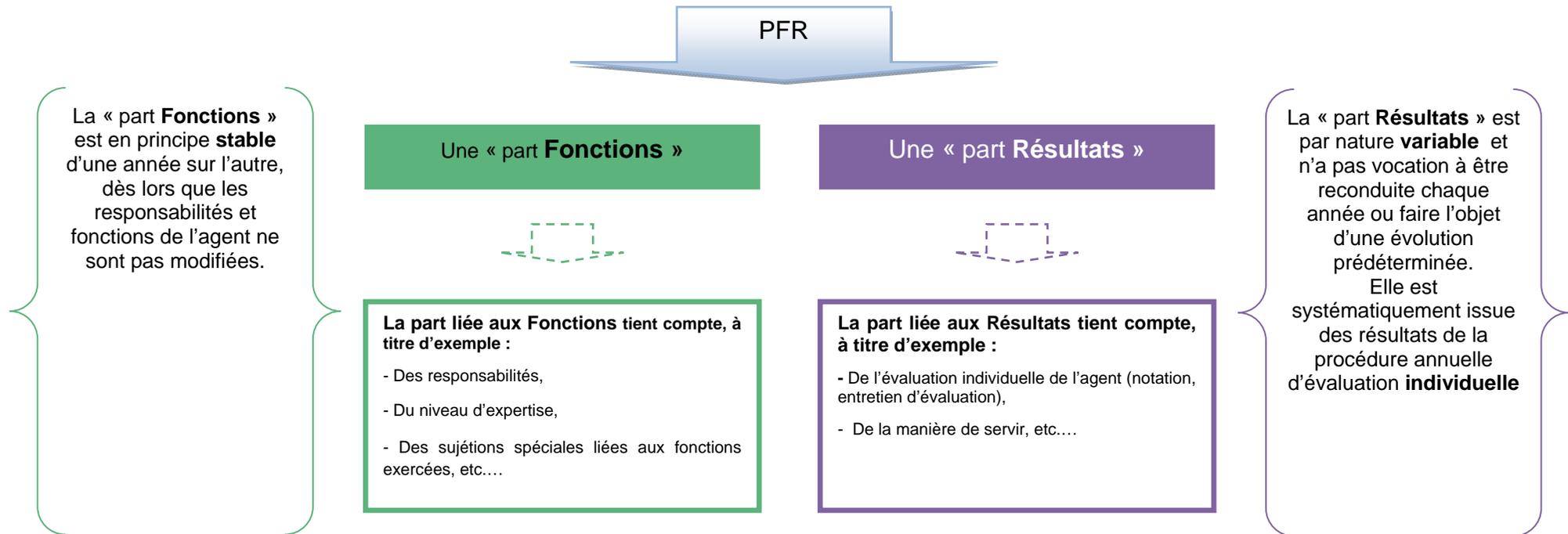
Autrement dit, dans l'hypothèse où certains de vos agents sont éligibles à la PFR, et que vous souhaitez la mettre en place au sein du régime indemnitaire de votre collectivité ou EPCI, il est vivement conseillé, dans un souci de cohérence de la démarche, de recourir à l'une de ces méthodes de cotation pour calibrer la « Part Fonctions » de la PFR et de l'ensemble des autres primes et indemnités composant le régime indemnitaire.



## 2.3 Les modalités d'instauration de la PFR

### 2.3.1 Les composantes de la PFR

La Prime de Fonctions et de Résultats est liée au **service rendu** de l'agent et comprend **deux parts cumulables et indépendantes** :



*Chaque part peut être affectée d'un montant annuel de référence.*

*La somme des deux parts ne peut dépasser un montant plafond fixé dans la limite du plafond global établi pour le corps de l'Etat de référence.*

## 2.3.2 Les organes décisionnels de la PFR

### 2.3.2.1 L'organe délibérant

L'organe délibérant se prononce impérativement par **délibération**<sup>8</sup> sur les éléments suivants :

- ❖ Pour chaque grade et cadre d'emplois concerné par la PFR, il détermine le plafond annuel applicable à chacune des parts de la PFR (c'est-à-dire le montant annuel maximum attribuable pour chacune des parts), sous réserve que la somme de ces plafonds n'excède pas le plafond global de la PFR, prévu pour les corps et grades de référence dans la Fonction Publique d'Etat.
- ❖ Il prévoit également pour chacune des parts : les montants annuels de référence applicables à chaque grade, les critères de détermination des niveaux de la « Part Fonctions » et les critères de détermination de la « Part Résultats », permettant de fixer le montant individuel attribué à l'agent, et le cas échéant, les coefficients modulateurs.



*L'avis du Comité Technique devient OBLIGATOIRE préalablement à la mise en place du Régime Indemnitare, à compter de la date du prochain renouvellement des instances paritaires consultatives, en 2014.*

### 2.3.2.2 L'autorité territoriale

L'autorité territoriale détermine librement, pour chaque agent, le **montant individuel de la « Part Fonctions » (fixe)** et le **montant individuel de la « Part Résultats » (variable)**, en application des règles fixées dans la délibération (le montant annuel maximum de chacune des parts, les critères d'attribution, les coefficients, le cas échéant, et le plafond global annuel)<sup>9</sup>.

*« Dans un souci de bonne pratique, il semble souhaitable, lors du basculement du régime indemnitaire initial des agents à la PFR, que le montant individuel du régime indemnitaire d'origine de l'agent lui soit maintenu, en le répartissant, le cas échéant entre les deux parts de la PFR. Ce montant est susceptible d'évoluer au cours des années suivantes, selon l'atteinte des objectifs ou la manière de servir de l'agent » Circulaire DGAFP du 14 avril 2009 ou Circulaire ministérielle du 27 septembre 2010..*

## 2.3.3 Les modalités de calcul et la mise en œuvre de la PFR

De manière générale, il convient de souligner que les collectivités ou EPCI ne sont aucunement tenus par les montants annuels de référence de la Fonction Publique de l'Etat, applicables à chacune des parts (« part Fonctions » ; « part Résultats »). Ils peuvent donc, déterminer **librement** les montants à leur convenance, **sous réserve** que la somme des montants cumulés au titre de chacune des parts, ne dépasse pas le plafond global annuel prévu pour la Fonction Publique de l'Etat (cf. 3.4 Annexe 4 : tableau récapitulatif des montants globaux annuels de la PFR dans la PFE).

Il est ainsi possible de déterminer les plafonds de chacune des parts de la PFR, en choisissant, ou non, de mettre en place des coefficients modulateurs.

<sup>8</sup> Il peut s'agir d'une nouvelle délibération, pour chaque cadre d'emploi concerné par la PFR, en visant à chaque fois la délibération commune « historique » RI, ou bien d'une délibération unique avec basculement progressif des cadres d'emplois au fur et à mesure que les corps de référence de l'Etat sont éligibles à la PFR.

<sup>9</sup> Le Comité Technique **n'a pas à se prononcer sur les montants individuels effectivement attribués.**

### 2.3.3.1 La détermination des plafonds sans mise en place de coefficients modulateurs

Pour chaque grade concerné, l'organe délibérant fixe le montant plafond global de la PFR et détermine un montant plafond annuel au titre de chaque part (fonctions ou résultats).

Le montant plafond annuel propre à chacune des parts ne peut être égal ou proche de 0 euros.

Exemple :

Grades	Montant plafond de la part annuelle liée aux fonctions (F)	Montant plafond de la part annuelle liée aux résultats (R)	Plafond global annuel (F+R)	Montant Plafond annuel de référence à l'Etat
Attaché	6 000 €* 6 000 €	3 000 €* 3 000 €	9 000 €** 9 000 €	25 800 €
Secrétaire de mairie	4 500 €* 4 500 €	1 900 €* 1 900 €	6 400 €** 6 400 €	20 100 €

\* Plafonds librement déterminés par l'assemblée délibérante.

\*\* Plafond global ne devant pas dépasser le montant plafond annuel de référence à l'Etat : 9 000€ < 25 800€ et 6 400€ < 20 100€

### 2.3.3.2 La détermination des plafonds avec mise en place de coefficients modulateurs

Pour chaque grade concerné, l'organe délibérant peut également décider de fixer un montant plafond annuel de référence pour chacune des parts et prévoir d'y affecter un coefficient modulateur. Ce coefficient est déterminé, en tenant compte des **critères** figurant dans la délibération.

Les montants plafonds annuels de référence applicables à chacune des parts ne peuvent être égaux ou proches de 0 euro, et la somme de ces montants ne peut excéder le plafond global de la PFR prévu pour la fonction publique d'Etat.

Exemple :

Grades	Part annuelle liée aux fonctions		Part annuelle liée aux résultats		Plafond global annuel après application des coefficients maxi retenus pour chaque part.
	Montant annuel de référence, retenu par l'assemblée délibérante *	Montant plafond avec coefficient multiplicateur = 3 **	Montant annuel de référence, retenu par l'assemblée délibérante *	Montant plafond avec coefficient multiplicateur = 2 **	
Attaché	2 000€	6 000€	1 500€	3 000€	9 000€
Secrétaire de Mairie	1 500€	4 500€	950€	1 900€	6 400€

\* Montant annuel de référence librement déterminé par l'assemblée délibérante, sous réserve que la somme des montants maximum ne dépasse pas le plafond global prévu à l'Etat.

\*\* Coefficient librement déterminé par l'assemblée délibérante. Possibilité de fixer une simple fourchette comprise, par exemple, pour la « Part Fonctions » : <1-3> ; pour la « Part Résultats » : <0-2>.



*En cas de mise en place de coefficients multiplicateurs, le plafond global annuel de la PFR doit correspondre à la somme de chaque montant annuel de référence multiplié par le coefficient le plus élevé (= coeff. Maxi « part Fonctions » + coeff. Maxi « part Résultats »).*

A chaque part correspond un montant annuel de référence correspondant au grade de l'agent, qui peut être modulé par application d'un coefficient compris entre :

- ❖ 1 et 6 pour la part liée aux Fonctions<sup>10</sup>,
- ❖ 0 et 6 pour la part liée aux Résultats individuels<sup>11</sup>.

La modulation de chaque part est indépendante.

Autrement dit, par exemple, un agent sur un poste à forte responsabilité peut être affecté d'un **coefficient 5** pour la « **Part Fonctions** », mais, s'il n'a pas rempli les objectifs fixés et ne s'est pas impliqué dans ses fonctions, il pourra se voir attribuer un **coefficient 1** pour la « **Part Résultats** ». Inversement, un agent occupant un poste de moindres responsabilités, sans sujétion particulière, peut être affecté d'un **coefficient 1** pour la « **Part Fonctions** », mais s'il a atteint les objectifs fixés, il pourra se voir affecter d'un coefficient 5 pour la « **Part Résultats** ».

Le coefficient minimum de la « Part Fonctions » semble pouvoir être inférieur à 1 en vertu du **principe de libre administration** des collectivités territoriales (sous réserve de l'appréciation du juge administratif).

Le coefficient minimum pour les deux parts ne pourra, néanmoins, pas être égal à 0, dès lors que les montants plafonds annuels de référence applicables à chacune des parts ne peuvent être, eux-mêmes, égaux ou proches de 0 euro.

---

<sup>10</sup> Lorsque l'agent est logé par nécessité absolue de service, la fourchette du coefficient multiplicateur est portée de 0 à 3.

<sup>11</sup> Les coefficients peuvent comporter des décimales.

### 2.3.3.3 La détermination des critères

Le montant individuel de chacune des parts de la PFR (qu'il soit affecté d'un coefficient ou non) est **librement fixé par l'autorité territoriale** (cf.2.3.2 Les organes décisionnels de la PFR), en tenant compte des critères déterminés par l'**organe délibérant**<sup>12</sup>.

#### 2.3.3.3.1 Critères relatifs à la part liée aux Fonctions (cf. Partie 1 du guide)

Les critères servent à tenir compte des fonctions exercées par l'agent (missions et activités exercées, poste occupé)<sup>13</sup>.

Certains critères sont d'ores et déjà prévus par la réglementation :

- ❖ Niveau de responsabilité (management de service, encadrement intermédiaire, fonctions de pilotage, niveau de responsabilité supérieur à des personnes du même grade, etc...) ;
- ❖ Niveau d'expertise (fonctions de conseils, de diagnostic, etc...) ;
- ❖ Sujétions spéciales liées aux fonctions exercées (surcroît régulier d'activité, déplacements fréquents, horaires décalés, polyvalence, disponibilité importante, travail de nuit etc...).

Ils peuvent faire l'objet de précisions ou être complétés de critères supplémentaires<sup>14</sup>.

#### 2.3.3.3.2 Critères relatifs à la part liée aux Résultats

Les critères servent à apprécier les résultats de la procédure annuelle d'évaluation individuelle et de la manière de servir<sup>15</sup>.

Le montant individuel pourra tenir compte des critères suivants, appréciés dans le cadre de l'évaluation individuelle :

- ❖ Efficacité dans l'emploi ;
- ❖ Réalisation des objectifs ;
- ❖ Développement des compétences professionnelles et techniques ;
- ❖ Qualités relationnelles ;
- ❖ Capacité d'encadrement ou à exercer des fonctions supérieures ;
- ❖ Expérience professionnelle ;
- ❖ Capacité d'initiative ;
- ❖ Motivation, etc...

---

<sup>12</sup> L'organe délibérant peut prévoir des critères différents selon les cadres d'emplois et les grades. Toutefois, les critères doivent permettre, pour chaque grade, de déterminer le niveau des fonctions et d'apprécier les résultats au regard de l'évaluation individuelle et de la manière de servir.

<sup>13</sup> La fiche de poste et l'organigramme sont, à cet égard, des outils de gestion indispensables des ressources humaines, qui en fixent les données précises.

<sup>14</sup> La circulaire du 27 septembre 2010 précise que la part liée aux fonctions doit s'appuyer sur une véritable réflexion, une politique d'identification et de cotation des emplois et des métiers.

<sup>15</sup> La manière de servir correspond au savoir être / savoir faire de l'agent, tandis que la notion de résultats individuels, correspond à la mesure de la performance : elle prend en compte l'atteinte des objectifs préalablement fixés.

## 2.4 Le versement de la PFR et son articulation avec les autres primes

### 2.4.1 Les modalités de versement de la PFR

Aucune réglementation n'encadre les modalités du versement, il revient à l'**organe délibérant** de déterminer sa périodicité.

- ❖ La part liée aux **fonctions** peut faire l'objet d'un **versement mensuel**, lissé sur l'année.
- ❖ La part liée aux **résultats** peut faire l'objet d'un **versement annuel**, à l'issue de la procédure d'évaluation individuelle. Toutefois, elle peut également faire l'objet d'un **versement mensuel sous forme "d'acompte"**, avec régularisation semestrielle ou annuelle.

Il ne s'agit, cependant, que de simples préconisations, dès lors qu'il appartient à l'**organe délibérant** de déterminer, en cohérence avec sa politique de gestion des ressources humaines, la périodicité de versement des régimes indemnitaires.

Le régime fiscal et social de la PFR est identique à celui des autres primes et indemnités : il est soumis à la RAFP (Retraite Additionnelle de la Fonction Publique), à la CSG (Contribution Sociale Généralisée) et au RDS (contribution au Remboursement de la Dette Sociale).

### 2.4.2 Les conditions de cumul et l'articulation de la PFR avec les autres primes

Lorsqu'elle est mise en place, la **PFR se substitue au régime indemnitaire antérieur** de l'agent dont le cadre d'emplois est éligible à la PFR. Elle se substitue, donc, obligatoirement à l'ensemble des primes et indemnités versées antérieurement aux agents du cadre d'emplois considéré.

#### 2.4.2.1 Cadre d'emplois des administrateurs territoriaux

La PFR se substitue aux primes et indemnités suivantes :

- ❖ la Prime de Rendement ;
- ❖ l'Indemnité de Fonctions et de Résultats ;
- ❖ l'Indemnité Forfaitaire pour Travaux Supplémentaires (IFTS).

#### 2.4.2.2 Cadre d'emplois des attachés territoriaux

La PFR se substitue aux primes et indemnités suivantes :

- ❖ l'Indemnité d'Exercice des Missions des Préfectures (IEMP) ;
- ❖ l'Indemnité Forfaitaire pour Travaux Supplémentaires (IFTS).

#### 2.4.2.3 Cadre d'emplois des secrétaires de mairie

La PFR se substitue aux primes et indemnités suivantes :

- ❖ l'Indemnité d'Exercice des Missions des Préfectures (IEMP) ;
- ❖ l'Indemnité Forfaitaire pour Travaux Supplémentaires (IFTS).

#### 2.4.2.4 Exceptions à l'interdiction du cumul

La PFR ne se substitue pas aux primes et indemnités suivantes :

- ❖ les indemnités relevant des avantages collectivement acquis prévus à l'article 111 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 précitée ;
- ❖ la prime de responsabilité de certains emplois de direction des collectivités et des établissements publics territoriaux (décret n°88-631 du 6 mai 1988) ;
- ❖ Le Supplément Familial de Traitement (SFT) ;
- ❖ La Nouvelle Bonification Indiciaire (NBI)<sup>16</sup>.

#### 2.4.3 Exemples de calcul de la PFR en tenant compte de la cotation des postes

##### 2.4.3.1 Mise en place d'une PFR sans coefficient multiplicateur

A titre d'exemple, une collectivité de 2 000 habitants souhaite faire évoluer le régime indemnitaire de sa secrétaire de mairie (grade de secrétaire de mairie) vers la PFR.

Son régime indemnitaire antérieur était composé de la manière suivante :

- ❖ Indemnité Forfaitaire pour Travaux Supplémentaire (IFTS) :  
montant de référence du grade 1 078,72 x coefficient 2  
soit  $1\,078,72 \times 2 = \mathbf{2\,157,44\ €}$
- ❖ Indemnité d'Exercice des Missions de préfecture (IEMP) :  
montant de référence du grade 1 372,04 x coefficient 1  
soit  $\mathbf{1\,372,04\ €}$

**TOTAL IEMP + IFTS = 2 157,44 € + 1 372,04 € = 3 529,47€**

Dans la perspective de la mise en place de la PFR, la commande devra répondre à trois objectifs :

1. contenir la masse salariale ;
2. maintenir à l'identique (ou faire évoluer **modestement**) le régime indemnitaire de l'agent ;
3. scinder le régime indemnitaire en deux parts, une Part Fonctions et une Part Résultats, en tenant compte de l'antériorité.

---

<sup>16</sup> La NBI peut être cumulée avec le versement de la PFR. Cependant, la part de la prime liée aux fonctions exercées peut apparaître comme faisant double emploi avec la NBI. Il peut donc être admis que le montant correspondant à cette NBI soit déduit à due proportion, de la « Part Fonctions » de la PFR, à la condition expresse que l'organe délibérant l'ait prévu.

### 2.4.3.1.1 Cotation du poste de secrétaire de mairie

CRITERES	PONDERATION RETENUE	ECHELLE DE NIVEAUX				TOTAL obtenu
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
<b>Critère 1 : Responsabilité</b>	<b>25%</b> de 160 points soit 40 points	15/40 pts	22/40 pts	36/40 pts	40/40 pts	40
<b>Critère 2 : Complexité</b>	<b>20%</b> de 160 soit 32 points	08/32 pts	13/32 pts	25/32 pts	32/32 pts	25
<b>Critère 3 : Dimension relationnelle</b>	<b>20%</b> de 160 soit 32 points	10/32 pts	16/32 pts	29/32 pts	32/32 pts	32
<b>Critère 4 : Initiative</b>	<b>35%</b> de 160 soit 56 points	20/56 pts	37/56 pts	48/56 pts	56/56 pts	48
<b>TOTAL</b>	<b>160 points</b>					<b>145/160</b>

### 2.4.3.1.2 Détermination des plafonds du nouveau régime indemnitaire (PFR) en faveur du poste de secrétaire de mairie

La commune prévoit dans son budget un montant annuel de 4 000€ au titre du nouveau régime indemnitaire (PFR) de la secrétaire de mairie, dont **90%** sera consacré à la **Part Fonctions** et **10%** à la **Part résultats**.

Grade	Part Fonctions : montant plafond annuel retenu	Part Résultats : montant plafond annuel retenu	Plafond global annuel Part F + Part R	Rappel du plafond annuel prévu à l'Etat
Secrétaire de mairie	3 600€	400€	4 000€	20 100€

### 2.4.3.1.3 Détermination de la part Fonctions de la PFR du poste de secrétaire de mairie

**Détermination de la Part Fonctions** attribuée au poste **après** cotation du poste

Note du poste X montant plafond annuel Part F =  $145/160 \times 3\,600$   
**Soit 3 262,50€ annuels au titre de la Part Fonctions**

Au titre des fonctions exercées, la secrétaire de mairie percevra, donc, une Part Fonctions annuelle d'un montant de 3 262,50€.

#### 2.4.3.1.4 Détermination de la part Résultats de la PFR du poste de secrétaire de mairie

Appréciation des résultats, de l'évaluation individuelle et de la manière de servir	Attribution du montant de la Part Résultats sans coefficient multiplicateur
Agent <b>très satisfaisant</b> dans l'accomplissement de ses missions	400€
Agent <b>satisfaisant</b> dans l'accomplissement de ses missions	300€
Agent <b>peu satisfaisant</b> dans l'accomplissement de ses missions	200€
Agent ne donnant <b>pas satisfaction</b>	< 0 – 100 € >

Il résulte de ce qui précède que, selon l'évaluation conduite par le maire l'année de mise en place de la PFR (n), par référence à l'année écoulée (n-1) :

- ❖ si ce dernier considère que la secrétaire de mairie entre dans la catégorie « Agent **satisfaisant** dans l'accomplissement de ses missions », l'intéressée percevra au titre la part Résultats du régime indemnitaire, un montant de 300€.

**Part Fonctions + Part Résultats**

$$3\ 262,50€ + 300 = \mathbf{3\ 562,50€}$$

- ❖ si le maire considère que la secrétaire de mairie entre dans la catégorie « Agent **très satisfaisant** dans l'accomplissement de ses missions », l'intéressée percevra au titre la part Résultats du régime indemnitaire, un montant de 400€.

**Part Fonctions + Part Résultats**

$$3\ 262,50€ + 400 = \mathbf{3\ 662,50€}$$

#### 2.4.3.1.5 Conclusion

Les objectifs fixés dans la commande initiale sont atteints dans la mesure où :

1. on est parvenu à contenir la masse salariale ;
2. on a fait, modestement, évoluer le régime indemnitaire de l'agent ;
3. on a scindé en deux parts le régime indemnitaire, en tenant compte de l'antériorité.

### 2.4.3.2 Mise en place d'une PFR avec coefficient multiplicateur

A titre d'exemple, une collectivité de 2 000 habitants élabore son budget pour l'année n + 1, dans ce cadre elle prévoit un montant annuel de 4 000€ au titre de la PFR pour le poste de secrétaire de mairie, dont **90%** sera consacré à la **Part Fonctions** et **10%** à la **Part résultats**.

#### 2.4.3.2.1 Détermination des plafonds du nouveau régime indemnitaire (PFR) en faveur du poste de secrétaire de mairie

Grade	Part Fonctions : montant plafond annuel retenu	Part Résultats : montant plafond annuel retenu	Plafond global annuel Part F + Part R	Rappel du plafond annuel prévu à l'Etat
Secrétaire de mairie	3 600€	400€	4 000€	20 100€

#### 2.4.3.2.2 Cotation du poste de secrétaire de mairie

CRITERES	PONDERATION RETENUE	ECHELLE DE NIVEAUX				TOTAL obtenu
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
<b>Critère 1 : Responsabilité</b>	<b>25%</b> de 160 points soit 40 points	15/40 pts	22/40 pts	36/40 pts	40/40 pts	40
<b>Critère 2 : Complexité</b>	<b>20%</b> de 160 soit 32 points	08/32 pts	13/32 pts	25/32 pts	32/32 pts	25
<b>Critère 3 : Dimension relationnelle</b>	<b>20%</b> de 160 soit 32 points	10/32 pts	16/32 pts	29/32 pts	32/32 pts	32
<b>Critère 4 : Initiative</b>	<b>35%</b> de 160 soit 56 points	20/56 pts	37/56 pts	48/56 pts	56/56 pts	48
<b>TOTAL</b>	<b>160 points</b>					<b>145/160</b>

#### 2.4.3.2.3 Détermination de la part Fonctions de la PFR du poste de secrétaire de mairie avec application de coefficients multiplicateurs librement déterminés par l'assemblée délibérante

Grade	Montant de référence annuel retenu	Montant annuel plafond avec un coefficient 3
Secrétaire de mairie	1 200€	3 600€

Critères retenus en tenant compte du tableau 2.4.3.2.2 relatif à la cotation du poste de secrétaire de mairie :

- ❖ niveau de responsabilités,
- ❖ complexité,
- ❖ dimension relationnelle,
- ❖ initiative.

Détermination des montants de la part Fonctions avec coefficients multiplicateurs, en se référant au tableau 2.4.3.2.2 relatif à la cotation du poste de secrétaire de mairie (référentiel en points) :

Détermination du coefficient en fonction du nombre de points obtenus par le poste lors de la cotation	Coefficient attribué	Montant annuel de la part Fonctions
Poste coté entre <b>126 et 160 points</b>	<b>3</b>	3 600€
Poste coté entre <b>61 et 125 points</b>	<b>2</b>	2 400€
Poste coté <b>jusqu'à 60 points</b>	<b>1</b>	1 200€

La secrétaire de mairie dont le poste a été coté 145 points sur 160 se verra attribuer un coefficient multiplicateur de **3**.

La part Fonctions de la PFR qui lui sera versée, sera de **3 600€ (soit montant de référence x coefficient retenu c'est-à-dire, dans le cas d'espèce, 1 200 x 3 = 3 600€)**.

#### 2.4.3.2.4 Détermination de la part Résultats de la PFR du poste de secrétaire de mairie avec application de coefficients multiplicateurs librement déterminés par l'assemblée délibérante

Grade	Montant de référence annuel retenu	Montant annuel plafond avec un coefficient 4
Secrétaire de mairie	100€	400€

La part Résultats individuellement versée tiendra compte de l'évaluation professionnelle annuelle (ou de la notation, le cas échéant), selon les critères suivants :

- ❖ l'efficacité dans l'emploi,
- ❖ la réalisation des objectifs,
- ❖ les qualités relationnelles,
- ❖ l'encadrement d'équipe.

Appréciation des résultats, de l'évaluation individuelle et de la manière de servir	Coefficient attribué	Montant annuel de la part Résultats
Agent <b>très satisfaisant</b> dans l'accomplissement de ses missions	<b>4</b>	400€
Agent <b>satisfaisant</b> dans l'accomplissement de ses missions	<b>3</b>	300€
Agent <b>peu satisfaisant</b> dans l'accomplissement de ses missions	<b>2</b>	200€
Agent ne donnant <b>pas satisfaction</b>	<b>&lt; 0 – 1 &gt;</b>	0€ à 100€

Dans le cas présent, si l'évaluation professionnelle de la secrétaire de mairie est jugée **satisfaisante**, mais avec une marge de progression, l'intéressée se verra attribuer un coefficient **3**.

La part Résultats de la PFR qui lui sera versée, sera de **300€ (soit montant de référence x coefficient retenu c'est-à-dire, dans le cas d'espèce, 100 x 3 = 300€)**

En conséquence, la secrétaire de mairie percevra au titre la **PFR**, pour l'année considérée, une somme globale de **3 900€**, calculée ainsi :  
**Part Fonctions + Part Résultats (3 600 + 300 = 3900€)**

En revanche si l'évaluation professionnelle de la secrétaire de mairie est jugée **très satisfaisante**, en considérant que tous les objectifs fixés sont atteints, l'intéressée se verra attribuer un coefficient **4**.

La part Résultats de la PFR qui lui sera versée, sera de **400€(soit montant de référence x coefficient retenu c'est-à-dire, dans le cas d'espèce, 100 x 4 = 400€)**

En conséquence, la secrétaire de mairie percevra au titre la **PFR**, pour l'année considérée, une somme globale de **4 000€** calculée ainsi :  
**Part Fonctions + Part Résultats**  
**3 600 + 400 = 4 000€**



*Une attention toute particulière devra être portée sur l'évolution de la part Résultats d'une année sur l'autre. Le montant déterminé n'a pas vocation à être reconduit d'année en années, ou à faire l'objet d'une évolution prédéterminée. Il importe qu'il y ait une cohérence entre l'appréciation que l'évaluateur fait du travail accompli par l'agent et le montant alloué au titre de la part Résultats. Par ailleurs, un barème prévoyant une marge de progression peut être mis en place par la collectivité, de manière à garantir l'attractivité du poste sur plusieurs années.*

## Partie 3. **Annexes**

### 3.1 Annexe 1 : tableau de bord financier (en ligne sur le site [www.cdg37.fr](http://www.cdg37.fr))

Libellé des rubriques	C.A. 2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
002 - Résultats antérieurs à reprendre uniquement l'année n							
70 - Produits des services			0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
73 - Impôts et taxes		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
74 - Dotations et participations		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
75 - Autres produits de gestion courante (+ ch/ 013)		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Recettes réelles courantes (A)</b>		<b>0,00 €</b>					
011 - Charges à caractère général		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
012 - Frais de personnel		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
65 - Charges de gestion courante		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Dépenses réelles courantes (B)</b>		<b>0,00 €</b>					
<b>Excédent Brut de Fonctionnement (C) A - B</b>	<b>0,00 €</b>						
+ 76 - Produits financiers		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
- 66 - Charges financières		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Résultat financier (D)</b>		<b>0,00 €</b>					
+ 77 - Produits exceptionnels (recettes réelles)		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
- 67 - Charges exceptionnelles (dépenses réelles)		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Résultat exceptionnel (E)</b>		<b>0,00 €</b>					
<b>+ Recettes réelles chapitre 79 (F)</b>		<b>0,00 €</b>					
<b>Capacité d'Autofinancement Brute (G) C + D + E + F</b>		<b>0,00 €</b>					
Remboursement en capital de la dette (ch/ 16)		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Capacité d'Autofinancement Nette (H)</b>		<b>0,00 €</b>					

Simulations	Nombre d'habitants	2 500					
<b>Masse salariale</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
dont régime indemnitaire/masse salariale en %							
dont régime indemnitaire/masse salariale en valeur	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Hypothèse 1 : Accroissement du RI en % *</b>							
Impact en valeur sur le régime indemnitaire	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Différence avec le régime indemnitaire versé antérieurement	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Masse salariale après évolution	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Capacité d'autofinancement nette après évolution</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Masse salariale par habitant avant évolution	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Masse salariale par habitant après évolution	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Moyenne masse salariale par habitant strate	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Hypothèse 2 : Ajout d'une somme forfaitaire par an au RI **</b>							
Modification apportée en valeur		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Masse salariale après évolution		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Capacité d'autofinancement nette après évolution</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Masse salariale par habitant de la collectivité	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Masse salariale par habitant après évolution	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Moyenne masse salariale par habitant strate	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

*La simulation pour une vision sur du long terme de l'efficacité de la méthode peut s'effectuer au choix, selon le niveau de précision souhaité :*

*\* en % d'accroissement du RI global,*

*\*\* ou en montant forfaitaire d'accroissement du RI.*

*Pour plus de facilité, le format Excel du document est mis à votre disposition dans une version informatique (en ligne sur notre site <http://www.cdg37.fr> – rubrique « Statut »).*

### 3.2 Annexe 2 : les cadres d'emplois de la filière administrative concernés par la PFR

A ce jour, les **cadres d'emplois de la filière administrative** concernés sont les suivants :

Cadre d'emplois de la fonction publique territoriale	Corps de référence de la fonction publique d'Etat
<b>Administrateurs territoriaux</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Administrateur hors classe</li><li>❖ Administrateur</li></ul>	<b>Administrateur civil</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Administrateur civil hors classe</li><li>❖ Administrateur civil</li></ul>
<b>Attachés territoriaux</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Directeur territorial</li><li>❖ Attaché principal</li><li>❖ Attaché</li></ul>	<b>Directeur de préfecture, attaché d'administration de l'Intérieur et de l'outre-mer</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Directeur de préfecture</li><li>❖ Attaché principal</li><li>❖ Attaché</li></ul>
<b>Secrétaire de mairie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Secrétaire de mairie</li></ul>	<b>Attaché d'administration de l'Intérieur et de l'outre-mer (préfecture)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Attaché</li></ul>

### 3.3 Annexe 3 : les cadres d'emplois de la filière technique concernés par l'Indemnité de Performance et de Fonctions (IPF)

La PFR existe, également, pour la filière technique sous la dénomination d'IPF (Indemnité de Performance et de Fonctions), pour les ingénieurs en chef de classe normale et de classe exceptionnelle (corps de référence FPE : « Ingénieurs des ponts, des eaux et forêts »).

Filière TECHNIQUE	Montant annuel de référence		Plafonds Etat
	Fonctions	Résultats individuels	
<b>Ingénieur chef de classe exceptionnelle</b>	Déterminé par l'assemblée délibérante	Déterminé par l'assemblée délibérante	<b>58 800 €</b>
<b>Ingénieur chef de classe normale</b>	Déterminé par l'assemblée délibérante	Déterminé par l'assemblée délibérante	<b>50 400 €</b>

### 3.4 Annexe 4 : tableau récapitulatif des montants globaux annuels de la PFR dans la PFE

Arrêté du 22 décembre 2008 fixant les montants de référence de la prime de fonction et de résultats

Arrêté du 9 octobre 2009 portant extension de la PFR au corps des administrateurs civils.

Grades	PFR de la part liée aux fonctions				PFR de la part liée aux résultats				Plafond annuel global (part « fonctions » + part « résultat ») en €	Montants maxi des régimes indemnitaires antérieurs (2008) IFTS coeff. 8 + IEMP coeff. 3**
	Montant annuel de référence (€)	Coeff. Mini	Coeff. Maxi	Montant individuel maxi.	Montant annuel de référence (€)	Coeff. Mini	Coeff. Maxi	Montant individuel maxi. €		
Administrateur Hors classe	4 600	1	6	27 600	4 600	0	6	27 600	55 200	28 889.4***
Administrateur	4 150	1	6	24 900	4 150	0	6	24 900	49 800	26 817.48***
Directeur Territorial	2 500	1	6	15 000	1 800	0	6	10 800	25 800	16 251.36
Attaché principal	2 500	1	6	15 000	1 800	0	6	10 800	25 800	15 885.48
Attaché	1 750	1	6	10 500	1 600	0	6	9 600	20 100	12 745.88
Secrétaire de mairie	1 750	1	6	10 500	1 600	0	6	9 600	20 100	12 745.88

\*Seuls les montants du plafond annuel FPE s'imposent en Fonction Publique Territoriale.

Montant individuel maximum = montant annuel de référence x coefficient maximum.

\*\* Montants de référence pour l'IEMP et IFTS 2008 pour le grade concerné.

\*\*\* Pour les administrateurs : IFTS + Prime de Rendement + Indemnité de Fonctions et de Résultats

## Partie 4. **Glossaire**

**Cadre d'emplois** : les cadres d'emplois de la fonction publique territoriale regroupent les fonctionnaires soumis au même statut particulier, titulaires d'un grade leur donnant vocation à occuper un ensemble d'emplois, par le biais du déroulement de carrière.

**Capacité d'Autofinancement (CAF)** : la CAF correspond à l'excédent des produits réels de fonctionnement de l'exercice sur les charges réelles de fonctionnement de l'exercice. Ce flux réel permet d'autofinancer une partie des investissements et/ou de faire face au remboursement de la dette en capital. La CAF constitue le premier indicateur de pilotage financier des budgets locaux.

**Catégorie (niveau hiérarchique)** : chaque cadre d'emplois relève de l'une des trois catégories d'emploi de la fonction publique. Ces catégories identifiant le niveau de recrutement correspondent, pour :

- \* la **catégorie A** : niveau Bac + 3 à Bac + 5 = encadrement supérieur ;
- \* la **catégorie B** : niveau Bac à Bac + 2 = encadrement intermédiaire ;
- \* la **catégorie C** : niveau Brevet, BEP, etc ... ou sans diplômes = personnel d'exécution.

**Chef de projet** : le chef de projet ou chargé de projet est la personne chargée de mener un projet et de gérer son bon déroulement. De manière générale, il anime une équipe pendant la durée du ou des divers projets dont il a la charge.

**Classification des emplois** : le système de la classification permet de positionner les emplois dans une grille de classification, en prenant appui sur un référentiel métier, le cas échéant. La classification porte sur des emplois décrits par les activités envisagées et les compétences requises, dans le cadre d'une maîtrise parfaite de l'emploi. La classification ne doit pas relever d'une appréciation individuelle : il s'agit de classer des emplois, non pas des individus.

**Comité de pilotage** : lors du lancement d'un projet tel que la mise en œuvre de la Prime de Fonction et de Résultat dans une collectivité, un Comité de Pilotage, composé librement de représentants du personnel et d'élus, peut être nommé afin d'en assurer le suivi. Cette structure temporaire, mise en place spécifiquement pour le projet, a pour but de piloter le projet de façon autonome, c'est-à-dire en se distinguant de la hiérarchie permanente de la collectivité. Le Comité de pilotage est, cependant, chargé de rendre compte à l'autorité territoriale des problèmes rencontrés au cours du projet, ou bien lorsqu'une décision de niveau stratégique doit être prise au cours du projet. A la fin du projet, le Comité de Pilotage est dissous.

**Cotation d'un poste** : la cotation permet d'individualiser les rémunérations sur un facteur objectif, collectif mais suffisamment différencié : le type d'emploi occupé. Les grilles statutaires figent la hiérarchie des rémunérations en fonction d'un niveau de recrutement, là où la cotation permet de les faire évoluer en fonction du poids des postes occupés (cf. **Pesée d'un poste**). Idéalement, le travail de cotation devrait se dérouler en trois étapes : la description des postes, la pesée des postes, la constitution de plages de rémunération distinctes, au sein desquelles les différents postes de la collectivité seront positionnés.

**Critère classant** : critère à portée générique, s'appliquant à l'ensemble des postes et permettant de définir et d'évaluer les différentes compétences requises pour l'exercice de chaque poste dans la collectivité. Chaque critère peut comporter plusieurs niveaux, chaque niveau ayant une valeur pré déterminée, exprimée en points. Exemple de critères : les compétences requises par le poste, le degré d'initiative (niveau de responsabilité), la contribution aux missions, etc ...

**Emploi** : situation de travail d'une ou plusieurs personnes qui concourent à la réalisation de la même mission, pour lesquelles il existe une proximité d'activités, contre versement d'une rémunération.

**E**mploi repère : emploi de référence pour la classification, permettant de positionner tous les emplois d'une filière, d'une branche d'activité. Ils représentent la majorité des emplois existants dans cette branche ou filière et en assurent la cohérence. L'emploi repère est déterminé par regroupement de plusieurs emplois présentant des finalités, des activités principales et des compétences, proches ou similaires.

**E**ntretien professionnel : moment d'échange et de dialogue entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct (n+1), permettant d'établir et d'apprécier rétrospectivement la valeur professionnelle du fonctionnaire évalué. Il s'agit, ainsi, de situer la valeur professionnelle des agents non pas par une note, mais par un système d'appréciation basé sur une pesée fine et approfondie des résultats obtenus et des compétences détenues.

**F**iche métier : la fiche métier comprend la définition du métier, le type d'employeur, le(les) cadre(s) d'emplois statutaire(s) correspondant au métier, les conditions d'accès au métier, ainsi qu'une description générale des activités principales liées à l'exercice du métier présenté.

**F**iche de poste : descriptif de la fonction exercée par un agent dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail, notamment le service et l'encadrement éventuel. Elle est le fruit d'une réflexion conjointe de l'agent et de son supérieur hiérarchique direct, qui détiennent tous deux les informations permettant d'appréhender réellement toutes les dimensions du poste. Sa rédaction doit donner une photographie au plus proche du poste actuel.

**F**ilière : les filières regroupent les fonctionnaires territoriaux par secteurs d'activité (administratif, technique, sanitaire et social, ...). La classification en filières des cadres d'emplois de la fonction publique territoriale résulte d'une démarche pratique. La filière caractérise la nature des fonctions pouvant être confiées aux fonctionnaires, mais reste insuffisante, en soi, dans la mesure où il faut toujours se référer au cas par cas au statut particulier du cadre d'emplois pour en connaître le détail.

**G**rade : le grade est le support juridique de la carrière. Il caractérise la qualité de fonctionnaire de celui qui le détient et, accessoirement, son niveau dans la hiérarchie administrative. Le grade définit les différentes possibilités de déroulement de carrière.

**G**rille de cotation : outil de pesée des postes. Elle regroupe un certain nombre de critères pré définis, comportant ou non plusieurs niveaux chacun. Chaque niveau est affecté d'un certain nombre de points.

**M**éthodes de classification : deux grands types de méthodes existent pour classer les emplois, les méthodes appelées « globales » et les méthodes dites critérielles ou analytiques.

Les méthodes globales évaluent les emplois les uns par rapport aux autres à partir de leur intitulé, de façon à obtenir une liste hiérarchique des postes. Les méthodes analytiques ou critérielles définissent en amont des critères de comparaison des emplois pour les classer. L'évaluation séparée de plusieurs des caractéristiques de chaque poste permet l'attribution d'un total de points correspondant à un coefficient pour chaque poste.

**M**étier : ensemble homogène de situations de travail (emplois) liées entre elles par une même technicité, présentant un noyau dur d'activités communes et requérant des compétences proches ou similaires. Un métier n'est pas propre à une organisation de travail ou, en l'occurrence, à une collectivité. Il peut comprendre des emplois de niveau ou de classification différents.

**O**rganigramme : représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une commune ou d'un établissement public de coopération intercommunale. Il peut être réalisé sous différentes formes, la plus classique étant la forme hiérarchico-fonctionnelle : tous les agents sont regroupés en services fonctionnels et chacun a un référent hiérarchique identifié.

**P**esée d'un poste : réalisée grâce à la grille de cotation, la pesée s'effectue en déterminant, pour chaque critère classant, le niveau correspondant à l'exercice du poste. Le poids du poste s'obtient en additionnant les valeurs de cotation attribuées pour chaque critère, à chaque activité, en établissant une moyenne pour le poste.

**Pondération** : il s'agit du degré d'appréciation des critères classant. Chaque critère comporte plusieurs degrés et chaque degré correspond à un niveau d'exercice de l'activité dans l'emploi.

**Poste** : le poste est la plus petite unité des situations de travail. Il correspond à une situation de travail individuelle et localisée. Il se décrit dans une fiche de poste qui précise les missions, les activités qui en découlent, les compétences nécessaires.

**Principe de séparation grade/emploi** : le grade reste la propriété du fonctionnaire qui ne peut se le voir retirer en dehors d'une procédure disciplinaire. L'emploi correspond aux fonctions exercées par le fonctionnaire, fonctions définies et confiées par l'autorité administrative qui peut à tout moment les modifier, en prononçant l'affectation du fonctionnaire dans un nouvel emploi correspondant à son grade. Ce principe, affirmé par la loi du 13 juillet 1983 pour l'ensemble des fonctionnaires, en son article 12, constitue la base de la mise en œuvre de la continuité de la carrière par les mécanismes de garantie d'emploi.

**Tableau de classification** : grille ou tableau permettant de positionner l'ensemble des postes de la collectivité selon un certain nombre de critères (Cf. grille de cotation).



*Fonction Publique  
Territoriale*

**CDG37**  
Centre de Gestion  
d'Indre-et-Loire

Centre de Gestion d'Indre-et-Loire  
25 rue du rempart  
CS 14135  
37 041 TOURS CEDEX 1

Service des plans de formation inter-collectivités : [plansdeformation@cdg37.fr](mailto:plansdeformation@cdg37.fr)

Service statut et juridique : [statut@cdg37.fr](mailto:statut@cdg37.fr)

*[www.cdg37.fr](http://www.cdg37.fr)*

