



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

## GRH et LOLF

Gestion et reconnaissance  
de la performance



COLLECTION  
Ressources humaines

RESSOURCES HUMAINES

RESSOURCES HUMAINES

RESSOU

PERSPECTIVES PERSPECTIVES PERSPECTIVES  
PERSPECTIVES PERSPECTIVES PERSPECTIVES  
PERSPECTIVES PERSPECTIVES PERSPECTIVES  
PERSPECTIVES PERSPECTIVES PERSPECTIVES



**GRH et LOLF :**

**gestion et reconnaissance de la performance**

**Juillet 2005**



## **Avant propos**

Alors que la LOLF a été construite autour de la notion d'évaluation de la performance des politiques publiques, les instruments de gestion des ressources humaines permettant d'assurer une meilleure reconnaissance des agents qui concourent à cette performance restent à élaborer.

Dans cette perspective, un groupe de travail regroupant l'ensemble des ministères s'est réuni une fois par mois tout au long du premier semestre à l'initiative de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique. La participation active de ses membres a permis un travail fructueux.

Dans un premier temps, le groupe s'est attaché à tirer les leçons de l'enquête récente de l'OCDE sur la reconnaissance de la performance dans les fonctions publiques de différents pays. Il a également préparé et diffusé une grille d'interrogation auprès de plusieurs entreprises publiques et administrations de l'Etat. Les résultats de cette enquête ainsi que de nombreuses auditions sont présentés dans ce bilan d'étape.

L'objectif est de partager entre les administrations des références méthodologiques et des expériences à partir desquelles celles-ci pourront mener un travail de réflexion et trouver des solutions adaptées aux spécificités de leur environnement. Loin d'une approche prescriptive, ce bilan d'étape se veut plus proche d'une première boîte à outils au service des administrations partenaires.



# SOMMAIRE

<b>AVANT PROPOS .....</b>	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>I - L'EXPERIENCE DES PAYS DE L'OCDE.....</b>	<b>12</b>
<b>1. LA RLP S'INSCRIT DANS UN CONTEXTE DE GESTION PLUS LARGE.....</b>	<b>12</b>
<b>2. QUELQUES CONSTANTES APPARAISSENT AU-DELA DES SITUATIONS PARTICULIERES .....</b>	<b>13</b>
<b>3. UNE MISE EN PLACE COMPLEXE ET DELICATE.....</b>	<b>13</b>
<b>4. LES CONCLUSIONS DU RAPPORT .....</b>	<b>14</b>
<b>5. LES OBSERVATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL .....</b>	<b>14</b>
<b>II - L'ENQUETE DU GROUPE DE TRAVAIL AUPRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET DES SERVICES DE L'ETAT .....</b>	<b>17</b>
<b>1. L'EXPERIENCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1. Le management par objectifs.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2. La reconnaissance de la performance (R.L.P.).....</b>	<b>19</b>
<b>1.3. Bilan de la reconnaissance de la performance .....</b>	<b>22</b>
<b>2. LES SYSTEMES MIS EN ŒUVRE AU SEIN DE CERTAINS SERVICES DE L'ETAT.....</b>	<b>24</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>30</b>
<b>ANNEXE 1 : ENQUETE SUR LES SYSTEMES DE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS ET DE RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>33</b>
- EDF-GDF, la SNCF, France Télécom, la COGEMA et Thalès .....	34
- la Banque de France, la Caisse des dépôts et consignations, Air France, l'Institut de recherche et de sûreté nucléaire (IRSN).....	46
- la Direction générale de la police nationale (DGPN), la Direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN) et la Délégation générale pour l'armement (DGA) .....	54
<b>ANNEXE 2 : EXEMPLES DE GRILLES D'EVALUATION .....</b>	<b>63</b>
- France Télécom.....	64
- la Banque de France.....	71
<b>ANNEXE 3 : LE CADRE JURIDIQUE DES MECANISMES DE MODULATION INDEMNITAIRE (DGAFP/FP7).....</b>	<b>77</b>
<b>ANNEXE 4 : GLOSSAIRE .....</b>	<b>81</b>
<b>ANNEXE 5 : PARTICIPANTS AU GROUPE DE TRAVAIL INTERMINISTERIEL .....</b>	<b>85</b>



## Introduction

La notion de performance n'est pas étrangère aux exigences du service public. Celles-ci se sont en effet largement renouvelées ces dernières années. La persistance d'une situation économique et sociale difficile (exclusion, fort taux de chômage) parallèlement à un niveau de prélèvements obligatoires élevés d'une part, l'élévation générale du niveau de qualification, l'apparition de prestataires de services concurrents de l'Etat dans le contexte de l'intégration européenne et de la décentralisation d'autre part, ont profondément changé le rapport des Français à l'égard de leur administration. S'appuyant sur la longue tradition d'un Etat tutélaire, le pilotage des politiques publiques s'est progressivement teinté, depuis la fin des années 1970, d'une approche plus contractuelle et partenariale, et par là même plus exigeante envers des structures administratives qui doivent désormais faire la preuve de leur adaptabilité et de leur efficacité.

L'adoption, le 1<sup>er</sup> août 2001, de la loi organique relative aux lois de finances a permis de transposer cette dynamique dans le cadre budgétaire de l'Etat. L'effet attendu de la LOLF ne saurait toutefois se limiter au seul champ budgétaire. Avec son entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2006, l'Etat s'est également doté d'un important levier de changement culturel.

Alors que la LOLF a été construite autour de la notion d'évaluation de la performance des politiques publiques, les instruments de gestion des ressources humaines permettant d'assurer une meilleure reconnaissance des agents qui concourent à cette performance restent à élaborer. Or, ces instruments peuvent contribuer au changement culturel attendu.

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

L'importance de ce volet de la mise en œuvre de la LOLF ne doit pas être sous-estimée. Favorisant à terme une plus grande efficacité du nouveau dispositif, il est un révélateur de la capacité des cadres dirigeants de l'administration à traduire une volonté politique, exprimée de façon unanime par le Parlement, en une réalité quotidienne de gestion. Et c'est sur cette capacité que le Parlement, au vu des premiers résultats obtenus, demandera des comptes à l'ensemble des administrations de l'Etat.

Dans cette perspective, un groupe de travail réunissant l'ensemble des ministères a été mis en place le 16 février 2005 par le ministère de la fonction publique.

Dans une première étape, le groupe s'est attaché à donner une définition cohérente avec les exigences du service public des concepts clefs que sont la performance, sa reconnaissance et sa rémunération, le mérite, la gestion par objectif, l'évaluation des résultats, les indicateurs, la cotation des emplois.

Sur cette base, le groupe a pu tirer les leçons d'une enquête récente menée par l'OCDE sur la mise en place d'un dispositif de reconnaissance la performance dans les fonctions publiques des pays membres. Ce travail a débouché sur la préparation d'une grille

d'interrogation, diffusée auprès de plusieurs entreprises publiques et d'administrations de l'Etat disposant d'ores et déjà d'un dispositif de management par objectifs et de reconnaissance de la performance.

Les résultats de cette enquête font l'objet des développements présentés dans ce bilan d'étape. Sans prétendre à l'exhaustivité, l'objectif est de fournir aux administrations intéressées différentes références méthodologiques, illustrés par des exemples concrets, à partir desquels elles pourront mener un travail de réflexion adapté aux spécificités des agents qu'il leur appartient de gérer. Loin d'une approche prescriptive, ce bilan d'étape se veut donc plus proche d'une première boîte à outils au service des administrations partenaires.

\*

Si le groupe de travail s'est attaché à analyser les expériences de reconnaissance de la performance acquises dans le secteur public et parapublic, il n'a pas pour autant ignoré celles du **secteur privé**. Un débat avec les représentants du cabinet conseil Hay Group a permis de faire ressortir les éléments suivants.

En 2004, 82% des 500 plus grandes entreprises privées en France utilisent une part variable dans la rémunération de leurs cadres (soit 450.000 personnes). Elles étaient 61% en 1997. Cette part variable, de nature indemnitaire, est liée à l'atteinte d'objectifs individuels et collectifs. Elle peut représenter jusqu'à un tiers de la rémunération annuelle (4 mois de salaire) et peut concerner toute activité. Pour les non cadres, la reconnaissance de la performance n'est possible que sur une base collective, faute d'objectifs individuels pertinents et mesurables.

Les « meilleures pratiques » de ce mode de rémunération de la performance font ressortir les enseignements suivants :

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

binaires et les feuilles de calcul, introduire des éléments de contexte, des nuances, éventuellement par le biais de comités d'homogénéisation) ;

- panacher systématiquement performance individuelle et collective (par exemple 2/3 et 1/3 de l'enveloppe « part variable ») afin d'éviter les effets « mercenaire » qui perturbent les équipes de travail ;
- ne pas restreindre les marges d'augmentation de la part fixe parallèlement à la montée en charge de la part variable. Celle-ci permet une modulation de court terme, tandis que la part fixe permet une évolution sur la durée de la carrière : les besoins sont donc bien distincts ;
- s'agissant des non cadres, les dispositifs de versement de primes à la performance sont collectifs et les montants versés sont identiques de manière à ne pas désolidariser les équipes. L'effet indirect de ces dispositifs est de conduire les collectifs de travail à une autorégulation de la non performance.

Le contexte culturel et managérial paraît déterminant dans la démarche de performance, au regard de la définition des objectifs, de la procédure d'évaluation et de la modulation de la part variable. Or la compétence comportementale des managers est encore trop peu rémunérée, alors qu'un comportement inadapté peut annuler les effets d'une forte compétence technique : le lien entre ces deux types de compétences n'est pas additif mais multiplicatif, en terme de performance individuelle. Un objectif atteint au prix d'une dégradation sensible de l'ambiance de travail ou du climat social en raison d'un comportement inadéquat a un coût pour l'entreprise qu'il appartient à l'encadrement d'apprécier à l'heure de fixer la part variable.

Par ailleurs, les dispositifs indemnitaires préexistant à la démarche de performance peuvent, par leur excessive complexité, en freiner l'introduction. Une refondation globale, libérant de nouvelles marges de manœuvre, est alors indispensable, mais elle a nécessairement un coût.

Enfin, la question de la mesure de l'effet d'une démarche de performance n'est pas résolue. Si elle constitue un levier de motivation essentiel, dès les niveaux de discrimination les plus bas, son effet sur la productivité de l'activité n'est pas quantifiable.

## I - L'expérience des pays de l'OCDE

L'OCDE vient de publier un rapport fournissant un aperçu global des tendances qui se dégagent des politiques de rémunération de la performance (RLP) en vigueur dans les fonctions publiques de ses pays membres<sup>1</sup>. Il est donc possible de tirer un enseignement de ces expériences, qui concernent aujourd'hui un grand nombre de fonctionnaires de ces pays, cadres comme non cadres.

Un premier constat : les **deux tiers des pays de l'OCDE** ont d'ores et déjà mis en place à des degrés divers des systèmes de RLP ou sont en train de le faire. L'adoption des politiques de RLP s'explique par la volonté de stimuler la motivation individuelle et la responsabilité des agents publics par la fixation d'objectifs annuels. Cette orientation s'inspire de la culture d'incitation et de responsabilisation individuelle en vigueur dans le secteur privé.

### 1. La RLP s'inscrit dans un contexte de gestion plus large

Entamée il y a une vingtaine d'années dans un contexte économique et budgétaire difficile, l'adoption de mesures de RLP dans les fonctions publiques des pays de l'OCDE constitue l'une des facettes d'un mouvement général vers une **plus grande souplesse** des régimes de rémunération et une **individualisation** de la GRH. La RLP est introduite afin d'agir comme facteur de motivation sous deux formes :

- une récompense extrinsèque, sous la forme d'une rémunération,
- et une récompense intrinsèque, par la reconnaissance de l'effort et des résultats.

Les pays à fonction publique d'emploi, qui privilégient un fort degré de **délégation** dans la GRH et le budget, ont développé un fort lien entre l'évaluation des performances et la rémunération. Les pays à fonction publique de carrière, qui préfèrent une délégation plus restreinte, commencent à favoriser à leur tour la flexibilité et à promouvoir la responsabilité individuelle. Les objectifs poursuivis varient : développement du personnel (pays nordiques), motivation (pays du Commonwealth), responsabilisation des cadres dirigeants (Canada, Italie, France).

---

<sup>1</sup> Dorothée LANDEL, « La rémunération des agents publics liée aux performances : principales tendances dans les pays membres de l'OCDE », rapport OCDE, 2005.

## 2. Quelques constantes apparaissent au-delà des situations particulières

Il n'existe pas de modèle unique de RLP, néanmoins certains traits communs apparaissent nettement :

- les politiques de RLP qui touchaient auparavant les cadres ont été **étendues à toutes les catégories de personnel**. Elles ont eu tendance à adopter une perspective plus collective, moins centrée sur l'individu et à porter sur l'équipe, l'unité ou l'organisation dans son ensemble.
- Plutôt qu'une politique globale couvrant l'ensemble de la fonction publique, les dispositifs de RLP ont évolué dans le sens d'une plus forte **déconcentration** ou délégitimation, permettant dans certains cas une flexibilité dans la mise en œuvre locale.
- Les fonctions publiques, qu'elles soient fondées sur la carrière ou sur l'emploi, convergent par l'attention qu'elles accordent aux **résultats**, aux compétences, aux qualités relationnelles et à l'appréciation des performances. Les systèmes de notation sont moins normalisés et moins détaillés qu'auparavant ; ils s'appuient plus sur le dialogue avec l'encadrement que sur des indicateurs strictement quantifiables. Les systèmes de notation par quotas sont plus répandus.
- Les rémunérations en fonction de la performance représentent une **part modeste du salaire** de base des non cadres, souvent moins de 10 % et environ 20 % pour les cadres. Généralement supérieures aux augmentations au mérite (paiement qui devient un élément permanent du salaire de base), les primes liées à la performance (versements exceptionnels qui ne sont pas incorporés au salaire de base) tendent le plus souvent à les remplacer.

## 3. Une mise en place complexe et délicate

La rémunération à la performance est une idée attrayante mais sa mise en place est complexe et délicate. En effet, beaucoup de dispositifs ne sont pas parvenus à obtenir les effets de motivation que l'on attendait d'un système de RLP efficace, en raison de problèmes de conception et de mise en œuvre mais aussi parce que l'évaluation des performances est intrinsèquement difficile dans le secteur public où il est malaisé de **trouver des indicateurs** pertinents et quantifiables et où bien souvent les objectifs changent avec l'orientation politique du gouvernement.

Contrairement à son objectif premier affiché, la RLP ne constitue pas un élément de **motivation** significatif pour la majorité des fonctionnaires, pour lesquels il est essentiel que les salaires de base correspondent aux salaires offerts sur le marché du travail. Les perspectives de carrière et de promotion et l'intérêt du travail exercé s'avèrent être des facteurs de motivation essentiels alors que les compléments salariaux apparaissent comme accessoires.

Si les observateurs s'accordent pour signaler les limites des politiques de RLP, ils précisent qu'il existe peu d'organisations publiques ayant renoncé à leurs dispositifs de RLP. En fait l'une des raisons clefs du maintien et de l'extension des politiques de RLP, outre les coûts dissuasifs d'un retrait, est leur rôle dans la **facilitation de changements** connexes, organisationnels ou de gestion. En effet, dans le cadre d'une GRH adéquate, les processus

qui accompagnent la RLP ont produit des résultats positifs en termes de réorganisation du travail, de définition des objectifs, de clarification des tâches et de recrutement.

#### 4. Les conclusions du rapport

1. La RLP est un **compromis** entre différentes options et doit prendre en compte la culture propre à chaque organisme.

2. Les organisations publiques doivent d'abord examiner la possibilité d'un système de **RLP collective**, à l'échelle de l'équipe ou de l'unité dont elles attendent de meilleurs résultats, avant d'envisager une RLP individuelle.

3. Le processus d'**évaluation** de la performance est au cœur du système. En effet, le succès de la RLP tient plus à la justesse du processus d'évaluation des performances qu'au système de distribution des rémunérations.

4. Les difficultés de mise en œuvre doivent être correctement anticipées. A cette fin, il convient de **consulter le personnel** et les syndicats et de prévoir clairement le budget et les coûts liés à la RLP.

5. Les politiques de RLP les plus abouties reposent sur une certaine **délégation** de la GRH et des rémunérations pour l'efficacité de la mise en œuvre, en raison du lien très étroit entre le processus de fixation des objectifs et la rémunération à la performance.

6. Le système de RLP dispose d'une durée de vie limitée et nécessite des **révisions** régulières.

7. La RLP joue un rôle secondaire dans la **motivation** du personnel. Des critères comme l'intérêt des tâches imparties, les possibilités de promotion, de formation ou la souplesse de l'organisation du travail arrivent bien avant la RLP parmi les facteurs de motivation du personnel.

8. La RLP doit s'appliquer dans un environnement qui favorise des relations de travail fondées sur la **confiance** (poursuite du dialogue social, partage des informations, négociation, respect mutuel et transparence).

9. La RLP doit surtout être utilisée comme le signal ou le déclencheur d'**évolutions plus larges** de la gestion ou de l'organisation, plutôt que comme instrument de motivation du personnel.

#### 5. Les observations du groupe de travail

**En premier lieu, l'instauration de la RLP dans la fonction publique paraît reposer sur un certain nombre de prérequis méthodologiques :**

- définir le plus clairement possible des objectifs précis,
- mesurer leur atteinte par des indicateurs appropriés,

- octroyer les moyens managériaux et matériels nécessaires à l'atteinte de ces objectifs.

Ensuite, la performance relève d'un **registre sémantique** sportif ou commercial, qui n'est pas celui de la fonction publique. Afin de ne pas introduire de blocages par un discours de rupture qui semblerait prôner la performance comme une fin en soi, il paraît indispensable de la rattacher à la finalité de l'action publique, ainsi qu'à la qualité et à l'efficacité des services publics.

L'OCDE n'a pas procédé à une étude systématique des objectifs et des indicateurs qui paraîtraient les plus pertinents pour mesurer l'exercice des **missions régaliennes**, ou celui des fonctions RH dans les administrations. Ce travail reste donc à faire.

### **En deuxième lieu, l'articulation entre l'atteinte des objectifs et la RLP est essentielle.**

La RLP comporte un risque d'effets contreproductifs, à l'instar de la NBI qui a des effets pervers sur la **mobilité** des agents publics. Les différences de rémunération globale entre services sont un frein majeur à la mobilité des agents.

Si les effets positifs attendus de l'introduction d'une RLP sont principalement liés aux changements managériaux qu'elle implique, n'est-il pas possible d'opérer ces changements sans le levier de la RLP ? L'Allemagne et la Corée du Sud, par exemple, n'ont initialement pas associé l'introduction d'une RLP à un dispositif de mesure de l'atteinte des objectifs fixés. Toutefois, faute d'un levier suffisant pour mobiliser les agents, la réforme n'y avait pas donné de résultats probants, si bien que, dans une deuxième phase, ces deux pays ont introduit un dispositif de RLP. Les autres pays s'étant engagés sur la voie d'un management par objectif se sont tous, à des degrés divers, appuyés sur la mise en place parallèle d'une RLP. Le **lien entre fixation d'objectifs et RLP** paraît ainsi primordial.

La RLP semble la mieux adaptée aux équipes « projet » structurées autour d'objectifs. Elle se déploie plus facilement dans les pays avec une forte **déconcentration** managériale.

La **non performance** n'est sanctionnée que de manière très marginale. Seules la Suisse et la Hongrie tirent des conséquences financières de la non performance<sup>2</sup>.

### **En troisième lieu, l'instauration de la RLP passe par des étapes bien identifiées.**

La Finlande et le Danemark, qui offrent de bons exemples d'acceptation et de bon fonctionnement de la RLP dans les services publics, ont procédé par une démarche de **diffusion graduelle** : les directeurs ont été les premiers bénéficiaires dans les années 1990, puis la RLP s'est peu à peu diffusée par le biais d'expériences pilotes, généralisées progressivement jusqu'à concerner aujourd'hui les deux tiers des agents publics.

Ensuite, la mise en place de dispositifs de RLP dans les pays disposant d'une fonction publique de carrière (Allemagne, Corée du Sud) s'est faite de manière **centralisée**.

Les expériences conduites dans plusieurs pays de l'OCDE s'orientent désormais dans leur ensemble vers la distinction des agents les plus performants. En Espagne, par exemple,

---

<sup>2</sup> Hors OCDE, au Chili, une mauvaise évaluation répétée pendant deux années consécutives conduit à une baisse de 6% du salaire de base, par exemple.

seul un tiers des personnels des services sociaux peuvent être récompensés. La fixation de **quotas** apparaît comme le seul verrou empêchant le dévoiement des dispositifs mis en place.

Les dispositifs de RLP fonctionnent en général sur la base d'enveloppes de **primes non reductibles**, distinctes du salaire de base. Le coût de ces dispositifs ne doit pas être sous-estimé s'il se veut acceptable et suffisamment incitatif. Leur introduction conduit généralement à une augmentation de **5 à 6% de la masse salariale**.

La mise en place du dispositif s'est accompagnée d'un très important effort de **formation**. L'encadrement intermédiaire apparaît comme l'élément clef de la réussite d'une démarche d'extension progressive de la RLP.

Les effets de la RLP collective apparaissent supérieurs à ceux de la RLP individuelle. Mais la **RLP collective**, pour être pleinement opérationnelle, nécessite une bonne définition de la taille des équipes. Celles-ci ne doivent être ni trop importantes, ni trop restreintes. Il importe également que les cadres disposant du pouvoir de l'attribuer disposent de l'ensemble des leviers managériaux nécessaires à l'atteinte des objectifs.

## II - L'enquête du groupe de travail auprès des entreprises publiques et des services de l'Etat

Une **grille d'interrogation** sur les systèmes de reconnaissance de la performance (RLP) a été conçue au sein du groupe de travail, afin de procéder à une enquête sur les pratiques existantes dans le secteur public en France.

Plusieurs parmi les principales entreprises publiques ont répondu, ainsi que certains services de l'Etat.

### 1. L'expérience des entreprises publiques

EDF-GDF, la SNCF, France Télécom, la Banque de France, la COGEMA, la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), Thalès, Air France et l'Institut de Recherche et de Sécurité nucléaire (IRSN) ont mis en place un **management par objectifs**, mais Air France et l'IRSN ne l'ont pas encore **complété par la RLP**.

#### La RLP à Air France et à l'IRSN

A Air France, le management par objectifs de l'entreprise vise à poursuivre le développement de son encadrement pour lui permettre d'impulser les actions nécessaires au changement, de consolider les règles collectives et individuelles et de favoriser des perspectives d'évolution interne en redonnant priorité aux ressources internes et en améliorant la visibilité sur les parcours professionnels et les métiers :

- renforcer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en réalisant une cartographie générale des métiers cadres de l'entreprise ;
- identifier les métiers pour lesquels une partie des besoins pourrait être pourvue en interne ;
- faciliter les parcours inter familles d'emploi ;
- mettre en place un baromètre de la gestion des cadres.

Dans ce cadre, un projet de RLP a été élaboré, consistant à faire évoluer le système de rémunération des cadres, afin de rendre plus lisibles la traduction des augmentations de rémunération des cadres, la prise en compte de leurs compétences et de mieux accompagner les parcours professionnels.

Ce projet a rencontré l'accord de deux syndicats représentatifs de cadres. L'accord introduisait :

- une meilleure reconnaissance individuelle de la performance à travers la création d'une prime variable individuelle,
- un rééquilibrage entre augmentations générales et individuelles et une exigence managériale renforcée en matière de fixation d'objectifs et d'évaluation,
- un aménagement de notre grille de rémunération ainsi qu'une revalorisation des promotions de niveau dans un même groupe, et d'accès à un groupe supérieur,
- une date unique d'augmentation salariale.

Mais les organisations syndicales en désaccord avec les dispositions proposées ont fait valoir leur « droit d'opposition », conformément la loi Fillon du 4 mai 2004 relative au dialogue social. L'accord a donc été invalidé.

A l'IRSN, des négociations sur une modification du système de rémunération des salariés cadres ont commencé. Le projet initial repose sur une évaluation annuelle globale de la performance de chaque salarié par sa direction qui conditionne l'augmentation individuelle qui lui est attribuée; cette augmentation est également variable selon le niveau de rémunération du salarié concerné. Les négociations sont encore en cours, l'objectif est de mettre en œuvre le dispositif pour les augmentations individuelles 2006.

## 1.1. Le management par objectifs

Les entreprises publiques interrogées ont instauré le management par objectif depuis dix à quinze ans pour EDF-GDF, la SNCF (1996), France Télécom (1992), la Banque de France (1989) et Air France, et depuis moins de cinq ans à la COGEMA (2001), la CDC (2004) et Thalès (2000).

L'ambition était au départ de mettre en cohérence l'action des personnels avec les enjeux de l'entreprise : son projet industriel, la mise en concurrence de ses activités, sa modernisation, ou la reconnaissance de ses résultats. Il s'agissait par ailleurs de responsabiliser ses cadres intermédiaires, les managers locaux. Aucun secteur n'est exclu. Sauf exception (EDF-GDF), les objectifs collectifs ne sont pas négociés avec les syndicats.

Ce nouveau type de management a globalement donné satisfaction et a peu été révisé : le processus a été affiné, les objectifs hiérarchisés.

Les **objectifs globaux** sont peu à peu déclinés en objectifs sectoriels puis locaux, articulés avec eux et pondérés jusqu'au niveau le plus fin. Il peut exister une déclinaison par famille de métiers des objectifs globaux du projet industriel de l'entreprise (SNCF).

Un excès dans la multiplication des objectifs peut conduire à un recentrage par métier (Banque de France), ou à un recentrage de l'intéressement sur un critère opérationnel unique en raison de difficultés financières récentes (France Télécom). Les objectifs locaux de performance peuvent donner lieu à une RLP locale sous la forme de bonus, mais le contrôle de ces objectifs peut être difficile (SNCF). C'est pour cette raison que le bonus local a parfois été écarté après expérimentation (EDF-GDF).

Les **objectifs individuels** sont précisément identifiés, liés à des indicateurs définis a priori et évalués lors de l'entretien annuel. Ils donnent lieu, sauf exceptions (Air France, IRSN), à une RLP individuelle décrite ci-après (primes spécifiques et réversibles, promotions accélérées...).

Le principal effet pervers de la définition des objectifs individuels est le manque de combinaison entre objectifs globaux et objectifs locaux ou individuels, qui risque de créer une rivalité inutile au sein d'une équipe ou d'un service (EDF-GDF). Dans tous les cas les objectifs individuels doivent être compatibles avec les objectifs globaux fixés au niveau de l'entreprise. Il convient de combiner des objectifs strictement individuels et d'autres traduisant la contribution individuelle au collectif.

A cette fin, trois types de gardes-fous sont utilisés :

- la formalisation des objectifs individuels : ils sont arrêtés au cours d'un entretien avec le responsable hiérarchique de l'agent et font l'objet d'une formalisation, validée par l'intéressé. Il peut arriver que l'initiative de la proposition d'objectif repose sur l'agent, les objectifs assignés à chacun étant ensuite portés à la connaissance de tous les membres de l'équipe (Thalès). S'il n'existe pas de référentiel interne centralisé ou par métier, des recommandations sur la définition de ces objectifs individuels en fonction de l'activité des personnes (France Télécom), ou quelques prescriptions nationales peuvent être diffusées, le reste reposant sur la pratique de terrain (EDF-GDF).

- L'harmonisation des évaluations : un comité d'harmonisation est chargé de lisser les différentes propositions de RLP individuelle. Ce comité fonctionne sur un mode collégial réunissant les principaux cadres dirigeants concernés.
- Les possibilités de recours : en cas de désaccord sur l'évaluation individuelle, un recours est possible devant le N+2 de l'agent ou devant une instance collégiale. L'évaluateur doit alors, en présence de l'agent, motiver ses choix.

Une fois définis, les objectifs individuels peuvent rester totalement confidentiels, y compris vis-à-vis de la direction des ressources humaines, ou bien donner lieu à une transparence totale (Thalès dispose d'un référentiel interne de tous les objectifs). Ce choix est lié au contexte économique et social de l'entreprise, car il peut générer des contentieux comme à IBM (quotas) ou au contraire stimuler une équipe dans laquelle tout le monde accepte de jouer le même jeu. A noter toutefois que le contentieux IBM était lié à l'absence d'entretiens individuels qui a entraîné une augmentation individuelle égale à la moyenne.

Les objectifs annuels individuels peuvent être complétés par des objectifs pluriannuels, liés à l'emploi lui-même, indépendants de la conjoncture (EDF-GDF). La cotation des emplois par classe d'emplois sert pour la définition des attributions individuelles, qui peuvent ainsi tenir compte de l'atteinte des objectifs individuels en plusieurs années par l'amélioration de la compétence individuelle (EDF-GDF, Thalès). L'entretien biannuel de développement professionnel peut être déconnecté des objectifs individuels annuels et conduit par une personne différente du N+1 (Thalès).

## 1.2. La reconnaissance de la performance (R.L.P.)

Les dispositifs de RLP, lorsqu'ils existent, ont été instaurés immédiatement à la suite du management par objectifs, et rarement avant (COGEMA, dispositif de participation à la Banque de France). Ainsi dans l'ensemble, le management par objectif et la RLP se sont mis en place **soit en deux temps** (SNCF, Banque de France), **soit simultanément**. Cette simultanéité a été permise soit par un recyclage de dispositifs existants, soit par une montée en charge progressive.

Le recyclage d'une prime de rendement en bonus variable selon la performance individuelle a souvent autorisé cette simultanéité. Ainsi par exemple, à France Télécom, un complément de rémunération, composé à l'origine des primes existantes, a été créé afin de servir de variable d'ajustement à la décision managériale sur le salaire fixe. Dans d'autres cas (Thalès, EDF-GDF), l'introduction parallèle des deux dispositifs de management par objectif et de RLP a suivi une montée en charge progressive sur trois ou quatre ans, afin de faire apparaître les marges de modulations effectivement utilisées. **Dans tous les cas, l'introduction de la RLP a eu un effet de levier sur la mise en place du management par objectif.**

Les dispositifs de RLP ont été instaurés dans le but de motiver les personnels, de rendre cohérents leurs objectifs et ceux de l'entreprise et de faire adhérer les managers à un système de management par objectifs. Il s'agissait parfois d'attirer et de fidéliser les potentiels (France Télécom, CDC, Thalès). Mais il ne s'agissait pas de maîtriser la masse salariale (sauf CDC), de compenser les difficultés de promotion (sauf CDC) ou d'adapter le système de rémunération à la conjoncture économique.

Parmi les différents outils de RLP recensés, l'intéressement et la participation sont liés aux résultats globaux de l'entreprise, tandis que les primes et promotions récompensent les résultats individuels, évalués à l'aide d'indicateurs prédéfinis lors de l'entretien annuel (ou semestriel pour les cadres de France Télécom et Thalès).

La RLP repose a minima sur un système de **primes annuelles** et de **promotions accélérées**. Les primes sont un bonus *ad hoc* non intégré dans la rémunération de base. Elles concernent principalement les cadres dont elles récompensent la performance individuelle. Elles peuvent alors atteindre un à deux mois de salaire. Elles semblent très sélectives et sont perdues en cas de non performance. En revanche, les promotions accélérées (avancement au choix) peuvent bénéficier à tout le personnel.

La RLP collective et la RLP individuelle doivent être articulées : le partage peut être moitié/moitié sous forme additive, mais avec annulation de l'ensemble si la RLP individuelle est nulle (Thalès). Ou bien un système de vase communicant entre part fixe statutaire (traitement indiciaire brut, TIB) et part indemnitaire des cadres peut être instauré (pour les fonctionnaires, une validation législative est alors nécessaire) : si le salaire augmente sous l'effet du glissement vieillesse-technicité (GVT) ou de l'augmentation du point fonction publique, la partie indemnitaire de la rémunération est ajustée, le total part statutaire (TIB) + part indemnitaire doit correspondre à l'augmentation décidée par le N+1, pour chaque niveau d'emploi (France Télécom). Le salaire global (part fixe + part indemnitaire modulable) vient s'inscrire dans une bande de salaire définie par catégorie d'emplois.

Par ailleurs, la RLP n'a pas de mémoire : les objectifs individuels sont renouvelés chaque année au cours d'un entretien spécifique. Celui-ci se distingue des « entretiens de développement individuels » qui ont lieu suivant une périodicité plus longue. Si la performance se pérennise, il faut assurer la transformation de la part variable en part fixe. A l'inverse, si la RLP individuelle est nulle pendant plusieurs années, il faut envisager un licenciement (Thalès).

La modulation du bonus peut avoir une ampleur variable d'année en année, l'important est son orientation, il n'y a pas de stricte proportion entre la performance et le bonus (EDF-GDF, Thalès).

Par ailleurs, la RLP comporte parfois un système d'**intéressement** (EDF-GDF, France Télécom, Banque de France, COGEMA, CDC, Thalès) ou de **participation** (France Télécom, Banque de France, Thalès), qui s'applique à tout le personnel. L'intéressement rapporte de 1000 à 2000 € en moyenne annuelle, hors abondement, suivant la catégorie, et la participation peut représenter une somme équivalente, selon les années. La participation et l'intéressement peuvent être articulés au moyen d'un double plafond : si la participation est élevée, elle annule l'intéressement (Thalès, où chaque société du groupe a ses propres indicateurs).

Enfin, la RLP peut comporter des **opérations ponctuelles**, telles que l'amélioration des conditions de travail ou un effort particulier de formation.

Une clef de succès mise en avant par les entreprises tient à l'importance de l'effort de **communication** spécifique déployé sur la RLP par la filière RH à l'égard des agents bénéficiaires de la RLP :

- courriers personnels aux responsables locaux (EDF-GDF, CDC),

- kits ou référentiels *ad hoc*,
- plaquettes d'information tous publics,
- notice explicative et guide de mise en œuvre accessibles sur l'intranet,
- réunions d'information tous publics. Les personnels ont parfois été associés à la définition des objectifs locaux (SNCF).

L'autre élément clef du dispositif repose sur la **formation** spécifiques des cadres chargés de mettre en œuvre le management par objectif et la RLP. Il est difficile pour les managers d'explicitier leurs décisions de rémunération des agents concernés par la RLP : une formation est indispensable pour savoir définir et expliquer les objectifs individuels, les modalités d'évaluation et pour prendre ces décisions.

Par ailleurs, **cette formation à la RLP doit être évolutive**, car elle a tendance à devenir une routine si elle n'est pas régulièrement adaptée à l'évolution du contexte interne à l'entreprise. A des degrés divers toutes les entreprises publiques auditionnées ont mis en place un important programme de formation :

- Banque de France : les stages *ad hoc* pour les cadres durent une semaine, ils sont accessibles sur demande. Ils peuvent faire l'objet d'un support sur l'intranet ;
- Thalès : les stages de formation à la RLP pour tous les cadres sont obligatoires ;
- SNCF : un module de formation d'une journée à l'entretien d'évaluation est proposé non seulement aux cadres évaluateurs, mais également aux autres agents, avec lesquels ils sont mélangés ;
- France Télécom : dès le départ, une formation systématique a été délivrée aux cadres de l'entreprise. L'aptitude à l'évaluation est vérifiée lors de promotion ou de recrutement.
- EDF : programme de formation continue.

Pour les cas où la formation n'est pas obligatoire, elle est toutefois très fortement conseillée par la hiérarchie. Dans l'ensemble des cas, l'effort de formation porte *in fine* sur une part très large du public cible.

En revanche, il n'y a pas eu de **négociation** sur la RLP avec les organisations syndicales, sauf à Air France où la négociation a fait échouer le projet de RLP, à l'IRSN où elle est en cours, comme précisé plus haut, et à la Banque de France pour la prime d'objectif pour les cadres. L'absence de négociation dans la plupart des cas s'explique par l'opposition de principe des organisations syndicales à l'introduction d'un aléa dans la rémunération, la part variable. S'ajoutant à la part fixe, elle a été présentée aux O.S. par l'employeur qui l'a ensuite mise en œuvre de façon unilatérale.

La RLP individuelle a pu servir de catalyseur à des grèves (SNCF). Toutefois, **les recrutés les plus récents chez les cadres et agents de maîtrise ont une attente plus forte, semble-t-il, vis-à-vis de la RLP individuelle.**

En ce qui concerne l'intéressement et la participation, la négociation est obligatoire. Le dialogue social est donc limité aux mesures collectives. Une majorité d'organisations syndicales admet généralement la fixation d'objectifs globaux et le lien avec les augmentations générales : les accords sur ce point sont assez faciles à obtenir. L'intéressement et la participation sont des dispositifs de rémunération collective qui peuvent compléter le salaire fixe, sans qu'il y ait véritablement de lien entre ces deux dispositifs et les augmentations générales du salaire fixe qui sont négociées chaque année entre les partenaires sociaux de l'entreprise.

Le dialogue social peut être fragmenté par sujets (Banque de France) : volontarisme et fermeté chez les cadres n'empêchent pas un dialogue poussé par ailleurs (négociations salariales, règles statutaires d'avancement). Il tend toutefois à se tendre pendant la phase de montée en charge, les marges financières affectées à la RLP venant obérer les marges disponibles pour des augmentations générales.

La **décision** en matière de cadrage des rémunérations individuelles est centralisée au niveau de la direction générale ou de la direction des ressources humaines (EDF-GDF, France Télécom, Banque de France, COGEMA). Elle est parfois déconcentrée, mais dans le respect de principes et d'enveloppes budgétaires (SNCF).

La RLP représente rarement plus de 5 à 10 % de la rémunération de ses bénéficiaires, mais elle peut représenter des proportions très variables de la masse salariale : 13,5% à France Télécom, 10,5% à la CDC, 10% chez Thalès, 7,5% à EDF-GDF, 3,5% à la Banque de France.

Il paraît difficile d'écarter *a priori* l'emploi de quotas (EDF-GDF, Banque de France). Pourtant, la rémunération de la performance est incompatible avec toute forme de contingentement (Thalès). Un intérêt des quotas est d'obliger le management à interclasser la performance individuelle des collaborateurs (EDF-GDF). A noter qu'un système de cotation des emplois existe en général pour les cadres.

### 1.3. Bilan de la reconnaissance de la performance

Le **coût** de la RLP est concentré en début de mise en œuvre. Il n'y a de coût que lors de la montée en charge vers le taux cible de RLP ; ensuite, tout est absorbé dans la modulation :

- EDF-GDF : 6 à 7,5% de la masse salariale (½ pour l'intéressement, ½ pour la part individuelle), jusqu'à 15% de la rémunération individuelle, soit 1 à 2 mois de salaire ;
- Banque de France : RLP = 3,5% de la masse salariale (dont 3% pour l'intéressement et 0,2% pour la part variable des cadres) ;
- Thalès : l'intéressement et la participation représentent 2,75% de la masse salariale, la part variable des cadres 10,2% de leur masse salariale, la part variable totale 7,5% de la masse salariale globale ;
- SNCF : la part variable des cadres représente 1% de leur masse salariale, 2,4 % pour les cadres supérieurs et 8% pour les cadres dirigeants ;
- France Télécom : la participation représente 5% de la masse salariale, l'intéressement 5%, la part variable des cadres 3% et celle des vendeurs 2%.

Au plan managérial, l'évolution est considérée comme positive : la prise en compte des objectifs de l'entreprise par les agents s'est améliorée, une culture de résultat s'est mise en place petit à petit, le contenu des entretiens annuels d'évaluation individuels s'est enrichi, peu d'effets pervers sont signalés. La RLP est donc **un outil managérial indispensable**, mais son efficacité est impossible à chiffrer.

Certaines contraintes managériales particulières peuvent conduire à ne pas se servir des marges de modulation pour abonder les rémunérations des plus performants. La stagnation qui en résulte est démotivante et annihile les gains de productivité potentiels. La

suppression du plafond du bonus pour les emplois fonctionnels permet de pallier cet inconvénient (EDF-GDF), mais il faut compter tôt ou tard sur un affranchissement de ces contraintes managériales. Cela suppose une totale transparence pour le manager de la rémunération de chacun des membres de l'équipe qu'il encadre, le lissage entre équipes étant assuré par un comité des rémunérations (Thalès).

La RLP entretient la motivation, notamment des cadres, surtout si elle n'a pas d'effet cliquet. C'est un levier important, dès lors qu'un à trois mois de salaire sont en jeu. La RLP individuelle cible est d'un mois de salaire et sa modulation peut atteindre 150%, ce qui est très incitatif (Thalès).

La réservation d'un bonus de fin d'année permet d'éviter l'effet pervers de la « moyennisation » de l'attribution (plus de différenciation) et celui de son roulement (plus de sélectivité).

Par ailleurs, il est impossible de ne pas tenir compte de l'influence du contexte sur la réalisation des objectifs : si les résultats globaux sont mauvais, le bonus individuel ne peut pas être élevé, sauf à vouloir donner un signal sur les sur-performants. Dans ce cas, on peut les inter-classifier pour les déplaçonner : le respect d'une bande de rémunération permet alors plus de souplesse. Mais il est aussi possible que leur situation tienne à des objectifs individuels mal définis. A cet égard, les pratiques s'améliorent d'année en année, si bien que la part de la RLP dans la rémunération globale tend à s'accroître.

Enfin, une partie du personnel reste durablement rétive à la culture du résultat. La RLP n'a pas eu d'effets positifs sur le dialogue social et l'a même parfois détérioré (CDC).

Peu d'évolutions sont envisagées dans un avenir proche : France Télécom et la CDC vont accentuer la différenciation individuelle ; la COGEMA et EDF-GDF vont étendre le champ des bénéficiaires, la SNCF va instaurer un dispositif d'intéressement.

Il faut noter pour finir l'effet de la RLP sur la **redéfinition de la fonction « gestion des ressources humaines »**. Le lien de la fonction support RH avec les résultats n'est pas facile à établir. Il est pourtant réel et multiforme. La RH évolue vers un rôle de régulation, de « Business Partner » au sein du groupe, d'aide pour les managers à atteindre leurs objectifs, la fonction GRH proprement dite étant centralisée sur des plates-formes (France Télécom).

Le comité exécutif de l'entreprise, auquel la DRH participe, définit la politique des rémunérations (répartition des bénéfices, intéressement), fixe les grandes orientations, assure l'échange des bonnes pratiques opérationnelles (Thalès, SNCF, Banque de France, EDF-GDF).

## 2. Les systèmes mis en œuvre au sein de certains services de l'Etat

Certains services de l'Etat ont pu répondre à la grille d'interrogation sur les systèmes de reconnaissance de la performance conçue au sein du groupe de travail : c'est le cas de la Direction générale de la police nationale (DGPN), de la Direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN) et de la Délégation générale pour l'armement (DGA). D'autres n'ont pas répondu mais ont pu s'exprimer dans le cadre des réunions du groupe de travail.

Les **trois services** ayant répondu à l'enquête ont **récemment été dotés d'un management par objectif** : 1998 pour la DGA avec une généralisation en 2005, 2002 pour la DGPN dans le cadre de la loi d'orientation et de programmation de la sécurité intérieure, 2003 pour la DGGN. Dans les trois cas, il s'agissait d'accompagner une vaste opération de réorganisation du fonctionnement interne, notamment des fonctions opérationnelles.

Cet objectif a été atteint à la DGGN, mais il ne l'a été que partiellement à la DGPN et à la DGA en raison d'une culture de management qui doit encore évoluer et où une révision a été nécessaire dans le sens d'un élargissement du champ du dispositif.

Les objectifs sont collectifs et définis au plus haut niveau de l'Etat, puis déclinés au niveau de chaque entité opérationnelle de base, au moyen d'un dialogue de gestion dont la formalisation peut être très poussée (DGGN). Les fonctions opérationnelles sont seules concernées pour le moment. Les fonctions de support peuvent y être associées (DGGN). Des objectifs individuels peuvent être définis sur la base des objectifs collectifs (DGA).

Les résultats collectifs sont évalués suivant des indicateurs antérieurs à la réforme (DGPN, DGGN), ou qui en sont issus (DGA) et qui peuvent être inspirés d'expériences étrangères (DGPN). L'évaluation des résultats collectifs peut être concentrée au niveau national, voire ministériel (DGPN).

L'impact sur le dialogue social est très variable : absent dans le cas de la DGGN, simple opération d'information à la DGA, négociation ayant abouti à un accord avec le principal syndicat catégoriel à la DGPN.

Le management par objectif est **complété par un dispositif de RLP** reposant principalement sur des **primes** applicables à tout le personnel (y compris contractuel à la DGPN), depuis peu de temps (1998 à la DGA, 2004 à la DGPN et la DGGN). Il s'agit soit de primes ad hoc comportant un volet collectif et un volet individuel (DGPN, DGGN), soit d'une accentuation individuelle de la variation des primes existantes intégrées dans la rémunération de base (DGA). Ce dispositif est sélectif (12% à la DGGN) et réversible (DGA). Dans le volet collectif de la RLP de la DGPN, 5 % des agents identifiés comme peu moteurs dans l'atteinte de résultats exceptionnels peuvent être exclus du dispositif.

La mise en œuvre de la RLP a bénéficié d'un contexte privilégié (DGPN) : volonté ministérielle forte, loi de programmation (la LOPSI du 29 août 2002), réforme des corps et carrières, crédits supplémentaires (5 M€ en LFI 2004, 10 en 2005, à la DGPN), existence préalable d'objectifs opérationnels prioritaires et d'indicateurs de sécurité publique fortement médiatisés et politiquement très suivis, antériorité de dispositifs similaires (« gratifications pour belles affaires »).

Plus rarement, des promotions accélérées ou des récompenses non financières peuvent être accordées en considération des résultats individuels atteints.

La RLP dans les services de l'Etat vise semble-t-il à motiver les personnels, à améliorer la convergence entre les buts individuels et ceux du service, à favoriser l'adhésion des managers, mais moins à attirer des personnels et pas du tout à compenser des difficultés de promotions, à adapter le système de rémunération à la conjoncture économique ou à maîtriser la masse salariale.

L'articulation de la RLP avec la mesure des résultats peut être très formalisée (DGPN, DGGN : déconcentration, calendrier) ou très peu (DGA : entretien annuel).

L'information des personnels peut être prise en charge par le ministre (DGPN) ou au contraire déconcentrée. Les indicateurs peuvent être discutés en commission technique paritaire (DGA). Les organisations syndicales sont associées à la conception du dispositif (DGPN, DGA).

Les décisions en matière de RLP collective sont assez largement concentrées au niveau national, ou déconcentrées suivant une procédure formalisée par instruction ministérielle (DGGN). Elles sont déconcentrées pour la RLP individuelle.

Parmi les personnels, le volet individuel apparaît le plus sensible (il paraît inadapté dans le cas d'un travail peu autonome), tandis que les autres semblent bien acceptés. Une vigilance toute particulière est accordée par les personnels à l'équité du système, à répartir dans des proportions strictement identiques entre les différentes catégories d'emplois. La logique de comparaison par service peut néanmoins conduire certaines directions à préférer des attributions individuelles, sur rapport circonstancié du chef de service (DGPN).

Le portage hiérarchique et politique du dispositif semble avoir été particulièrement important. L'attribution de primes collectives peut s'être accompagné de cérémonies ou de lettres de félicitations personnalisées (DGPN).

Toutefois, l'effet incitatif envers les personnels, favorisant la réalisation des objectifs, ne pourra être constaté qu'avec le temps et en combinaison avec d'autres leviers de motivation (notation, évaluation, avancement).

La RLP représente une part marginale de la masse salariale (0,1% à la DGPN et la DGGN, 2% à la DGA). Des quotas peuvent être utilisés (DGA). En outre, les montants servis individuellement peuvent être significatifs s'il apparaît souhaitable d'éviter un saupoudrage.

Il est encore **trop tôt pour dresser un bilan** des initiatives, lorsqu'elles existent, dans les services de l'Etat. Peu d'effets pervers sont signalés à ce stade : gestion par les indicateurs au détriment des autres tâches (DGA), démotivation des collaborateurs efficaces mais non distingués (DGGN), sentiment d'injustice ou rejet du changement de culture (DGGN), décalage temporel entre atteinte des objectifs et versement de l'augmentation personnalisée (DGA). Les effets sur la dialogue social sont nuls, voire négatifs (DGPN). La mise en place d'un tel dispositif, dans un contexte global de réduction des effectifs et non rattaché à un plan de revalorisation des carrières, peut en effet être vécue comme une tentative de remise en cause des garanties statutaires.

L'évolution en cours porte à la fois sur le champ d'application de la RLP, qui est élargi, et sur l'ampleur de la modulation, plus effectivement liée aux résultats. Cette évolution suppose des moyens financiers supplémentaires. Il semble en effet difficile d'introduire des modulations indemnitaires collectives ou individuelles sans procéder à des abondements nets des crédits de rémunérations (exemple du rebasage des rémunérations dans certaines collectivités territoriales). Il convient dans ce cas de préserver la sélectivité et donc la signification du dispositif (le nombre de bénéficiaires de la prime collective passerait de 12 à 17 % des effectifs de la DGPN en 2005, ce qui paraît un maximum). Enfin, la cotation des emplois d'encadrement est développée (DGPN, DGA).

**D'autres ministères** ou administrations publiques n'ont pas répondu à la grille d'interrogation sur les systèmes de RLP mais ont pu s'exprimer dans le cadre des réunions du groupe de travail.

A la Caisse des Dépôts et Consignations (**CDC**), des indicateurs graphiques (nuages de points) ont été élaborés comme outil d'aide à la décision pour mesurer la dispersion des montants attribués, en prenant en compte la rémunération annuelle brut. En outre le régime indemnitaire est modulé (ACF) à partir de l'évaluation annuelle qui retrace les objectifs, les moyens et les indicateurs. Par ailleurs un travail est en cours pour bien distinguer, dans la rémunération ce qui relève de la cotation des emplois et de la valeur professionnelle.

Le ministère de l'**Equipement** précise que la modulation indemnitaire qu'il pratique relève encore majoritairement de la notion traditionnelle de « mérite » et s'appuie donc très largement sur une appréciation de la manière de servir :

- Les primes des **corps administratifs** d'administration centrale sont modulées depuis 2002 par corps et grade dans la limite de  $\pm 20\%$  autour du taux moyen de prime pour le grade. Les dotations indemnitaires des titulaires d'emplois de direction d'administration centrale sont modulées depuis 2002 de  $\pm 10\%$  autour du taux moyen afférent à l'emploi, sauf les primes des directeurs qui ne sont actuellement pas modulées. Les primes des corps administratifs des services déconcentrés, dont les niveaux sont moins élevés en valeur absolue, sont depuis 2003 modulées dans la limite de  $\pm 20\%$  autour du taux moyen du grade pour les corps des attachés des services déconcentrés, de  $\pm 10\%$  pour les secrétaires administratifs et de  $\pm 5\%$  pour les adjoints administratifs.
- Les primes des **corps techniques** sont également modulées, avec une fourchette de modulation croissante selon le niveau du corps et donc de ses responsabilités. L'indemnité spécifique de service (ISS) commune à ces différents corps est modulée de  $\pm 10\%$  autour du taux moyen pour le corps des dessinateurs, de catégorie C, et pour le corps des techniciens supérieurs de l'équipement, de catégorie B. Le premier niveau de grade des ingénieurs des travaux publics de l'Etat, corps de catégorie A, voit son ISS modulée de  $\pm 15\%$  autour du taux moyen. L'ISS est modulée entre 73,5% et 122,5% du taux moyen pour les ITPE du deuxième niveau de grade (ingénieurs divisionnaires des travaux publics de l'Etat), les titulaires de l'emploi de débouché de chef d'arrondissement et les ingénieurs des ponts et chaussées du premier niveau de grade. Enfin l'ISS des ingénieurs en chef des ponts et chaussées, et des ingénieurs généraux des ponts et chaussées, est modulée entre 66% à 133% du taux moyen.

La RLP n'est cependant pas absente, notamment dans la modulation indemnitaire des **cadres supérieurs** qui s'inscrit dans une démarche plus globale de management de l'encadrement supérieur :

- La nomination d'un cadre supérieur à la tête d'un **service déconcentré** s'accompagne de la mise au point d'un « contrat personnel ». Il est demandé au nouveau directeur d'identifier assez rapidement les points forts et les points faibles de son service et de proposer les engagements personnels qui le lieront au secrétaire général du ministère dans le pilotage de son service. Des missions d'inspection peuvent être parallèlement sollicitées pour objectiver les marges de progrès du service et aider le nouveau directeur à conduire le changement, tant dans les pratiques internes du service, que dans la qualité de ses productions et ses relations avec ses partenaires, préfet, élus et usagers. Il y a donc bien une démarche de performance.
- En **administration centrale**, la modulation individuelle, selon les résultats obtenus, des primes des titulaires d'emplois de sous-directeurs, de directeurs de projet et de chefs de service est actuellement pratiquée dans la limite de  $\pm 20\%$  autour du taux moyen appliqué à l'emploi. L'appréciation sur la performance de ces cadres supérieurs est portée par le collège des directeurs d'administration centrale et le vice-président du Conseil général des ponts et chaussées.

Enfin, les primes des **directeurs d'administration centrale**, qui traditionnellement n'étaient pas modulées, feront l'objet en 2005 d'un dispositif de modulation établi dans un cadre interministériel et qui au ministère de l'Équipement concernera dans un premier temps, à titre expérimental, les directeurs dirigeant des directions non concernées par des projets de réorganisations. A cet effet, une mise à niveau des indemnités a été effectuée de manière à partir d'une base de modulation commune entre les différents directeurs quel que soit leur corps d'appartenance et le régime indemnitaire qui leur est appliqué.

Le ministère des **Finances** fait état de différentes pratiques de management par objectif et de reconnaissance de la performance, au sens large, concernant l'encadrement supérieur mais aussi certaines directions dans leur ensemble.

Ce ministère participe tout d'abord à l'expérimentation interministérielle de modulation indemnitaire des cadres dirigeants : 7 directeurs ont été retenus dans le cadre de cette expérimentation, directement suivie par le secrétaire général.

Plus largement, les emplois de direction d'administration centrale ont fait l'objet en 2005 d'une modulation indemnitaire en fonction de leurs résultats 2004, dans le cadre d'un dispositif ministériel piloté par le secrétaire général (lettre de mission et entretien d'évaluation). Cette modulation ( $\pm 10\%$  du total indemnitaire), articulée autour de 5 niveaux allant de 90 à 110%, peut se traduire par un « bonus » non intégré dans la base.

Par ailleurs, les chefs des services déconcentrés font l'objet d'une modulation dans le cadre de dispositifs directionnels, fondés sur une lettre de mission et un entretien d'évaluation.

Enfin, certaines directions sont concernées dans leur ensemble par des mécanismes de RLP. Les contrats pluriannuels de performance conclus sur 2003-2005 par la direction générale des impôts (DGI) et la direction générale de la comptabilité publique (DGCP) prévoient ainsi un mécanisme annuel d'intéressement des agents de ces directions à leur

résultat. Ce « retour » vers le fonctionnement est conditionné par l'atteinte des résultats, mesurée par la consolidation d'une série d'indicateurs.

Le ministère de l'**Agriculture** signale qu'un projet de RLP est en cours au niveau des directeurs d'administration centrale. La RLP n'est pas appliquée aux directeurs des services déconcentrés. En revanche, ils se voient fixer des objectifs dans la lettre de mission qu'ils reçoivent lors de leur prise de poste. L'atteinte des objectifs fait l'objet d'une évaluation par les préfets, qui notent les directeurs et les inspecteurs généraux. La modulation indemnitaire est appliquée à tous et s'échelonne de 75% à 125% depuis 2004 (au lieu de 98% à 102% auparavant). Le terme de performance n'est pas utilisé, sauf pour les directeurs d'administration centrale.

Le ministère de la **Défense** souligne que la loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires comporte une disposition permettant l'octroi d'une part de rémunération en fonction de la qualité des services rendus.

Le ministère de la **Culture** a une pratique d'attributions indemnitaires fortement individualisées à ce jour, qui génère une grande dispersion des montants individuels, sans qu'il existe de critère de mesure de la performance. Jusqu'en 2003, les demandes d'augmentation de primes étaient traitées au fil de l'eau. Depuis 2004, un dispositif d'enveloppes mises à la disposition des directions et services permet une répartition plus équitable et, surtout, une responsabilisation des chefs de service. Ces derniers maîtrisent ainsi l'évolution des primes attribuées à leurs agents. Par ailleurs, les directeurs d'établissement reçoivent depuis peu, à leur nomination, une lettre de mission précisant leurs objectifs. Leur rémunération est dès lors modulée suivant leur réalisation.

La démarche de conduite du changement de ce dernier ministère dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF ne s'articule pas encore avec un management par objectifs. Il s'agit en effet au préalable :

- de familiariser les personnels du ministère à une logique de pilotage de projets, en les faisant s'interroger dans un premier temps sur leurs objectifs avant d'évoquer les moyens dont ils doivent disposer (et non l'inverse) ;
- d'affirmer le rôle de pilotage managérial des services déconcentrés dans une organisation se caractérisant par l'autonomie des responsables de projets ;
- par ailleurs, certains choix stratégiques et organisationnels du Ministère sont encore à trancher, par exemple dans le pilotage et la contractualisation des relations entre acteurs internes (directions, établissements publics nationaux) et externes (prenant en charge certaines politiques publiques).

Ainsi, la mise en œuvre de la LOLF conduit ce ministère à :

1- redéfinir un nouvel équilibre entre le niveau central et le niveau déconcentré :

- les directeurs des services déconcentrés, érigés en responsables de BOP, doivent bénéficier d'une autonomie suffisante pour arbitrer de véritables choix de gestion ;
- le niveau central doit veiller à ce que cette autonomie souhaitée ne génère pas de contradictions entre les objectifs et les indicateurs centraux et les nécessités locales notamment dans le domaine des ressources humaines ;
- l'organisation interne des services déconcentrés devra être ajustée, par exemple le rôle et les attributions des conseillers sectoriels clarifiés vis à vis de l'échelon central.

2- réétudier certains processus de gestion :

- certains processus de GRH méritent d'être réétudiés pour permettre de développer au sein des DRH le pilotage stratégique ;
- la « fongibilité interne » du titre II dans le cadre de la LOLF impose de définir un cadrage dans le domaine indemnitaire afin de développer la mobilité.

3- mobiliser les personnels :

- en s'appuyant sur l'encadrement ;
- en organisant de façon périodique un dialogue social qui ne change pas nécessairement de forme mais de contenu.

## Conclusion

Un premier acquis : l'examen des différentes expériences étudiées par le groupe de travail a permis de montrer en quoi l'approche d'une rémunération liée à la performance constitue un **facteur de progrès du management** et de mettre en évidence les conditions de son **acceptabilité sociale**.

La gestion de la performance vise à mesurer un rapport entre les moyens et l'autonomie alloués et les résultats obtenus. Mais il convient de rechercher l'amélioration de ce rapport avec une **déontologie**, sans esprit de doctrine, en nuancant, en prenant en compte les cas particuliers, les catégories A, B et C, la notion d'équipe fonctionnelle. Dans cette optique, la notion de performance résulte du principe fondamental d'adaptabilité du service public. Elle fait donc partie intégrante des valeurs et de l'éthique qui en découlent.

La reconnaissance de la performance n'apparaît donc pas comme une question de sanction-récompense censée améliorer la motivation des agents, mais comme un moyen de se remettre en question, d'optimiser le fonctionnement interne, de créer un **climat psychologique collectif** vertueux.

Il convient donc de commencer par regarder comment on a d'ores et déjà conduit le changement dans différentes administrations, pour comprendre non pas comment bouleverser le système des rémunérations, mais comment **transformer les modes de management**, et cela dans la durée. La reconnaissance salariale constitue davantage un moyen permettant de crédibiliser cette démarche de progrès qu'une fin en soi.

Cette déontologie de la performance repose sur la **transparence** des objectifs et des indicateurs, l'adaptation constante des moyens, l'**équité** des évaluations, le renforcement du **dialogue social**, l'**explicitation du sens** des missions.

Dans ce cadre, l'instauration d'un dispositif de rémunération à la performance aura sans doute des conséquences directes, à travers notamment une meilleure mobilisation des agents, mais surtout et plus encore des **conséquences indirectes**, liées à la clarification et à la mise en cohérence des objectifs visés ainsi qu'à l'optimisation du processus d'allocation des ressources au regard de ces objectifs.

L'enquête réalisée par le groupe de travail a par ailleurs permis d'inventorier certains **pré-requis méthodologiques** nécessaires. En effet, pour pouvoir produire ses effets, la mise en place d'un dispositif de rémunération à la performance repose à la fois sur :

- la capacité de la chaîne hiérarchique à **définir** de la façon la plus claire possible et à tester **des objectifs** à la fois précis et évaluables, en cohérence avec les buts plus globaux assignés à l'administration concernée. Si l'introduction d'un tel système de management par objectifs peut être institué en l'absence de toute mise en place d'un dispositif de rémunération lié à la performance, ce dernier apparaît toutefois comme une garantie de l'engagement des différents acteurs, jouant ainsi le rôle de catalyseur.

- l'octroi des **moyens managériaux** et matériels nécessaires à l'accomplissement de ces objectifs. En effet, la rémunération liée à la performance apparaît mieux adaptée aux équipes « projet », structurées autour d'objectifs. Elle se déploie donc plus facilement dans les organismes avec une forte déconcentration managériale, en commençant par le haut de la pyramide hiérarchique et en s'appuyant sur un dispositif d'évaluation solidement structuré.

- une réflexion approfondie sur le degré d'**individualisation des primes** concernées au regard d'une part, de l'autonomie d'action dont jouissent certains agents dans l'exercice de leurs fonctions et d'autre part, de la nécessité de ne pas nuire à la cohérence du travail d'équipe. A ce titre, la plupart des dispositifs étudiés combinent une part individuelle réservée à certains types de fonctions précisément définis avec une **part collective**, octroyée à l'ensemble des agents d'un service ou d'un département au regard des résultats obtenus. La rémunération à la performance collective pour être pleinement opérationnelle nécessite une bonne définition de la taille des équipes. Celles-ci ne doivent être ni trop importantes, ni trop restreintes. Il importe également que les cadres disposant du pouvoir de l'attribuer disposent de l'ensemble des leviers managériaux nécessaires à l'atteinte des objectifs.

Le défi méthodologique que suppose la généralisation d'une telle démarche ainsi que son appropriation par les agents a parallèlement obligé les organismes gestionnaires à engager un effort tout particulier en matière :

- de **formation**, l'encadrement intermédiaire apparaissant comme l'élément clef de la réussite d'une démarche d'extension progressive de la rémunération à la performance ;

- de **communication** interne, les documents méthodologiques servant de support à la rémunération à la performance étant le plus souvent directement accessible par tous sur intranet. Dans certains cas, des journées d'information ont pu également être organisées de façon récurrente pour l'ensemble des agents concernés.

- **financière**, bien que cet aspect ne soit pas observable dans tous les cas. Les dispositifs de RLP fonctionnent en général sur la base d'enveloppes de primes non reconductibles distinctes du salaire de base. Le coût de ces dispositifs ne doit pas être sous-estimé s'il se veut acceptable et suffisamment incitatif. Leur mise en œuvre a conduit, en rythme de croisière, à leur réserver de 5 à 6% de la masse salariale.

Enfin, dans les fonctions publiques étrangères (mais pas ou peu dans les entreprises publiques), la fixation de **quotas** apparaît comme le seul « verrou » empêchant le dévoiement des dispositifs mis en place. Les dispositifs mis en place au sein des administrations d'Etat sont organisés autour d'une certaine sélectivité des publics susceptibles de bénéficier de la prime de performance pour une année donnée. Toutefois, force est de constater que dans les entreprises publiques, la sélectivité est imposée *de facto* par le caractère limitatif de l'enveloppe consacrée, combinée à la volonté d'octroyer – dans le cadre de la rémunération à la performance – des montants jugés significatifs.

Les avantages attendus de la reconnaissance de la performance dans la fonction publique étant ainsi précisés, **il reste à approfondir dans les mois à venir, par un travail itératif, les modalités d'une convergence vertueuse des initiatives d'ores et déjà prises en la matière**, et notamment la convergence des objectifs définis dans les BOP et les PAP avec les objectifs individuels et collectifs fixés dans un cadre de RLP. Les traitements

manifestement non conformes à la problématique et à l'éthique du service public devront être identifiés et écartés, afin de faire prévaloir les pré-requis méthodologiques évoqués plus haut.

La période de deux ou trois ans qui commence sera largement consacrée à parfaire l'outillage technique de la nouvelle gestion publique. La réforme du management, qui permettra de donner toute sa portée à l'esprit de la LOLF, se doit quant à elle d'être pragmatique, partir de ce qui existe déjà et le valoriser, pour explorer toutes les pistes de progrès possibles.

**- ANNEXE 1 -**

**Enquête sur les systèmes de management par objectifs  
et de reconnaissance de la performance**

**Réponses apportées par :**

- **EDF-GDF**
- **SNCF**
- **France Télécom**
- **COGEMA**
- **Thalès**
  
- **Banque de France**
- **Caisse des dépôts et consignations**
- **Air France**
- **Institut de recherche et de sûreté nucléaire (IRSN)**
  
- **Direction générale de la police nationale**
- **Direction générale de la gendarmerie nationale**
- **Délégation générale pour l'armement**

**(avril - mai 2005)**

	EDF-GDF	SNCF	France Télécom	COGEMA	THALES
<b>1. MANAGEMENT PAR OBJECTIFS</b>					
1.1. Etes-vous doté d'un dispositif de management par objectifs ?	Oui.	Oui	Oui	Oui	Oui
1.1.1. Depuis quand ce dispositif existe-il ?	Longtemps...	1996	1992	2001	2000
1.1.2. A quel besoin répondait sa mise en place ?	Rendre cohérents les efforts individuels et collectifs, et les orientations des entreprises.	Définition d'un projet industriel cohérent pour l'ensemble de l'entreprise, décliné au niveau des établissements, unité opérationnelles et équipes.	Dans un contexte d'ouverture progressive à la concurrence : moderniser le management, reconnaître et développer le professionnalisme, apprécier les compétences des salariés, faire participer les salariés aux enjeux de l'entreprise,	Souhait d'associer la rémunération des ingénieurs et cadres P3A, P3B et P3C aux résultats individuels et collectifs. NB: COGEMA relève de la convention collective de la métallurgie.	Fournir les outils pour que les managers puissent reconnaître et développer les performances individuelles et financières en contribuant à attirer et garder les meilleurs et en motivant chacun.
1.1.3. A-t-il satisfait à cet objectif ? Pourquoi ?	En partie. Nécessite une culture managériale pas toujours présente. Dispositif trop standardisé au regard de la diversité des métiers.	En partie La déclinaison jusqu'au niveau équipe (environ 30 agents) n'est pas achevée partout, mais elle se poursuit.	Totalement Plutôt totalement si on pense aux bouleversements de l'entreprise depuis cette période, aux changements culturels qui ont eu lieu.	Totalement	Presque totalement.
1.1.4. Ce dispositif de management par objectifs a-t-il fait l'objet de révisions ? Si oui, pourquoi ?	Oui, pour expliciter, affiner le processus contrat → résultats → reconnaissance.	Le projet industriel est triennal pour les grandes orientations, ses déclinaisons en établissements sont annuels, pour une réactivité optimale.	La philosophie du dispositif est identique depuis le début. Cependant les supports ont été revus pour être adaptés.	Non	Oui notamment pour les commerciaux afin de renforcer les résultats dans les prises de commande.
1.2. Quelles en sont les caractéristiques générales ?					

	<b>EDF-GDF</b>	<b>SNCF</b>	<b>France Télécom</b>	<b>COGEMA</b>	<b>THALES</b>
1.2.1. Préciser le champ et le niveau de ce système de management (global, sectoriel, local...)	<p>. Management individuel : dispositif global avec possibilité d'aménagements sectoriels.</p> <p>. Management collectif : combinaison des 3 niveaux.</p>	A la fois global, sectoriel et local par déclinaisons successives et adaptation aux problématiques de chacun des niveaux.	A partir d'objectifs globaux de l'entreprise (financiers, commerciaux, qualité de service...) il y a une fixation d'objectifs jusqu'au niveau le plus fin de l'organisation. Le système de management est local car l'entretien de progrès est centré sur les missions du salarié et ses objectifs.	<p>Système de bonus distribué aux ingénieurs et cadres P3A, P3B et P3C en liaison avec la fixation d'objectifs quantifiés.</p> <p>Le bonus représente au maximum un mois de salaire. Chaque objectif est ensuite quantifié par un pourcentage de ce mois de salaire.</p> <p>Exemple :            Objectif n° 1 : 40%            Objectif n° 2 : 10%            Objectif n° 3 : 50%            La somme des objectifs représentant 100% d'un mois de salaire</p>	Global et sectoriel pour les objectifs financiers
1.2.2. Certains secteurs en sont-ils exclus ? Pourquoi ?	Non.	Aucun secteur exclu.	Non	Non	Non
1.2.3. Quelle articulation entre objectifs individuels et collectifs ?	<p>. Objectifs individuels → performance de l'individu dans son emploi.</p> <p>. Objectifs collectifs → objectifs agrégés, contrats de gestion.</p>	<p>Les objectifs individuels sont définis pour permettre l'atteinte des objectifs collectifs.</p> <p>Pour les cadres, il est explicitement fait référence aux orientations du projet industriel pour la détermination des objectifs individuels lors des entretiens annuels.</p>	<p>Il y a un mixte d'objectifs collectifs et d'objectifs individuels. Les objectifs collectifs reconnaissent la mobilisation solidaire des salariés. Les objectifs individuels reconnaissent les performances individuelles.</p>	<p>Le bonus correspond pour 20% aux objectifs collectifs de l'entité à laquelle appartient le salarié et pour 80% aux objectifs individuels.</p>	<p>50 % de la rémunération variable est liée à des objectifs financiers (collectifs) et 50% à des objectifs individuels voire pour certains collectifs.</p>

	EDF-GDF	SNCF	France Télécom	COGEMA	THALES												
1.2.4. Comment procédez-vous à la mesure des résultats ?	<p>. Individuel → entretien annuel sur la base d'indicateurs quantifiables et d'objectifs qualitatifs.</p> <p>. Collectif → que du quantifiable.</p>	<p>Chaque objectif est associé à des indicateurs mesurables définis à l'avance.</p>	<p>Les objectifs sont basés sur 2 types d'indicateurs : d'une part des indicateurs quantitatifs mesurables et d'autre part des indicateurs qualitatifs évaluables</p>	<p>Au cours de l'entretien annuel</p>	<p>Par des règles claires et communes au niveau mondial :</p> <p>Partie financière : EBIT et CASH FLOW pour la performance financière par rapport aux objectifs budgétaires, un facteur variable entre 0 et 150 % en fonction de la performance est attribué pour chaque indicateur (100 % correspond à l'atteinte du budget)</p> <p>Partie individuelle : elle est appréciée par le management en fonction des responsabilités permanentes du poste et des objectifs spécifiques de l'année. A chaque niveau de performance, correspond une fourchette à l'intérieur de laquelle le manager fixe la performance individuelle.</p> <table border="1"> <tr> <td>Niveau de Performance</td> <td>Indicateur de Performance</td> </tr> <tr> <td>Exceptionnel</td> <td>135-150 %</td> </tr> <tr> <td>Au dessus</td> <td>110-135 %</td> </tr> <tr> <td>Conforme</td> <td>80-110 %</td> </tr> <tr> <td>En partie au-dessous</td> <td>0-80 %</td> </tr> <tr> <td>Au-dessous</td> <td>0 %</td> </tr> </table>	Niveau de Performance	Indicateur de Performance	Exceptionnel	135-150 %	Au dessus	110-135 %	Conforme	80-110 %	En partie au-dessous	0-80 %	Au-dessous	0 %
Niveau de Performance	Indicateur de Performance																
Exceptionnel	135-150 %																
Au dessus	110-135 %																
Conforme	80-110 %																
En partie au-dessous	0-80 %																
Au-dessous	0 %																
1.2.5. Quelle est la portée de l'atteinte / non atteinte de ces objectifs ?	<p>. Individuel → prime pouvant varier de 0 à 15 % du salaire brut.</p> <p>. Collectif : fluctuations assez faibles (entre 2 et 4 % du salaire brut).</p>	<p>Collectivement : le résultat contribue à l'appréciation du dirigeant de l'entité concernée</p> <p>Individuellement : constitue un élément d'appréciation important pour la notation et l'attribution d'une prime de résultat.</p>	<p>Il y a des conséquences sur le parcours professionnel (ex la promotion) et sur la rémunération.</p>	<p>En fonction de l'atteinte ou non des résultats, le pourcentage de bonus distribué va varier.</p>	<p>Le niveau de la rémunération variable qui peut aller jusqu'à 150 % du taux cible. La non atteinte des objectifs rend nulle la rémunération variable.</p>												

	EDF-GDF	SNCF	France Télécom	COGEMA	THALES																																																
1.3. Ce dispositif de management par objectifs fait-il l'objet de discussions avec les organisations syndicales ? Comment qualifieriez-vous ce dialogue ?	Oui. . Collectif → négociation. . Individuel → information. Dédicé : une majorité des OS est opposée par principe à l'individualisation de la rémunération. Mais ça évolue...	Présentation aux instances de représentation du personnel des différents niveaux concernés. Il n'y a pas toujours consensus sur les objectifs.	Non, même si c'est la volonté de certaines OS d'être partie prenante à la définition des supports et des critères d'évaluation.	Non	Pas de négociations avec les syndicats mais des explications ont été données lors de la NAO. Les syndicats sont opposés à la rémunération variable.																																																
1.4. Autres observations sur le management par objectifs mis en place dans votre entreprise / établissement ?			Le management par objectif ne se gère pas avec des équations. C'est un système managérial avec une culture et des comportements à faire évoluer (les cadres d'abord et des employés ensuite).																																																		
<b>2. RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE</b>																																																					
2.1. Etes-vous doté d'un dispositif de reconnaissance de la performance (RLP) ?	oui	Oui	Oui	Oui	Oui																																																
2.1.1 Le(s) quel(s) ?																																																					
Nature du dispositif :																																																					
A- intéressement : (montant moyen par catégorie professionnelle *) :	Oui. 900 à 1000 € en moyenne générale (hors abondement) – Répartition semi-hiérarchisée. La combinaison d'objectifs liés aux grands métiers et à l'entité d'appartenance peut induire des variations autour de la moyenne générale (± 10 %).	Non	Résultats 2003 (payé en 2004, €)	2258 euros	Dispositif négocié par société. Maximum prévu de 4% de la masse salariale. Montant moyen 2003 : 966 euros.																																																
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>CSP</th> <th>Intér.</th> <th>Part.</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CS</td> <td>1556</td> <td>1129</td> <td>2685</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>1227</td> <td>802</td> <td>2030</td> </tr> <tr> <td>ADM</td> <td>1098</td> <td>685</td> <td>1783</td> </tr> <tr> <td>E&amp;T</td> <td>1038</td> <td>616</td> <td>1653</td> </tr> <tr> <td>Tous</td> <td>1149</td> <td>728</td> <td>1877</td> </tr> </tbody> </table> Résultats 2004 (payé en 2005, €) <table border="1"> <thead> <tr> <th>CSP</th> <th>Intér.</th> <th>Part.</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CS</td> <td>1692</td> <td>2718</td> <td>4410</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>1318</td> <td>1917</td> <td>3235</td> </tr> <tr> <td>ADM</td> <td>1168</td> <td>1630</td> <td>2797</td> </tr> <tr> <td>E&amp;T</td> <td>1081</td> <td>1470</td> <td>2551</td> </tr> <tr> <td>Tous</td> <td>1223</td> <td>1760</td> <td>2983</td> </tr> </tbody> </table>	CSP	Intér.	Part.	Total	CS	1556	1129	2685	C	1227	802	2030	ADM	1098	685	1783	E&T	1038	616	1653	Tous	1149	728	1877	CSP	Intér.	Part.	Total	CS	1692	2718	4410	C	1318	1917	3235	ADM	1168	1630	2797	E&T	1081	1470	2551	Tous	1223	1760	2983		
CSP	Intér.	Part.	Total																																																		
CS	1556	1129	2685																																																		
C	1227	802	2030																																																		
ADM	1098	685	1783																																																		
E&T	1038	616	1653																																																		
Tous	1149	728	1877																																																		
CSP	Intér.	Part.	Total																																																		
CS	1692	2718	4410																																																		
C	1318	1917	3235																																																		
ADM	1168	1630	2797																																																		
E&T	1081	1470	2551																																																		
Tous	1223	1760	2983																																																		

\* 2004 ou à défaut 2003

\*\* Indiquer la base sur laquelle s'appuie ce pourcentage (exemple : primes de 0 à 6% du traitement ou de la rémunération brute annuelle) et/ou le montant forfaitaire.

	EDF-GDF	SNCF	France Télécom	COGEMA	THALES
Catégories de personnels concernés	Toutes		Tous les salariés (par accord collectif)		Toutes
B - participations : (montant moyen par catégorie professionnelle * ) :	Non.	Non	Oui		Dispositif mutualisé au niveau Groupe à partir de l'exercice 2005. Montant moyen 2003 : 1355 euros.
Catégories de personnels concernés			Tous les salariés (par accord collectif)		Toutes
C- primes **: :	Oui.	Oui	Oui	Oui	Oui
Catégories de personnels concernés	Cadres + Agents de Maîtrise en situation de management + Agents de Maîtrise commerciaux, acheteurs, ...	Cadres : montant maximum représentant 40% d'un mois de salaire. Autres agents : primes possibles (mini 75€) attribuées par le N+1, dans la limite d'une enveloppe budgétaire prédéfinie. Dispositifs collectifs expérimentaux dans une vingtaine d'entités, liés à des sauts de performance sur certains résultats.	Pour les vendeurs, les primes vont de 10% en moyen (vendeurs du marché grand public) à 20% en moyenne pour les vendeurs du marchés des entreprises Pour les cadres, elles sont en moyenne de 6% pour les premiers niveaux de cadres, 15% pour les cadres intermédiaires et jusqu'à 30% pour les managers de haut niveau.	Pour les ingénieurs et cadres P1 et P2	Ingénieurs et Cadres taux cible variable suivant le niveau d'emploi de 8% à 25% du salaire de base annuel brut.
Celles-ci reconnaissent-elles la performance individuelle ou collective ?	Individuelle		Les deux		Les deux.
S'agit-il d'une accentuation de la variation du système de prime existant ?	Non		Non	Non	Non
S'agit-il d'un système ad hoc ?	C'est un bonus.		Oui, après rationalisation du système de prime précédent	Oui	Oui
La bonification est-elle intégrée dans la rémunération base ?	Non.		Non	Non	Non

\* 2004 ou à défaut 2003

\*\* Indiquer la base sur laquelle s'appuie ce pourcentage (exemple : primes de 0 à 6% du traitement ou de la rémunération brute annuelle) et/ou le montant forfaitaire.

	<b>EDF-GDF</b>	<b>SNCF</b>	<b>France Télécom</b>	<b>COGEMA</b>	<b>THALES</b>
Quels sont les effets de la non performance ?	Bonus = 0.		Effet sur le parcours professionnel (promotion) et sur le montant des primes (bonus managérial, part variable des vendeurs et prime exceptionnelle).	Faible	La rémunération variable n'est pas versée y compris la partie collective.
D- promotions (décrire sommairement les modalités : changement de catégorie...)	Oui, mais ne renvoie pas à la performance. Lien avec la contribution/le professionnalisme dans l'emploi.	La performance ou non performance fait partie des critères d'appréciation pour l'avancement au choix (déterminant pour les changements de catégorie), dans le respect d'un cadre statutaire.	Promotion par Reconnaissance des Compétences (changement de grade dans le même corps) Promotion par Aptitude et Potentiel (changement de corps) La décision tient compte à la fois de l'appréciation du manager et du résultat d'un entretien professionnel	Les promotions sont distribuées en fonction de la performance du salarié et de son éventuel changement de poste de travail.	Système de classification des postes mondial en 12 niveaux. Catalogue des postes repères servant aux évaluations. La promotion correspond au niveau d'emploi supérieur pour être acceptée.
Catégories de personnels concernés	Toutes				Toutes
E- autres (y/c dispositifs non financiers)	Non.	Opérations ponctuelles en cas de bons résultats économiques (du type 15 M€ à répartir dans toute l'entreprise pour l'amélioration des conditions de travail)	Formation	Non	Non
Catégories de personnels concernés					
2.1.2. Depuis quand ces dispositifs existent-ils ?	A - 1987 B - - C - une dizaine d'années D - 1946	A - B - C - de 2000 à 2004 D - statutaire E - 2000	Intéressement 1992 Participation 1997 Part variable managériale 1992 Part variable vente 1999 Promotion avec prise en compte de l'avis managérial 1993	A - 1988 B - Néant C - Création de la société D - Création de la société 1976	A - disposition obligatoire B - 1986 C - 2000 sous cette forme D - depuis la mise en place d'une politique salariale dans l'entreprise
2.1.3. Quels sont les arguments qui ont milité en faveur de votre système de R.L.P. ?					

	EDF-GDF	SNCF	France Télécom	COGEMA	THALES
Motivation de collaborateurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Compensation aux difficultés de promotion	Non	Non	Non	Non	Non
Adaptation du système de rémunération à la conjoncture économique (faiblesse des augmentations collectives)	Non	Non	Non	Non	Non
Maîtrise de la masse salariale	Non	Non	Non	Non	Non
Amélioration de la convergence entre les buts du collaborateur et ceux de l'entreprise	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Attirer et fidéliser des potentiels	Non	Non	Oui	Non	Oui
Adhésion des managers à un système de management par objectifs (fixation des objectifs, mesure de performance, évaluation des collaborateurs)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Autres (congés, formations, participation à des projets importants, félicitations...)	Non	Non	Non	Non	Non
Observations éventuelles		Favorise la mise en œuvre de démarches managériales à tous les niveaux.			
2.1.4. Comment le dispositif de RLP s'articule-t-il avec la mesure des résultats ?	. Individuel : répartition d'un budget spécifique – Interclassement des salariés selon leur performance individuelle.	Les RLP sont basés sur les résultats mesurés, sur la base d'indicateurs prédéfinis.	L'intéressement et la participation mesurent les résultats globaux de l'entreprise. Les parts variables mesurent les résultats individuels et ceux de	Le système de RLP s'appuie sur les résultats individuels et collectifs	Il est au cœur de la mesure des résultats tant financiers qu'individuels.

	<b>EDF-GDF</b>	<b>SNCF</b>	<b>France Télécom</b>	<b>COGEMA</b>	<b>THALES</b>
2.2. Evaluation de la performance : quand et comment est évaluée l'atteinte des objectifs ?	<p>Une fois par an, en début d'année civile.</p> <p>Entretien sur la base des résultats quantifiables et de discussions autour du qualitatif (et prise en compte du contexte de l'année écoulée).</p>	<p>Entretien individuel annuel pour les cadres (un point d'étape à mi-année est recommandé)</p> <p>Rendez-vous professionnel annuel pour les autres agents. Points d'étapes réguliers et revue annuelle de gestion pour les entités. Dans tous les cas, la performance est évaluée d'après les indicateurs fixés au départ.</p>	<p>Avec des entretiens semestriels pour les cadres, mensuels pour les vendeurs, annuels pour les non cadres non vendeurs</p>	<p>Lors de l'entretien annuel entre le salarié et son manager</p>	<p>Par le manager chaque année lors de l'entretien de mi-année et en fin d'année lors de l'entretien annuel pour la partie des objectifs individuels.</p>
2.3. Mise en œuvre de votre dispositif de reconnaissance de la performance :					
2.3.1. Comment avez-vous communiqué sur la mise en place de votre dispositif de RLP ?	<p>Courriers aux responsables d'établissements.</p> <p>Référentiel d'entreprise relayé/explicité par la filière RH.</p>	<p>S'agissant d'une démarche globale d'entreprise, communication à tous les niveaux et par tous types de supports.</p>	<p>La communication a été mise en œuvre par la ligne managériale vers l'ensemble des salariés à l'aide de kits de communication.</p>	<p>Des réunions d'informations avec les salariés concernés et les managers</p>	<p>Par des réunions avec les managers et les cadres concernés.</p> <p>Par une plaquette remise à chacun.</p> <p>Par les entretiens annuels.</p>
2.3.2. Comment avez-vous impliqué le personnel dans la mise en œuvre de ce dispositif ?	<p>Information par le management et pratique du système...</p>	<p>Participation à la définition des objectifs relevant de leur niveau, rendez-vous professionnel annuel (ou entretien pour les cadres).</p> <p>Système s'ajoutant aux règles statutaires : présent, mais pas négocié.</p>	<p>Les managers et les RH étaient chargés d'expliquer les évolutions aux salariés.</p>		<p>Il n'a pas été impliqué dans la définition, l'articulation et la validation économique du dispositif.</p>
2.3.3. Comment se système a-t-il été négocié avec les organisations syndicales ?	<p>Pas de négociation sur les performances individuelles.</p>		<p>Seuls les dispositifs de rémunération collective (intéressement + participation) résultent d'accords avec des OS. Les dispositifs de variable sont des dispositifs décidés unilatéralement par l'entreprise. Les supports et grilles d'entretien et d'évaluation sont établis par l'entreprise.</p>	<p>Non</p>	<p>Pas de négociation avec les organisations syndicales ; tous les syndicats sont contre car cela renforce l'aléa salarial.</p>

	EDF-GDF	SNCF	France Télécom	COGEMA	THALES
2.3.4. A quel niveau la R.L.P. se décide-t-elle ? Comment le dispositif est-il encadré par la direction ?	Le taux et/ou budget annuel est décidé au plus haut niveau des entreprises. L'encadrement prend la forme d'un pourcentage des salaires.	Décidé par le N+1, dans le respect de cadrages (principes et enveloppes budgétaires). Des audits sont réalisés.	La RLP se décide au niveau de la DRH de la DG	Le montant du bonus est décidé par le manager et la DRH examine la cohérence des bonus distribués.	Le dispositif est inclus dans le contrat de travail car c'est une composante permanente de la rémunération.
2.3.5. Quel pourcentage de la masse salariale recouvre la RLP ? Si possible individualisée selon les catégories.	6 % des salaires bruts (des populations éligibles). Au plan individuel, entre 0 et 15 %.	Cadres : 1% Cadres supérieurs : 2,4% Cadres dirigeants : 7,8%	En 2004 : participation : 5 % de la MS. Intéressement : 4% de la MS. Part variable managériale (27 000 bénéficiaires sur 120 000 salariés) 3% de la MS. Part variable vente (21 000 bénéficiaires sur 120 000 salariés) 1,5% de la MS	Le bonus représente au maximum 8% de la masse salariale des personnes concernées et 0,91 % de la masse salariale globale.	I & C 1 <sup>er</sup> niveau : 8% I & C 2 <sup>ème</sup> niveau : 10% I & C 3 <sup>ème</sup> niveau : 12% I & C 4 <sup>ème</sup> niveau : 20% I & C 5 <sup>ème</sup> niveau : 25%
2.3.6. Fonctionnez vous avec un système de quotas ?	Oui.	Non, mais les enveloppes budgétaires imposent aux hiérarchiques de faire des choix.	Non	Non	Non, c'est la performance qui est prise en compte.
2.3.7. Observations complémentaires					
<b>3 BILAN DE LA RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE</b>					
3.1. Quelle évaluation faites-vous de votre dispositif de reconnaissance de la performance ? Dans quelle mesure a-t-il contribué à l'atteinte des résultats attendus lors de sa mise en place et contribue-t-il à l'atteinte de vos objectifs actuels de performance ?	<p>La fixation d'objectifs et l'appréciation des résultats sont des exercices éminemment délicats → ne pas s'attendre à des merveilles, du moins dans un premier temps..</p> <p>Performance individuelle : la combinaison d'objectifs strictement individuels et de contribution au collectif est efficace.</p> <p>La relation performance/bonus laisse à désirer : peu de variations d'une année sur l'autre, pour un individu.</p> <p>Le succès du dispositif individuel repose sur le courage managérial.</p>	<p>Amélioration de la prise en compte des objectifs de l'entreprise par les agents. Mise en place petit à petit d'une culture de résultat.</p> <p>Très variable selon les entités, mais évolution globale positive.</p>	<p>C'est un élément de mobilisation du personnel et de reconnaissance de la performance et de l'investissement personnel. Ce dispositif est positif pour l'entreprise</p>	<p>La mise en place d'un système de reconnaissance de la performance a permis d'enrichir le contenu de l'entretien annuel qui a lieu entre le manager et son collaborateur. Le système du bonus a également permis une meilleure connaissance par le salarié des objectifs économiques de son entité. Il a également permis la mise en cohérence des objectifs individuels.</p>	<p>Oui. Le système est rodé et les objectifs sont en général proposés par le cadre et discutés avec le manager dans une attitude proactive. S'il le faut, le dispositif est revu pour s'adapter à certaines situations particulières.</p>

	<b>EDF-GDF</b>	<b>SNCF</b>	<b>France Télécom</b>	<b>COGEMA</b>	<b>THALES</b>
3.2. Quel effet votre dispositif de reconnaissance de la performance a-t-il eu sur les comportements, les motivations des personnels ?	<p>. Induit/suppose un dialogue sur les objectifs et résultats, ce qui est déjà énorme.</p> <p>. On a gagné lorsque le salarié vient à l'entretien en l'ayant préparé sérieusement ; c'est de plus en plus le cas.</p> <p>. Les fluctuations d'une année à l'autre, pour un individu, ont un effet direct sur la motivation, dès lors qu'elles sont comprises, donc expliquées (cf. le courage managérial).</p> <p>Il n'est pas indispensable qu'elles soient très fortes pour que les messages passent.</p>	cf ci-dessus.	Il a été incitatif dans l'accompagnement des diverses évolutions de l'entreprise : le changement culturel (administration -> entreprise), la culture du progrès (recherche permanente d'amélioration de la performance). Il a été compris et adopté progressivement par la majorité du personnel, avec toutefois un peu de résistance d'une partie des salariés.	Une meilleure connaissance des objectifs de l'entité et du collaborateur.	Il renforce la motivation car les enjeux sont importants et la performance peut être sanctionnée positivement (jusqu'à 150 % du taux cible).
3.3. Avez-vous constaté des effets pervers à l'introduction de votre dispositif de reconnaissance de la performance ? Quelles modifications y avez-vous apportées ?	<p>La fixation d'objectifs exclusivement individuels peut conduire à des jeux personnels aux conséquences néfastes. Et tout ça prend du temps.</p>	Le dispositif demande du temps pour être accepté, mais il n'a pas engendré d'effet pervers particulier.		Aucun à ce jour	Non, les ingénieurs et cadres comprennent le système et de plus en plus d'entreprises introduisent du variable, seul moyen de pouvoir flexibiliser un peu de masse salariale et répondre aux situations qui se présentent sans la récurrence des augmentations salariales.
1. Gestion par les indicateurs au détriment des autres tâches	C'est un risque si seulement des objectifs quantifiables et individuels.		Non		Non
2. Manque de souplesse des indicateurs en cas de changement de conjoncture	L'appréciation des résultats doit intégrer des éléments de contexte.		Non, objectivation et évaluation tous les 6 mois.		Non

	EDF-GDF	SNCF	France Télécom	COGEMA	THALES
3. Démotivation des collaborateurs efficaces mais non distingués	Renvoie au « courage » managérial qui doit conduire à sanctionner fortement les performances insuffisantes et récompenser les très bons résultats. Pas facile à gérer dans la durée...		Non		Non
Refus des organisations syndicales	Avec le temps, leur rejet en bloc s'atténue.		Certains sont contre ; c'est un frein et non un effet pervers.		Non
Sentiment d'injustice	Ca peut arriver.		Non		Non
Rejet au changement de culture			Pour certains		Non
4. Fluctuations du revenu mal acceptées pour certaines catégories de personnel	Cf. le 3.		Non		Non
Autres			Pour éviter d'avoir des effets pervers de comportements « individualiste », il est souhaitable d'avoir également des objectifs d'équipe ou collectifs.		
3.4. Son introduction a-t-elle eu des effets sur le dialogue social ?	Pour l'intéressement, évidemment oui... mais une fois par an (accords + avenants/résultats). Pour performance individuelle, non (rejet assez systématique de l'individualisation).	La qualité du dialogue social fait partie des objectifs du Projet Industriel. Des accords collectifs importants ont été signés ces dernières années.	Non		Peu même si les syndicats ont tenté sans réussite de mobiliser sur ce sujet.

	<b>EDF-GDF</b>	<b>SNCF</b>	<b>France Télécom</b>	<b>COGEMA</b>	<b>THALES</b>
3.5. Comment voyez-vous évoluer votre dispositif de rémunération de la performance dans les prochaines années ?	Pas de modifications de fond. Élargissement des populations éligibles.	Les années à venir devraient confirmer les orientations actuelles, éventuellement les renforcer, mais sans bouleversement particulier.	Accentuer la différenciation entre les personnes selon leur contribution aux résultats.	A priori aucune évolution dans l'immédiat. A plus long terme, élargissement du dispositif à l'ensemble des salariés	Il s'adaptera aux besoins sans perdre de sa pertinence car chez Thalès les fondements de la politique de rémunération sont : le poste, la performance et le marché.
3.6. De quels autres outils de reconnaissance de la performance souhaiteriez-vous disposer ?	R.A.S.	Des discussions ont été amorcées avec les organisations syndicales sur l'opportunité de mettre en place un dispositif d'intéressement	D'une manière générale le champ de la RLP est couvert par l'ensemble de ces dispositifs		Il y a également les stock options et demain les actions gratuites.
3.7. Autres observations					
3.8. Par ailleurs, au-delà de la rémunération de la performance, disposez-vous d'un système de cotation de vos emplois ?	Oui.	Un système de pesage des postes existe, essentiellement pour les postes de cadres. Le statut impose une liaison assez étroite entre les postes et le niveau hiérarchique associé.	Oui, la cotation de référence est celle de la convention collective de branche	Oui pour les Ingénieurs et cadres	

	BANQUE DE FRANCE	CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS	AIR FRANCE
<b>1. MANAGEMENT PAR OBJECTIFS</b>			
1.1. Etes-vous doté d'un dispositif de management par objectifs ?	Oui	Oui.	Dans un contexte de renouvellement de sa population cadre, par les recrutements de ces dernières années, les départs prévisionnels et le ralentissement de notre activité, les objectifs de l'entreprise sont de poursuivre le développement de son encadrement pour lui permettre d'impulser les actions nécessaires au changement et de consolider les règles collectives et individuelles. Il s'agit ainsi de favoriser des perspectives d'évolution interne en redonnant priorité aux ressources internes, en améliorant la visibilité sur les parcours professionnels et les métiers :
1.1.1. Depuis quand ce dispositif existe-il ?	1989	Depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2004, pour l'ensemble du personnel.	- renforcer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en réalisant une cartographie générale des métiers cadres de l'entreprise ;
1.1.2. A quel besoin répondait sa mise en place ?	Mobiliser le personnel aux efforts de modernisation engagés par la Banque	Il s'agissait d'une part d'une mise en conformité avec les dispositions du décret du 29 avril 2002 (évaluation et notation des fonctionnaires) et d'autre part de mieux responsabiliser l'encadrement de proximité, tant vis-à-vis des collaborateurs que de l'ensemble de la ligne hiérarchique.	- identifier les métiers pour lesquels une partie des besoins pourrait être pourvue en interne ; - faciliter les parcours inter familles d'emploi ; - mettre en place un baromètre de la gestion des cadres ; - faire évoluer le système de rémunération des cadres, afin de rendre plus lisibles la traduction des augmentations de rémunération des cadres, la prise en compte de leurs compétences et mieux accompagner les parcours professionnels.
1.1.3. A-t-il satisfait à cet objectif ? Pourquoi ?	En partie Le dispositif existant a été instauré en vue d'introduire à la Banque une culture du management par objectifs. Il a accompagné les réformes structurelles qui ont été engagées ces dernières années.	En partie, notamment en raison du fait que 2005 a constitué la première année de mise en œuvre du dispositif.	
1.1.4. Ce dispositif de management par objectifs a-t-il fait l'objet de révisions ? Si oui, pourquoi ?	Des aménagements ont été apportés au dispositif dans le sens d'une hiérarchisation des objectifs, de plus de transversalité et d'une plus grande réactivité.	Non	

	BANQUE DE FRANCE	CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS	AIR FRANCE
1.2. Quelles en sont les caractéristiques générales ?			
1.2.1. Préciser le champ et le niveau de ce système de management (global, sectoriel, local...)	Fixation des orientations stratégiques par le Gouverneur. Déclinaison de ces orientations dans chacun des domaines d'activité de la Banque par la fixation d'objectifs sectoriels annuels. L'ensemble étant repris dans un plan d'entreprise annuel.	C'est un système global de management par objectifs.	En ce qui concerne la rémunération des cadres, nous avons conclu avec les deux syndicats représentatifs de cadres un accord sur l'évolution de la rémunération des cadres, accord qui introduisait :
1.2.2. Certains secteurs en sont-ils exclus ? Pourquoi ?	Aucun secteur n'est exclu du dispositif	Aucun secteur n'est exclu.	- une meilleure reconnaissance individuelle de la performance à travers la création d'une prime variable individuelle, - un rééquilibrage entre augmentations générales et individuelles et une exigence managériale renforcée en matière de fixation d'objectifs et d'évaluation, - un aménagement de notre grille de rémunération ainsi qu'une revalorisation des promotions de niveau dans un même groupe, et d'accès à un groupe supérieur, - une date unique d'augmentation salariale.
1.2.3. Quelle articulation entre objectifs individuels et collectifs ?	Les objectifs individuels des Chefs d'unité et des cadres s'inscrivent dans les objectifs collectifs arrêtés.	Une meilleure articulation entre les deux séries d'objectifs a été recherchée par le biais de la campagne annuelle d'évaluation, dont la période a été modifiée afin que les objectifs collectifs assignés à chaque direction de l'Etablissement puissent être mieux déclinés en objectifs individuels au niveau des services.	Or l'ensemble des organisations syndicales en désaccord avec les dispositions proposées ont fait valoir leur « droit d'opposition », conformément la loi Fillon du 4 mai 2004 relative au dialogue social. L'accord a donc été invalidé.
1.2.4. Comment procédez-vous à la mesure des résultats ?	Chaque directeur général est responsable du contrôle du degré d'atteinte des objectifs fixés. Le Gouvernement de la Banque est régulièrement informé de l'état d'avancement des projets et actions inscrits dans le plan d'entreprise annuel.	Lors de l'entretien annuel d'évaluation, le responsable hiérarchique direct évalue les résultats du collaborateur en utilisant, le cas échéant, les indicateurs qui ont été arrêtés, pour chaque objectif assigné lors du précédent entretien.	
1.2.5. Quelle est la portée de l'atteinte / non atteinte de ces objectifs ?	Des correctifs sont apportés en cours d'année ou l'année suivante si nécessaire selon le degré de priorité et d'importance de l'objectif en cause.	Le degré d'atteinte des objectifs constitue l'un des critères de l'évaluation de la performance du collaborateur. La CDC a choisi de corrélér le régime indemnitaire des personnels publics au dispositif d'évaluation. C'est pourquoi, en cas de non atteinte de ces objectifs, la part variable du régime indemnitaire du collaborateur peut stagner ou diminuer dans la limite de 10%.	

	BANQUE DE FRANCE	CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS	IRSN
1.3. Ce dispositif de management par objectifs fait-il l'objet de discussions avec les organisations syndicales ? Comment qualifieriez-vous ce dialogue ?	Présentation des orientations arrêtées du plan d'entreprise en Comité central d'entreprise	Le management par objectifs a été évoqué dans le cadre de la concertation avec les partenaires sociaux, qui a prélué à l'adoption de la réforme de l'évaluation/notation à la CDC.	Nous avons commencé des négociations sur une modification de notre système de rémunération des salariés cadres.  Notre projet initial repose sur une évaluation annuelle globale de la performance de chaque salarié par sa direction qui conditionne l'augmentation individuelle qui lui est attribuée; cette augmentation est également variable selon le niveau de rémunération du salarié concerné.
1.4. Autres observations sur le management par objectifs mis en place dans votre entreprise / établissement ?			Les négociations vont se poursuivre jusqu'à l'été 2005, en vue de mettre en place un nouveau système fin 2005 et de l'utiliser pour nos augmentations individuelles 2006. Pour le reste, notre dispositif réglementaire est issu du CEA.
<b>2. RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE</b>			
2.1. Etes-vous doté d'un dispositif de reconnaissance de la performance (RLP) ?	Oui	Oui	
2.1.1 Le(s) quel(s) ?			
Nature du dispositif :			
A- intéressement : (montant moyen par catégorie professionnelle *) :	1037 euros en moyenne en 2003	Cat. A : 1754 euros en 2004 Cat. B : 1366 euros en 2004 Cat. C : 1188 euros en 2004	
Catégories de personnels concernés	Tout personnel BDF	Catégories A, B, C.	

	BANQUE DE FRANCE	CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS
B - participations : (montant moyen par catégorie professionnelle *) :	Oui mais 0 euro en 2003	N'existe pas à la CDC.
Catégories de personnels concernés	Tout personnel BDF	
C- primes **:.	Oui	Oui.
Catégories de personnels concernés	1) cadres : prime annuelle de 380 ou 760 euros visant à reconnaître l'atteinte d'objectif individuel fixé ayant impliqué un investissement exceptionnel (décision du directeur général) 2) tout personnel statutaire : possibilité d'obtenir chaque année un échelon « accéléré » par l'octroi d'un nombre de mois (décision du directeur général avec des attributions de 3, 6 ou 9 mois)	A, B, C
Celles-ci reconnaissent-elles la performance individuelle ou collective ?	La performance individuelle	
S'agit-il d'une accentuation de la variation du système de prime existant ?	Non	Le système de la CDC est un système nouveau calqué sur les mêmes principes que celui du MINEFI : une part fixe évolutive et une part variable (l'allocation complémentaire de fonctions).
S'agit-il d'un système ad hoc ?	Oui	
La bonification est-elle intégrée dans la rémunération base ?	1) Prime cadres : non, il s'agit d'un élément variable de rémunération 2) échelon « accéléré » : oui	La bonification n'est pas intégrée dans la rémunération de base.
Quels sont les effets de la non performance ?	Ce dispositif n'est pas pénalisant, mais il est extrêmement sélectif compte tenu : 1) de l'enveloppe allouée aux objectifs des cadres, 2) des budgets alloués aux directeurs généraux au titre des échelons « accélérés ».	En cas de non performance, la part variable du régime indemnitaire stagne ou baisse dans la limite de (-10%).
D- promotions (décrire sommairement les modalités : changement de catégorie...)	Changement de grade sur la base des contributions et des compétences examinées en Commission paritaire. Changement de catégorie par concours interne ou Commission paritaire.	Changement de catégorie.
Catégories de personnels concernés		Toutes
E- autres (y/c dispositifs non financiers)		Non.
Catégories de personnels concernés		

\* 2004 ou à défaut 2003

\*\* Indiquer la base sur laquelle s'appuie ce pourcentage (exemple : primes de 0 à 6% du traitement ou de la rémunération brute annuelle) et/ou le montant forfaitaire.

	<b>BANQUE DE FRANCE</b>	<b>CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS</b>
2.1.2. Depuis quand ces dispositifs existent-ils ?	A – 1992 (premier accord d'intéressement renouvelé depuis ; dernier accord conclu 2004-2006) B – 1975 (participation) C – 2001 (objectif des cadres)	A – depuis 1989. B – n'existe pas à la CDC. C.- le nouveau régime indemnitaire des fonctionnaires a été institué en juillet 2004. D – selon les modalités statutaires classiques.
2.1.3. Quels sont les arguments qui ont milité en faveur de votre système de R.L.P. ?		
Motivation de collaborateurs	Oui	Oui
Compensation aux difficultés de promotion	Non	Oui
Adaptation du système de rémunération à la conjoncture économique (faiblesse des augmentations collectives)	Non	Non, pas à titre principal.
Maîtrise de la masse salariale	Non	Oui
Amélioration de la convergence entre les buts du collaborateur et ceux de l'entreprise	Oui	Oui
Attirer et fidéliser des potentiels	Non	Oui
Adhésion des managers à un système de management par objectifs (fixation des objectifs, mesure de performance, évaluation des collaborateurs)	Oui	Oui
Autres (congés, formations, participation à des projets importants, félicitations...)	Non	Non
Observations éventuelles		
2.1.4. Comment le dispositif de RLP s'articule-t-il avec la mesure des résultats ?	L'intéressement repose à la base sur la maîtrise des budgets de fonctionnement et la réalisation d'objectifs nationaux et locaux, la participation sur la réalisation d'un bénéfice. Prime des cadres et échelons « accélérés » : évaluation annuelle des résultats	Un lien direct, mais non systématique, a été institué entre l'évaluation du collaborateur et la variation de son allocation complémentaire de fonctions (ACF) qui est la part variable du nouveau régime indemnitaire. Cette ACF est susceptible de varier dans une fourchette de +/- 10%.
2.2. Evaluation de la performance : quand et comment est évaluée l'atteinte des objectifs ?	Une fois par an par le Chef direct ou le Chef d'unité dans le cadre de la procédure annuelle d'évaluation.	L'atteinte des objectifs est évaluée au moment de l'entretien annuel d'évaluation de l'activité professionnelle. Une rubrique spécifique est prévue sur le support d'évaluation et des indicateurs de mesure des résultats peuvent permettre d'objectiver la mesure si ces indicateurs ont été établis en concertation entre l'évaluateur et le collaborateur lors du précédent entretien au cours duquel les objectifs ont été assignés.

	BANQUE DE FRANCE	CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS
2.3. Mise en œuvre de votre dispositif de reconnaissance de la performance :		
2.3.1. Comment avez-vous communiqué sur la mise en place de votre dispositif de RLP ?	Les textes précisant ces dispositifs sont disponibles sur l'Intranet de la Banque.	S'agissant des primes, une plaquette d'information a été diffusée à l'attention de tous les personnels concernés, par courrier personnel. Le dispositif a, parallèlement fait l'objet d'une mise en ligne sur l'intranet de la CDC. Un dispositif de communication spécifique a été élaboré à destination des responsables ressources humaines de l'ensemble des directions de l'établissement public (séminaire de formation corrélé à la réforme de l'évaluation, réunions techniques de présentation...).
2.3.2. Comment avez-vous impliqué le personnel dans la mise en œuvre de ce dispositif ?	Participation à l'entretien de fixation d'objectif et d'évaluation.	
2.3.3. Comment se système a-t-il été négocié avec les organisations syndicales ?	Accord sur le temps de travail des cadres (introduction de la prime d'objectif pour les cadres) Décision unilatérale de la Banque pour la mise en place d'échelons « accélérés ».	Après une présentation du projet dans le cadre de réunions techniques, celui-ci a fait l'objet de réunions de concertation avec les organisations syndicales avant son passage au Comité mixte paritaire central en décembre 2003.
2.3.4. A quel niveau la R.L.P. se décide-t-elle ? Comment le dispositif est-il encadré par la direction ?	Décision par le Directeur général, dans le cadre de budgets spécifiques alloués à sa direction générale au prorata des effectifs.	La RLP est décidée au niveau de la direction générale de la CDC, sur proposition de la DRH. Cette décision s'inscrit bien sûr dans le cadre de l'objectif prioritaire de maîtrise de la masse salariale.
2.3.5. Quel pourcentage de la masse salariale recouvre la RLP ? Si possible individualisée selon les catégories.	Prime d'objectifs des cadres : enveloppe fixe de 0,2 % de la masse salariale des cadres Intéressement : enveloppe maximale de 3 % de la masse salariale Participation : enveloppe maximale de 2,5 % de la masse salariale	S'agissant de la part variable du régime indemnitaire, qui constitue le principal levier de la RLP, elle représente : - de l'ordre de 30% des primes pour la Cat. C ; - de l'ordre de 47% des primes pour les Cat. B et A ; soit 10,47% la masse salariale annuelle brute 2004
2.3.6. Fonctionnez vous avec un système de quotas ?	Oui : un budget pour les primes d'objectifs des cadres, et un quota de mois pour les échelons accélérés.	Non.
2.3.7. Observations complémentaires		

	BANQUE DE FRANCE	CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS
<b>3. BILAN DE LA RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE</b>		
<p>3.1. Quelle évaluation faites-vous de votre dispositif de reconnaissance de la performance ? Dans quelle mesure a-t-il contribué à l'atteinte des résultats attendus lors de sa mise en place et contribue-t-il à l'atteinte de vos objectifs actuels de performance ?</p>	<p>Le dispositif de reconnaissance d'objectifs individuels des cadres demeure sélectif et ne concerne qu'un nombre réduit de cadres chaque année (environ 17%). Les montants actuels restent encore limités (380 ou 760 euros).</p>	<p>Le dispositif de reconnaissance de la performance a donné ses premiers fruits lors de la campagne de primes 2004. Elle exprime certaines « tendances », plus ou moins marquées selon les directions, en fonction de leur mode de management de la performance. Celles –ci méritent d'être renforcées et encouragées dans l'avenir dans la mesure où on observe, le plus souvent, des pratiques peu discriminantes situées autour du « crédit moyen » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- variation de l'ACF de l'ordre de 0 à 5 % (1<sup>ère</sup> moitié de la fourchette) pour les populations évaluées « aussi performantes ».</li> <li>- variation de l'ACF de l'ordre de 5 à 10% (2<sup>me</sup> moitié de la fourchette) pour les populations évaluées « plus performantes », lesquelles sont largement majoritaires.</li> </ul> <p>La variation la plus fréquente est de 5 à 6%. Quelques baisses d'ACF résiduelles ou plus souvent une stagnation de la part variable pour les personnels évalués « moins performants ».</p>
<p>3.2. Quel effet votre dispositif de reconnaissance de la performance a-t-il eu sur les comportements, les motivations des personnels ?</p>		<p>Il est trop tôt pour le dire, la notification n'ayant pas encore eu lieu et les résultats étant le plus souvent peu discriminants, sauf cas particuliers.</p>
<p>3.3. Avez-vous constaté des effets pervers à l'introduction de votre dispositif de reconnaissance de la performance ? Quelles modifications y avez-vous apportées ?</p>	<p>Non</p>	
<p>1. Gestion par les indicateurs au détriment des autres tâches</p>		<p>Non</p>
<p>2. Manque de souplesse des indicateurs en cas de changement de conjoncture</p>		<p>Non</p>
<p>3. Démotivation des collaborateurs efficaces mais non distingués</p>		<p>Non</p>
<p>Refus des organisations syndicales</p>		<p>Oui</p>
<p>Sentiment d'injustice</p>		<p>Oui</p>
<p>Rejet du changement de culture</p>		<p>Oui</p>

	BANQUE DE FRANCE	CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS
4. Fluctuations du revenu mal acceptées pour certaines catégories de personnel Autres		Non
3.4. Son introduction a-t-il eu des effets sur le dialogue social ?		Le dialogue social a été fortement marqué par la mise en place du dispositif de reconnaissance de la performance. Un sentiment de crainte de l'avenir s'est progressivement installé, voire de rejet pur et simple de la réforme proposée. IL a suscité une grande vigilance quant à la mise en œuvre des réformes (évaluation/ notation et nouveau régime de primes). La DRH y a répondu par de nombreuses réunions techniques et plénières avec le terrain et les organisations syndicales. Le prochain challenge est celui du bilan (avec le terrain et les partenaires sociaux) et de la définition des aménagements à apporter aux projets initiaux.
3.5. Comment voyez-vous évoluer votre dispositif de rémunération de la performance dans les prochaines années ?	L'introduction d'une part variable de rémunération pour les cadres supérieurs est à l'état de projet.	Les « tendances » exprimées par certaines directions, plus discriminantes que d'autres, devraient s'étendre progressivement sur les prochaines années en fonction du mode de management et de la population de chacune des directions. Cette tendance sera toutefois étroitement liée à l'évolution de la masse salariale et aux départs en retraite. La rémunération de la performance supposera, pour trouver son plein essor que la masse salariale et, en particulier celle ayant trait aux primes, soit redistribuée différemment (transfert de la part fixe vers la part variable notamment). Pas encore. Ce dispositif est actuellement à l'étude.
3.6. De quels autres outils de reconnaissance de la performance souhaiteriez-vous disposer ?		
3.7. Autres observations		
3.8. Par ailleurs, au-delà de la rémunération de la performance, disposez-vous d'un système de notation de vos emplois ?	Non (en projet).	

	DIRECTION GENERALE DE LA POLICE NATIONALE	DIRECTION GENERALE DE LA GENDARMERIE NATIONALE	DELEGATION GENERALE POUR L'ARMEEMENT
<b>1. MANAGEMENT PAR OBJECTIFS</b>			
1.1. Etes-vous doté d'un dispositif de management par objectifs ?	Oui	Oui	Oui
1.1.1. Depuis quand ce dispositif existe-il ?	Loi d'orientation et de programmation de la sécurité intérieure du 29 août 2002	2003	1998
1.1.2. A quel besoin répondait sa mise en place ?	Souci de rénover les modes de fonctionnement de la Police nationale pour faire face à la montée de la délinquance constatée depuis la fin des années 1990.	Fédérer les énergies de la hiérarchie supérieure sur les axes stratégiques de la gendarmerie. Traduire concrètement l'engagement de la gendarmerie sur les objectifs d'emploi fixés en matière opérationnelle par le ministère de l'intérieur.	Réorganisation de la DGA mise en place d'équipes pluridisciplinaires avec mutualisation des ressources humaines et avec recherche du pilotage de la performance.
1.1.3. A-t-il satisfait à cet objectif ? Pourquoi ?	En partie. La Police nationale obtient depuis 2002 des résultats très significatifs en matière de lutte contre la délinquance. Le « management par objectifs » n'est pas le seul facteur à l'origine de ces résultats même s'il y prend une part significative.	Totalement. La mise en œuvre d'un plan d'action s'est accompagné d'un dialogue de gestion semestriel, formalisé et s'appuyant sur des données précises. Les responsables de niveau régional concernés ont, dans leur très grande majorité, décliné ce plan d'action au niveau des groupements (départements).	En partie. Organisation de la DGA complexe, et culture de management à améliorer.
1.1.4. Ce dispositif de management par objectifs a-t-il fait l'objet de révisions ? Si oui, pourquoi ?	Non	Non	Oui, il a été révisé pour prendre en compte la nouvelle organisation de pilotage. Il est en passe d'être appliqué à tout le personnel quel que soit son niveau.

	<b>DIRECTION GENERALE DE LA POLICE NATIONALE</b>	<b>DIRECTION GENERALE DE LA GENDARMERIE NATIONALE</b>	<b>DELEGATION GENERALE POUR L'ARMEMENT</b>
1.2. Quelles en sont les caractéristiques générales ?			
1.2.1. Préciser le champ et le niveau de ce système de management (global, sectoriel, local...)	En application de la LOPSI, ce mode de management par objectifs s'exerce au plus haut niveau de l'Etat (Conseil de Sécurité intérieure présidé par le Président de la République) comme au niveau départemental (conférence départementale de sécurité co-présidée par le Préfet et le Procureur de la République)	Le dispositif repose sur l'établissement d'un plan d'action, qui traduit les orientations stratégiques du directeur général (reprenant elles-mêmes les orientations du ministre de l'intérieur). Ce plan d'action s'adresse aux commandants de région et de légion (responsables de niveau zonal ou régional) et il sert de support à un dialogue de gestion permanent, mais formalisé semestriellement par une rencontre directe entre l'équipe de direction de la DGG N et les responsables sus-mentionnés. L'évaluation de ces derniers tient compte de leur performance. Au total, le management par objectifs, dans toutes ses dimensions, est appliqué dans la gendarmerie au niveau des commandants de région ou de légion.	Il est global avec détermination d'objectifs par direction et déclinés par entité puis au niveau individuel pour les cadres de niveau 1 (Officiers, Agents de catégorie A et assimilés – titulaires et contractuels).
1.2.2. Certains secteurs en sont-ils exclus ? Pourquoi ?	Non	Orienté principalement vers les objectifs opérationnels, le dispositif comprend également, depuis 2004, des objectifs en matière de soutien ou de ressources humaines.	Non
1.2.3. Quelle articulation entre objectifs individuels et collectifs ?	Les objectifs collectifs en matière de lutte contre la délinquance sont déclinables dans chaque service au niveau des unités de base et des fonctionnaires.	Les objectifs sont collectifs.	Les objectifs collectifs de la DGA sont fixés par le délégué; ils sont déterminés par direction lors de réunions d'orientation (comptes-rendus). Ensuite sur la base de ces objectifs collectifs, chaque collaborateur propose à son N+1 ses objectifs individuels.

	<b>DIRECTION GENERALE DE LA POLICE NATIONALE</b>	<b>DIRECTION GENERALE DE LA GENDARMERIE NATIONALE</b>	<b>DELEGATION GENERALE POUR L'ARMEMENT</b>
1.2.4. Comment procédez-vous à la mesure des résultats ?	L'état 4001 tenu par la DCPJ mesure mensuellement depuis 1971 l'évolution de la délinquance et de l'activité des services.	Les résultats sont mesurés à partir des données saisies quotidiennement par les unités et collationnées mensuellement au niveau national.	Au niveau collectif, mise en place d'indicateur de contrôle de gestion. Au niveau individuel, chaque objectif est apprécié par le supérieur hiérarchique selon quatre niveaux (objectif dépassé – objectif atteint- objectif partiellement atteint- objectif non atteint).
1.2.5. Quelle est la portée de l'atteinte / non atteinte de ces objectifs ?	Le Ministre de l'Intérieur préside personnellement des réunions d'évaluation associant Préfets, DDSP et Colonel de groupement de gendarmerie pour analyser les écarts et adopter le cas échéant des mesures correctives. Au plan départemental, les préfets président de la même manière des réunions d'évaluation. Ce système d'évaluation a été créé en 2001 par la Préfecture de Police, en s'inspirant de la méthode KOMSTAT de la police de New-York.	L'atteinte des objectifs permet de confirmer la bonne utilisation des leviers d'action définis par le directeur général ; en cas de non atteinte des objectifs, le directeur général soit demande de recentrer les efforts sur les leviers d'action principaux, soit adopte des mesures correctives sur la définition des objectifs.	Le bilan d'atteinte des objectifs est joint au dossier de notation du collaborateur et est pris en compte dans l'appréciation portée par le responsable hiérarchique.
1.3. Ce dispositif de management par objectifs fait-il l'objet de discussions avec les organisations syndicales ? Comment qualifieriez-vous ce dialogue ?	Ce management est approuvé et soutenu par le SCHFPN, syndicat prépondérant chez les Commissaires de Police.	Sans objet	Il a été présenté en commissions d'information du personnel et n'a pas fait l'objet de remarques particulières.
1.4. Autres observations sur le management par objectifs mis en place dans votre entreprise / établissement ?			Il faut noter que la mise en route s'est faite très progressivement entre 1998 et 2000, et connaît en 2005 une généralisation qui coïncide avec la nouvelle organisation.

	DIRECTION GENERALE DE LA POLICE NATIONALE	DIRECTION GENERALE DE LA GENDARMERIE NATIONALE	DELEGATION GENERALE POUR L'ARMEEMENT
<b>2. RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE</b>			
2.1. Etes-vous doté d'un dispositif de reconnaissance de la performance (RLP) ?	Oui	Oui	En partie ; certaines catégories de personnel sont pourvues de primes dont l'attribution dans certains cas se fait en fonction de la performance.
2.1.1 Le(s) quel(s) ?			
Nature du dispositif :			
A- intéressement : (montant moyen par catégorie professionnelle *) :	Non	Sans objet	Non
Catégories de personnels concernés			
B - participations : (montant moyen par catégorie professionnelle *) :	Non	Sans objet	Non
Catégories de personnels concernés			
C- primes **: :	Oui	Oui	Oui
Catégories de personnels concernés	Tous les personnels de la Police nationale, quel que soit leur statut.	Tous	Tous
Celles-ci reconnaissent-elles la performance individuelle ou collective ?	Le dispositif de prime de résultat exceptionnel a été créé par décret de juillet 2004. Il comporte 3 volets : volet collectif – volet individuel – volet « grands évènements ».	Individuelle : prime annuelle d'un montant de base de 100 euros, affecté éventuellement d'un coefficient multiplicateur de 1 à 5. Collective : prime annuelle d'un montant forfaitaire de 400 euros.	Individuelle
S'agit-il d'une accentuation de la variation du système de prime existant ?	Non	Non	Oui pour les ICT et les IA
S'agit-il d'un système ad hoc ?	Il s'ajoute aux autres régimes indemnitaires et a bénéficié d'un financement nouveau (5M€ en LFI 2004, 10 M€ en LFI 2005).	Oui	Non
La bonification est-elle intégrée dans la rémunération base ?	Non	Non	Oui pour les ICT

\* 2004 ou à défaut 2003

\*\* Indiquer la base sur laquelle s'appuie ce pourcentage (exemple : primes de 0 à 6% du traitement ou de la rémunération brute annuelle) et/ou le montant forfaitaire.

	<b>DIRECTION GENERALE DE LA POLICE NATIONALE</b>	<b>DIRECTION GENERALE DE LA GENDARMERIE NATIONALE</b>	<b>DELEGATION GENERALE POUR L'ARMEMENT</b>
Quels sont les effets de la non performance ?		Le caractère sélectif de la prime (en 2004, 14.000 bénéficiaires pour près de 100.000 militaires) ne permet pas de dire que la non-attribution de la prime ne sanctionne que la non-performance. En revanche, l'inverse est vrai.	Pas de versement de primes
D- promotions (décrire sommairement les modalités : changement de catégorie...)	Dans le cadre de la réforme des corps et carrières de la Police Nationale, les changements de grade, voire de corps, sont liés à l'obtention de qualifications professionnelles précises.	Sans objet	Il peut y avoir une promotion par changement de catégorie pour les ICT ou un avancement plus rapide pour les militaires
Catégories de personnels concernés	Tous		ICT et IA
E- autres (y/c dispositifs non financiers)	Non	La reconnaissance du mérite individuel s'exprime également à travers le dispositif réglementaire des récompenses attribuées par le commandement sur la base du règlement de discipline générale dans les armées.	Non
Catégories de personnels concernés		Tous	
2.1.2. Depuis quand ces dispositifs existent-ils ?	C et D: 2004	C - Prime de résultats exceptionnels : 2004 E - Récompenses du RDGA : la base juridique actuelle est un décret de 1975.	C – 1998 pour les ICT - Accentuation plus forte pour les IA depuis 98 D – statutaire pour les IA
2.1.3. Quels sont les arguments qui ont milité en faveur de votre système de R.L.P. ?			
Motivation de collaborateurs		oui	Oui
Compensation aux difficultés de promotion		non	Non
Adaptation du système de rémunération à la conjoncture économique (faiblesse des augmentations collectives)		non	non
Maîtrise de la masse salariale		non	Non
Amélioration de la convergence entre les buts du collaborateur et ceux de l'entreprise		oui	oui

	DIRECTION GENERALE DE LA POLICE NATIONALE	DIRECTION GENERALE DE LA GENDARMERIE NATIONALE	DELEGATION GENERALE POUR L'ARMEEMENT
Attirer et fidéliser des potentiels		non	Oui
Adhésion des managers à un système de management par objectifs (fixation des objectifs, mesure de performance, évaluation des collaborateurs)		oui	oui
Autres (congrés, formations, participation à des projets importants, félicitations...)		oui	non
Observations éventuelles		Le dispositif trouve son origine dans la LOPSI.	
2.1.4. Comment le dispositif de RLP s'articule-t-il avec la mesure des résultats ?		L'évaluation des unités, services et formations proposés pour l'attribution de la prime de résultats exceptionnels à titre collectif s'appuie sur les objectifs fixés au début de l'année civile précédant celle de l'attribution de la prime par le commandement (dans le cadre du plan d'action annuel), les préfets et les procureurs de la République. Elle repose sur les résultats obtenus dans les domaines décrits par les indicateurs d'une grille diffusée aux unités, et dont la liste n'est d'ailleurs pas limitative. Elle tient compte également de l'adéquation des moyens et des initiatives mises en œuvre en fonction des contraintes subies. L'évaluation des personnels proposés pour l'attribution de la prime de résultats exceptionnels à titre individuel ou exceptionnel s'appuie sur les objectifs fixés au début de l'année civile précédant celle de l'attribution de la prime par le commandement dans le cadre des plans d'action ou des directives générales du service. Elle s'appuie sur les résultats obtenus à titre individuel. Elle tient compte également du niveau d'engagement, de l'activité développée et des contraintes subies.	Concernant les primes, elles varient en fonction des résultats obtenus; il s'agit d'une mise en œuvre des possibilités de variation des systèmes de prime existant pour les IA. Il s'agit d'un système "statutaire" pour les ICT : leur prime correspond à une augmentation personnalisée de rémunération. En cas de non performance, la prime ou l'augmentation n'est pas attribuée.

	<b>DIRECTION GENERALE DE LA POLICE NATIONALE</b>	<b>DIRECTION GENERALE DE LA GENDARMERIE NATIONALE</b>	<b>DELEGATION GENERALE POUR L'ARMEMENT</b>
2.2. Evaluation de la performance : quand et comment est évaluée l'atteinte des objectifs ?		L'évaluation est menée au cours du premier trimestre de l'année civile (elle porte sur les résultats consolidés de l'année précédente). Le commandement apprécie les résultats par rapports aux objectifs fixés (quantitatifs ou non) et il tient également compte des éléments développés ci-dessus.	Un entretien entre l'agent et son N+1 a lieu une fois par an en début d'année sur la base des indicateurs fixés selon l'instruction de management par objectifs.
2.3. Mise en œuvre de votre dispositif de reconnaissance de la performance :			
2.3.1. Comment avez-vous communiqué sur la mise en place de votre dispositif de RLP ?	Lors d'un Tour de France de la sécurité effectué à l'automne 2003, le Ministre a expliqué le dispositif.	Information large des représentants des personnels à travers le Conseil de la fonction militaire de la gendarmerie dès la phase de préparation du projet.	Conférences, commissions paritaires.
2.3.2. Comment avez-vous impliqué le personnel dans la mise en œuvre de ce dispositif ?	Les indicateurs qui fondent l'octroi de la prime de résultats exceptionnels sont connus de tous.		Discussion en commission paritaire spécifique des ICT.
2.3.3. Comment se système a-t-il été négocié avec les organisations syndicales ?	Les organisations syndicales ont été associées à la conception du dispositif et participent à la commission ad hoc créée pour émettre un avis sur les propositions d'affectation de la prime.	Sans objet, ne concerne que les personnels militaires.	Discussion en CPS ICT.
2.3.4. A quel niveau la R.L.P. se décide-t-elle ? Comment le dispositif est-il encadré par la direction ?	Les attributions à titre collectif sont décidées par les directions centrales au vu des indicateurs comparatifs. Les attributions à titre individuel sont décidées au plan local.	L'essentiel se décide au niveau régional (légion ou région de gendarmerie). Le directeur général peut cependant, sur proposition des échelons hiérarchiques, attribuer à son niveau un contingent de primes pour des faits ou des résultats particulièrement remarquables. Le dispositif est encadré par : une procédure stricte fixée par instruction ministérielle ainsi que par des enveloppes limitatives.	Au niveau de la direction d'emploi.
2.3.5. Quel pourcentage de la masse salariale recouvre la RLP ? Si possible individualisée selon les catégories.	En 2004, le dispositif de PRE a représenté 5M€ soit 0,1 % du total de la masse salariale de la Police Nationale. En 2005, la proposition doublera.	3 millions d'euros ont été affectés en 2004 et en 2005 au paiement de la prime de résultats exceptionnels.	2 % pour les ICT en 2004.

	DIRECTION GENERALE DE LA POLICE NATIONALE	DIRECTION GENERALE DE LA GENDARMERIE NATIONALE	DELEGATION GENERALE POUR L'ARMEMENT
2.3.6. Fonctionnez vous avec un système de quotas ?	En 2004, la prime de résultats exceptionnels a été allouée à % des effectifs.	Non	Oui, respect d'une loi normale pour l'attribution des augmentations des ICT; quota par direction d'emploi
2.3.7. Observations complémentaires			
<b>3. BILAN DE LA RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE</b>			
3.1. Quelle évaluation faites-vous de votre dispositif de reconnaissance de la performance ? Dans quelle mesure a-t-il contribué à l'atteinte des résultats attendus lors de sa mise en place et contribue-t-il à l'atteinte de vos objectifs actuels de performance ?	Le management par objectifs a été mis en place à partir de 2002 et le dispositif de prime de résultats exceptionnels à partir de 2004. Il est trop tôt pour évaluer l'impact du 2 <sup>ème</sup> sur le premier.	Le dispositif est trop récent pour que des enseignements pertinents puissent être tirés de sa mise en œuvre. Il s'inscrit cependant dans le cadre de la culture de la performance que la gendarmerie développe depuis plusieurs années.	Résultats de la mise en œuvre 1998 non connus.
3.2. Quel effet votre dispositif de reconnaissance de la performance a-t-il eu sur les comportements, les motivations des personnels ?	Trop tôt pour le dire. Il convient de noter qu'il existait déjà de longue date un dispositif réglementaire de « rétribution de belles affaires ».	Même réponse que ci-dessus. Il convient toutefois de souligner qu'il s'agit d'un dispositif novateur qui mérite un important effort de communication et dont l'acceptation par les personnels demandera sans doute un temps d'accoutumance.	Sans que son effet puisse être mesuré véritablement, il est possible de le considérer comme l'un des éléments ayant contribué à l'implication du personnel dans les profondes réorganisations de la DGA et dans l'atteinte de ses objectifs, en matière notamment de réduction de coût des marchés.
3.3. Avez-vous constaté des effets pervers à l'introduction de votre dispositif de reconnaissance de la performance ? Quelles modifications y avez-vous apportées ?	Trop tôt		
1. Gestion par les indicateurs au détriment des autres tâches		Non	Oui
2. Manque de souplesse des indicateurs en cas de changement de conjoncture		Non	Non
3. Démotivation des collaborateurs efficaces mais non distingués		Oui	Non
Refus des organisations syndicales		Non	Non
Sentiment d'injustice		Oui	Non

	DIRECTION GENERALE DE LA POLICE NATIONALE	DIRECTION GENERALE DE LA GENDARMERIE NATIONALE	DELEGATION GENERALE POUR L'ARMEMENT
Rejet du changement de culture		Oui	Non
4. Fluctuations du revenu mal acceptées pour certaines catégories de personnel		Non	Non
Autres			Pas d'effet pervers. Décalage temporel pour les ICT entre atteinte des objectifs et versement de l'AP (augmentation personnalisée).
3.4. Son introduction a-t-il eu des effets sur le dialogue social ?	La reconnaissance de la performance heurte la « culture égalitariste » de la plupart des organisations syndicales de la Police nationale.	Néant	Non
3.5. Comment voyez-vous évoluer votre dispositif de rémunération de la performance dans les prochaines années ?	Outre la montée en puissance de la prime de résultat, l'accent sera mis sur la modulation effective du montant des primes « classiques » en fonction de la manière de servir des agents.	Augmentation de la dotation budgétaire globale. Evolution vers une plus grande souplesse du taux de la prime à titre collectif	Réflexions en cours pour impliquer plus de catégories de personnels dans le dispositif de rémunération de la performance et pour mieux relier la reconnaissance de la performance et l'évaluation des résultats.
3.6. De quels autres outils de reconnaissance de la performance souhaiteriez-vous disposer ?		Néant pour l'instant.	Disposer d'une part de budget de fonctionnement pour récompenser collectivement les cellules les plus performantes.
3.7. Autres observations		Sans objet	
3.8. Par ailleurs, au-delà de la rémunération de la performance, disposez-vous d'un système de cotation de vos emplois ?	Oui	Non	Oui pour les postes d'encadrement et bientôt généralisé à tous les postes de niveau I.

**- ANNEXE 2 -**

**Exemples de grilles d'évaluation :**

**France Télécom  
Banque de France**



Unité :

### **Entretien annuel de progrès des cadres**

Entretien de Mme/M. :

Code Ident. :

Unité :

Site :

Niveau de classification :

Intitulé du poste :

Date d'arrivée dans le poste :

Auteur du compte-rendu :

Date de réalisation :

**Bilan annuel de l'évolution de l'activité** ( Mettre en lumière les évènements et changements d'activité significatifs du poste)

--

**Appréciation annuelle de la progression des compétences nécessaires au poste** ( Apprécier et préciser au regard des activités principales du postes les compétences et aptitudes clés développées et mises en œuvre)

--

## Bilan Semestre 2 Année 2003

Objectif(s) solidarité (20%) :

Objectifs business (30%) (programme TOP, contrat budgétaire, priorités du plan de développement de l'Unité).

Objectif(s) S2 (décrire l'objectif)	Poids dans évaluation S2	Planification S2	Niveau d'atteinte		Commentaires
			D-A	PA-NA	

Autres objectifs (50%)

Objectif(s) S2 (décrire l'objectif)	Planification S2	Niveau d'atteinte		Commentaires
		D-A	PA-NA	

APPRECIATION GLOBALE DE LA MAÎTRISE DU POSTE ET DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE LA PERIODE :





## Projet Professionnel

**Projet professionnel** : expliciter en quelques lignes le projet professionnel :

### Traduction du projet :

Mobilité fonctionnelle : oui  non  Précisez

Mobilité géographique : oui  non  Précisez

Dans le cadre d'une promotion : oui  non  Précisez

Mobilité sphère publique : oui  non  Précisez :

Si souhait de mission à l'international préciser le projet (durée, pays, maîtrise du niveau de la langue) :

Le salarié souhaite rencontrer le Conseiller d'Orientation : oui  non

Avis du manager sur le projet d'évolution ou de mobilité du salarié (adaptation, potentiel)

**Commentaires du salarié**

Date et signature manager

Date et signature agent

**EVALUATION DE L'ANNEE**  
**CADRES ET AGENTS EXERCANT DES FONCTIONS D'ENCADREMENT**

<b>IDENTIFICATION DE L'AGENT CONCERNE</b>	
Nom, prénom :	
N° Matricule :	
Grade :	depuis le :
Direction Générale ou Succursale :	
Direction (services centraux) :	
Service :	
Code de l'UA :	

**I. EVALUATION DE L'AGENT PAR LE CHEF DIRECT**

<b>A. RAPPEL DE LA CARRIERE</b>
Ancienneté dans le service (services centraux) ou dans la succursale :
Ancienneté dans le ou les postes tenus au 31 décembre :
Autres activités exercées dans les trois derniers postes (dates à préciser) :

<b>B. RAPPEL SYNTHETIQUE DES PRINCIPALES ACTIVITES A EXERCER</b> (y compris les éléments ayant influé sur celles-ci au cours de l'année : travaux supplémentaires ponctuels, circonstances particulières, modifications du contexte,...)
<u>Intitulé du poste ou de l'emploi</u> (le cas échéant) :

<b>C. RESULTATS DE L'ANNEE ECOULEE</b> (se référer à la fiche d'activité et aux objectifs individuels)				
<b>1. Contribution apportée</b>				

<b>2. Qualités managériales et relationnelles</b>				
	-	=	+	++
<b>Management d'équipe</b> (cadres ayant une responsabilité de management)				
- déterminer les priorités et décider				
- animer une équipe, organiser les délégations, développer les synergies				
- évaluer et développer les compétences des collaborateurs				
<i>Commentaire :</i>				
<b>Aptitudes relationnelles</b>				
- informer et communiquer				
- rendre compte				
- développer les échanges avec les partenaires externes				
<i>Commentaire :</i>				
<b>Accompagnement des changements</b>				
- être force d'initiative et de proposition				
- faire adhérer et mobiliser				
- mettre en œuvre les changements				
<i>Commentaire :</i>				

<b>3. Autres qualités et compétences mises en oeuvre</b>

<b>D. COMMENTAIRE DE L'AGENT</b>

<p><b>Nom et qualité du chef direct :</b></p> <p><b>Signature :</b></p>	<p><b>Pris en communication par l'agent, le :</b></p> <p><b>Signature :</b></p>
--	--

**II. EVALUATION DE L'AGENT PAR LE CHEF D'UNITE (ou son représentant)****A. CONTRIBUTION APPORTEE AU COURS DES TROIS DERNIERES ANNEES**

--

**B. COMPETENCES PROFESSIONNELLES**

--

<b>C. PROPOSITIONS POUR L'AVANCEMENT</b>	<b>ECHELON</b>	<b>GRADE</b>	<b>CHANGEMENT DE CATEGORIE</b>
- AGENT PROPOSABLE	Non	Non	Non
- AGENT PROPOSE	Non	Non	Non

**D. COMMENTAIRE DE L'AGENT**

--

Nom et qualité du chef d'unité (ou de son représentant) :  
Signature :

Pris en communication par l'agent, le :  
Signature :

**III. AVIS DU DIRECTEUR GENERAL (OU DE SON ADJOINT)  
SUR LA PROPOSITION D'AVANCEMENT**  
(cadres proposés des services centraux)

--

<b>Nom du signataire :</b> <b>Signature :</b>
--

**IV. OBJECTIFS OPERATIONNELS ET DE DEVELOPPEMENTS DES COMPETENCES**  
(la hauteur des cadres réservés à la rédaction n'est pas limitée)

<p><b>A. OBJECTIFS PRIORITAIRES DE L'UNITE POUR L'ANNEE A VENIR :</b> Rappel des objectifs définis en amont par le chef d'unité pour l'ensemble des agents de l'unité</p>

<p><b>B. OBJECTIFS OPERATIONNELS INDIVIDUELS POUR L'ANNEE A VENIR :</b> A priori définis par N+1, ils peuvent aussi être fixés par le N+2</p>

<p><b>C. OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENTS DES COMPETENCES</b></p>
<p>• Pour l'année à venir (a priori définis par le N+1, ils peuvent aussi être fixés par le N+2) :</p>
<p>• Pour les années suivantes (N+2) :</p>

<b>D. EVOLUTION PROFESSIONNELLE</b>	
Souhaits de l'agent :	Perspectives envisagées par la hiérarchie (N+2) :

Signature N+1	Signature N+2	Signature de l'agent



**- ANNEXE 3 -**

**Le cadre juridique des mécanismes  
de modulation indemnitaire  
(DGAFP/FP7)**

## Le cadre juridique des mécanismes de modulation indemnitaire

Dans l'ordonnement juridique actuel, la définition des mécanismes de rémunération liés aux résultats ou à la performance relève du cadre indemnitaire et ressort au pouvoir réglementaire du Premier ministre<sup>3</sup> (décret simple pour les agents de l'Etat). Aucune disposition législative ou réglementaire relative au régime indemnitaire des fonctionnaires ne fait ainsi obstacle à ce qu'une prime soit attribuée compte tenu de l'activité de l'agent concerné<sup>4</sup> (cette règle prévaut également pour les magistrats). Son montant individuel peut être modulé en fonction du niveau des responsabilités exercées et de la manière de servir<sup>5</sup>.

Aujourd'hui, si une multiplicité de décrets indemnitaires spécifiques introduit différentes formules de primes modulables liées à la manière de servir, aucun texte ne fixe véritablement de cadre général de référence.

Seule la catégorie spécifique des primes dites « de rendement » dispose d'un cadre approchant, institué par les décrets n° 45-1753 du 6 août 1945 relatif aux primes de rendement pouvant être attribuées aux fonctionnaires des finances et n° 50-196 du 6 février 1950 relatifs à certaines indemnités dans les administrations centrales. Ces primes sont notamment qualifiées d'« essentiellement variables et personnelles », attribuées « compte tenu de la valeur et de l'action de chacun des agents » et « révisées chaque année, sans que les intéressés puissent se prévaloir de la prime allouée au titre de l'année précédente ». Leur montant ne peut dépasser 18 % du traitement le plus élevé de chaque grade. En outre, au titre de l'article 12 du décret n° 82-452 du 28 mai 1952 relatif aux Comités techniques paritaires, les CTP doivent connaître des « critères de répartition des primes de rendement ».

Mais au-delà des primes de rendement prévues par les décrets de 1945 et 1950, la plupart des textes établissant une rémunération liée à la performance se réfère à une notion plus large pour fonder leurs décisions individuelles d'attribution : « la manière de servir ».

C'est donc à la jurisprudence administrative qu'il est revenu de préciser les principales caractéristiques juridiques d'un système de rémunération lié aux résultats professionnels :

- L'instauration d'une prime de performance modulable<sup>6</sup>, de même que son attribution individuelle pour une année donnée<sup>7</sup>, n'ouvre aucun droit acquis pour l'avenir.

<sup>3</sup> Ainsi que le rappelle la circulaire du 1<sup>er</sup> octobre 1999 relative à l'élaboration et la publicité des textes relatifs à la rémunération des fonctionnaires. Ce constat ressort, pour les fonctionnaires de l'Etat comme pour les magistrats, respectivement des dispositions de l'article 20 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires et de l'article 42 de l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature, combinées à celles de l'article 4 du décret n° 48-1108 du 10 juillet 1948 portant classement hiérarchique des grades et emplois des personnels de l'Etat relevant du régime général des retraites.

<sup>4</sup> CE, 4 octobre 2000, *M. Tourtet*, n° 216747

<sup>5</sup> CE, 9 mai 2001, *Mme Gloriod et autres*

<sup>6</sup> CE, 7 juillet 1999, *M. Glaichenhaus*, n° 197499 (publié au Recueil Lebon)

<sup>7</sup> CAA Lyon, 10 avril 2000, *M. Coulon*, n° 97LY01452

- Aucune disposition législative ou réglementaire ne vient limiter le montant de ces indemnités par rapport à celui du traitement<sup>8</sup>. Si le mode de calcul de la prime relève du décret indemnitaire, en revanche la fixation des taux peut-être renvoyée à l'arrêté.
- Sur la nature de la prime :
  - 1) Même si elles sont définies le plus souvent par référence au traitement indiciaire, ce type de primes est lié à l'exercice *effectif* des fonctions. Sauf texte contraire, leur versement peut être suspendu à l'occasion d'une mise à pied<sup>9</sup>, d'un congé maladie<sup>10</sup> ou de longue durée<sup>11</sup> ...
  - 2) Elle ne saurait être assimilée, en cas de modulation à la baisse, à une sanction et ne relève dès lors pas du champ de la procédure disciplinaire<sup>12</sup>. En particulier, l'administration n'a donc pas à mettre l'agent concerné en situation de présenter sa défense préalablement à l'intervention de la décision individuelle d'attribution<sup>13</sup>. De même, ne relevant pas du champ de la loi n° 79-587 du 11 juillet 1979 relative à la motivation des actes administratifs et à l'amélioration des relations entre l'administration et le public<sup>14</sup>, l'administration n'a pas obligation de motiver la décision individuelle d'attribution. Pour autant, cette décision reste un acte administratif et, partant, toujours susceptible de recours, même sans texte.
  - 3) S'agissant d'une décision prise en considération de la manière de servir, une modulation distincte entre chaque agent pouvant en bénéficier, ne révèle pas par elle-même une rupture d'égalité de traitement<sup>15</sup>.
- Le contrôle du juge administratif quant à la décision arrêtant les taux individuels d'attribution est un contrôle restreint, sanctionnant l'erreur manifeste d'appréciation<sup>16</sup>. Le juge vérifie par ailleurs que la décision concernée ne repose pas sur des motifs étrangers à la qualité des services effectivement rendus, constituant ainsi une sanction déguisée<sup>17</sup>.

Au-delà de l'utilité de ce cadre jurisprudentiel, il convient toutefois de souligner les limites d'un tel mode de définition.

En premier lieu, il ne pose pas de lien explicite entre la reconnaissance indemnitaire des résultats obtenus et l'évaluation de l'agent, telle qu'elle ressort du décret n° 2002-682 du 29

<sup>8</sup> CE, 21 septembre 2001, *Association AGRAFE*, n° 227582 (publié aux Tables du Recueil Lebon)

<sup>9</sup> CE, 25 octobre 2002, *M. Jean-Luc X.*, n° 237509 (publié aux Tables du Recueil Lebon)

<sup>10</sup> CE, 14 juin 1995, *Commune de Septemes-les-Vallons*, n° 146301 (publié aux Tables du Recueil Lebon)

<sup>11</sup> CE, 17 mars 2004, *M. Francis X.*, n° 248508 (publié au Recueil Lebon)

<sup>12</sup> CE, 11 octobre 1999, *M. Monnot*, n° 197197 et CE, 20 octobre 2000, *Mme Bukspan*, n° 212295

<sup>13</sup> CE, 11 octobre 1999, *M. Monnot*, précitée

<sup>14</sup> CE, 17 avril 1991, *M. Coiffier*, n° 59575 (publié aux Tables du Recueil Lebon)

<sup>15</sup> CE, 17 novembre 1995, *M. Collobert*, n° 115696 (implicitement) et pour une rédaction plus explicite CE, 20 octobre 2000, *Mme Bukspan*, précitée ou CAA Lyon, 10 avril 2000, *M. Coulon*, précitée (« s'agissant d'une décision prise en considération de la manière de servir de chaque agent pouvant en bénéficier, la circonstance alléguée que les autres ingénieurs ont bénéficié d'un taux de 40 % ne révèle pas par elle-même une rupture de l'égalité et demeure sans effets sur la situation du requérant »).

<sup>16</sup> Selon une jurisprudence constante (voir par exemple : CE, 7 juillet 1999, *M. Glaichenhaus*, précité).

<sup>17</sup> CE, 20 octobre 2000, *Mme Bukspan*, précitée.

avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat. Cette absence de lien ne peut qu'alimenter le soupçon d'arbitraire que peuvent entretenir les agents qui verraient leur rémunération baisser d'une année sur l'autre et, partant, nuire à la légitimité et à l'efficacité du système.

En outre, il ne permet d'établir qu'un tableau impressionniste, par extrapolation, des critères juridiques qui devraient prévaloir concernant l'attribution de primes liées à la performance collective d'une équipe ou d'un service.

S'agissant de modulation collective, la jurisprudence a cependant admis que « l'égalité de traitement à laquelle ont droit les agents d'un même corps ne fait pas obstacle à ce qu'une discrimination puisse être légalement instituée entre eux lorsqu'elle est fondée sur l'existence de conditions différentes d'exercice des fonctions ou sur un motif d'intérêt général »<sup>18</sup>.

Dès lors qu'elle est justifiée par les « contraintes liées aux services d'affectation qui caractérisent des conditions différentes d'exercice des fonctions », la modulation des indemnités de fonction et de sujétions est légale<sup>19</sup>.

De même, eu égard à l'intérêt général qui s'attache à ce que les agents publics soient répartis sur le territoire en fonction des besoins de la population et des nécessités du service, le gouvernement a pu, sans méconnaître le principe d'égalité entre les agents d'un même corps, prévoir une variabilité des « primes spécifiques de service » du ministère de l'équipement en fonction du département<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> CE, 9 mai 2001, *Mme Gloriod et autres*, précitée

<sup>19</sup> Id

<sup>20</sup> CE, 11 juillet 2003, *Syndicat départemental CFDT de la direction départementale de l'équipement du Gard*, n° 220062 et 220108 (publié au Recueil Lebon)

**- ANNEXE 4 -**

**GLOSSAIRE**

## - Glossaire -

### **Compétence**

Savoir faire validé qui doit être entretenu en permanence.

### **Cotation des emplois**

Classification des postes de travail suivant un critère commun (responsabilité, technicité), afin de créer les conditions d'une meilleure comparabilité des fonctions exercées, au-delà de leurs caractéristiques propres.

### **Efficacité**

Réalisation des objectifs attendus d'une activité.

### **Efficience**

Réalisation des objectifs attendus d'une activité, à moindre coût (rapport efficacité /moyens).

### **Evaluation des résultats**

Jugement sur la base d'indicateurs ayant pour but de mesurer l'efficacité et l'efficience du travail produit.

### **Gestion / management par objectifs**

Système de management visant à lier la gestion des ressources humaines à des objectifs ou stratégies définis par l'institution.

Les objectifs expriment les priorités les mieux à même de permettre de réaliser les résultats attendus de l'activité. Ils doivent être assortis d'indicateurs adaptés, propres à mesurer cette réalisation. Ils peuvent traduire :

- l'impact attendu de l'activité sur son environnement (efficacité) ;
- les standards de qualité visés pour cette activité ;
- l'efficience recherchée.

### **Indicateurs**

Mesure significative qui vise à renseigner sur l'état d'avancement de la réalisation des objectifs et sur les moyens qui y sont consacrés.

### **Mérite**

Le mérite est l'effort fourni, apprécié de façon générale. Il se rapproche de la notion de manière de servir utilisée pour la modulation traditionnelle des régimes indemnitaires.

## **Performance**

La démarche de performance, dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF, désigne le dispositif de pilotage destiné à améliorer l'efficacité et l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers des résultats prédéfinis. Elle est décrite dans les projets et rapports annuels de performance (PAP, RAP) présentés par les ministères au Parlement dans le cadre de la préparation de la loi de finances et déclinés dans les budgets opérationnels de programme (BOP).

En matière de GRH, la démarche de performance vise à rechercher constamment et à mobiliser toutes les marges de progrès pour permettre aux personnels d'atteindre les résultats préalablement définis.

## **Reconnaissance de la performance**

La reconnaissance de la performance s'appuie sur des éléments d'intéressement financier liés aux rémunérations (primes, promotions accélérées), sans se limiter à eux. Parmi les autres outils disponibles figurent l'amélioration des conditions de vie au travail (fonctionnement des services, bureautique, action sociale...) et la rationalisation des processus de travail (clarification des responsabilités dans des démarches de délégation et de contrôle). Dans la fonction publique, elle doit s'effectuer en respectant les finalités du service public, la culture administrative qui en découle et les règles statutaires.

## **Rémunération de la performance**

La rémunération de la performance est une rémunération reconnaissant spécifiquement l'atteinte d'objectifs précis et mesurables, évalués dans un cadre transparent.

A court terme, elle s'appuie sur les éléments individuellement variables de la rémunération existant aujourd'hui : indemnités liées à la manière de servir (modulation traditionnelle des régimes indemnitaires), promotions accélérées (avancements d'échelons et de grade), indemnités liées à la nature du poste (sujétions, technicité, responsabilité).

A moyen et long terme, elle renvoie à un nouveau dispositif indemnitaire, *ad hoc*, réversible (bénéfice non automatiquement reconductible) et lié à l'atteinte d'objectifs préalablement définis.



**- ANNEXE 5 -**

**Liste des participants au groupe de travail DGAFP  
sur la gestion et la reconnaissance de la performance**

## Participants au groupe de travail interministériel

M. Yves CHEVALIER, chef de service à la direction générale de l'administration et de la fonction publique, ministère de la fonction publique

Mme Marine DORNE-CORRAZE, animatrice du groupe, chargée de mission à la direction générale de l'administration et de la fonction publique, ministère de la fonction publique.

### Membres du groupe :

M. Jacques BERNARD, chargé de mission, direction générale de l'administration et de la fonction publique, ministère de la fonction publique

M. Bernard BOYER, sous directeur de la prévision, des études et de la réglementation du personnel civil, direction de la fonction militaire et du personnel civil, secrétariat général pour l'administration du ministère de la défense.

M. François de BOYSSON, assistant de M. DEPROST, ministère de la culture et de la communication

Mme Frédérique CRAPEZ, chef de la cellule primes, sous direction de la gestion personnel civil, direction de la fonction militaire et du personnel civil du ministère de la défense

M. Stéphane CREANGE, bureau de la politique salariale et budgétaire, direction du budget, ministère de l'économie et des finances et de l'industrie

M. Pierre DEPROST, chargé de mission LOLF auprès du directeur de l'administration générale, ministère de la culture et de la communication.

M. Nacer-Eddine DJIDER, bureau des rémunérations, des pensions et du temps de travail, direction générale de l'administration et de la fonction publique, ministère de la fonction publique.

M. Marc DUVAUCHELLE, adjoint à la sous directrice de la gestion des personnels, Service des ressources humaines, secrétariat général du ministère de l'agriculture et de la pêche

M. Christian FALCONNET, adjoint du chef du pôle GPEEC/LOLF de la mission de coordination et d'expertise de la direction de la fonction militaire et du personnel civil secrétariat général pour l'administration du ministère de la défense

Mme Monique FAYE, bureau des rémunérations, des pensions et du temps de travail, direction générale de l'administration et de la fonction publique, ministère de la fonction publique.

M. Bertrand GAUTIER, sous directeur de la modernisation et de la politique du personnel, direction du personnel, de la modernisation et de l'administration, ministère de l'économie des finances et de l'industrie

M. Dominique GUIZIEN, chargé de mission GPEEC-LOLF/RH, direction générale de l'administration, ministère de l'écologie et du développement durable

Lieutenant-colonel Arnaud IRALOUR, chef du pôle GPEEC-LOLF, mission de coordination et d'expertise, direction de la fonction militaire et du personnel civil, secrétariat général pour l'administration du ministère de la défense

M. Sébastien LACOMBE, adjoint au chef de cellule centrale du contrôle de gestion, ministère des affaires étrangères

Chef d'escadron Pierre LALIGANT, chargé d'études au bureau des rémunérations et indemnités de la sous direction de la fonction militaire, direction de la fonction militaire et du personnel civil, secrétariat général pour l'administration du ministère de la défense

Mme Marine LAMOTTE D'INCAMPS, chargée de mission LOLF, à la direction des affaires financières du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

M. Brice LANNAUD, mission de la modernisation budgétaire, direction de la réforme budgétaire, ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

M. Jean LE DALL, chef de la mission des études et des rémunérations, service du personnel, direction générale du personnel et de l'administration, ministère des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer

Mme Anne-Chantal LE NOAN, chef de la mission de coordination et d'expertise, direction de la fonction militaire et du personnel civil, secrétariat général pour l'administration du ministère de la défense

M. Didier MARTIN, sous directeur des affaires générales et financières, direction générale de la police nationale du ministère de l'intérieur et de l'aménagement du territoire

Mme Marie-Laetitia MIJNO, contrôle de gestion, ministère des affaires étrangères

M. Dominique MORTELECQ, adjoint à la sous directrice des personnels administratifs, maritimes et des transports terrestres, service du personnel, direction générale du personnel et de l'administration du ministère des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer

M. Nicolas NEIERTZ, chef du bureau des rémunérations, des pensions et du temps de travail, direction générale de l'administration et de la fonction publique, ministère de la fonction publique.

M. Marc NIELLY, adjoint au sous directeur au sous-directeur Ressources humaines et relations sociales, direction de l'administration générale et de l'équipement, ministère de la justice

Mme Dominique PECCATE, cellule centrale du contrôle de gestion, ministère des affaires étrangères

M. Bernard PUYBERTIER, adjoint au sous directeur de la gestion du personnel civil, direction de la fonction militaire et du personnel civil, secrétariat général pour l'administration du ministère de la défense.

M. Lionel ROUILLON, adjoint au chef du bureau des rémunérations, des pensions et du temps de travail, direction générale de l'administration et de la fonction publique, ministère de la fonction publique.

Mme Nathalie ROUX, directrice de projet contrôle de gestion, direction générale de la comptabilité publique, ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

Mme Marie Christine SETTIMO, sous-directrice des Ressources humaines et du dialogue social, direction générale de l'administration, ministère de l'écologie et du développement durable

Mme Dominique SINGER, sous direction des ressources humaines et des relations sociales, direction de l'administration générale et de l'équipement, ministère de la justice

Mme Catherine TOUSSAINT, sous directrice de la modernisation et de la gestion des carrières, service du personnel et des affaires sociales, direction de l'administration générale du ministère de la culture et de la communication

M. Frédéric de VAUGIRAUD, chargé de mission, direction générale de l'administration et de la fonction publique, ministère de la fonction publique



#### Rapport d'activité ministériel

*Bilan d'activité du ministère, ce document présente les actions non seulement de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), mais aussi celles des entités incluses dans le périmètre du ministère de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat.*



#### Fonction publique : faits et chiffres

*Synthèse des données statistiques et analytiques de la fonction publique - Etat, territoriale et hospitalière -, ce « bilan social » permet de comprendre son évolution année après année et constitue, à ce titre, un indispensable document de référence pour les décideurs, les responsables syndicaux, les gestionnaires... mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent à la fonction publique.*



#### Ressources humaines

*Piloter la gestion des ressources humaines de l'Etat, assumer en quelque sorte les fonctions d'une « DRH groupe » de l'administration, telle est l'une des grandes missions confiées à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique. Cette collection rassemble toute l'information nécessaire concernant le recrutement, la carrière, la rémunération et la gestion des agents de la fonction publique.*



#### Emploi public

*Créé en 2000 pour assurer une meilleure transparence sur l'emploi public dans les trois fonctions publiques, et pour mettre en place les outils d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), l'Observatoire de l'emploi public (OEP) diffuse notamment chaque année un rapport annuel.*



#### Statistiques

*La collection « Statistiques », déclinée en deux publications distinctes, diffuse les travaux du bureau des statistiques, des études et de l'évaluation de la DGAFP. « Points Stat », outil apprécié des décideurs et des gestionnaires, dégage les idées forces en quelques pages. « Résulstats » présente, pour qui recherche une information plus détaillée, les études complètes. Il convient particulièrement aux chercheurs et statisticiens.*



#### Perspectives

*Présidé par une personnalité indépendante, le Comité de la recherche et de la prospective de la DGAFP conduit des recherches sur l'évolution de la fonction publique. Il organise des rencontres avec des experts et commande, à des chercheurs, des études dont les principales sont publiées dans cette collection.*



#### Point Phare

*Cette collection apporte un éclairage approfondi sur un thème ou un chantier, chiffres et références à l'appui.*



#### Intr@doc

*Cette collection, à usage interne, réunit tous les documents de travail de la DGAFP utilisés dans le cadre de réunions interservices, séminaires, journées d'étude... Elle est destinée notamment à l'encadrement supérieur de la fonction publique (directeurs de personnel, services gestionnaires ...).*