

Annexes

I. Bibliographie

A. Textes juridiques

Loi n° 46-2294 du 19 octobre 1946 relative au statut général des fonctionnaires	57
Ordonnance n° 59-126 du 7 janvier 1959 instaurant l'intéressement facultatif des salariés	58
Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public	59
Circulaire du 7 décembre 1989 relative à la mise en œuvre de l'intéressement dans les entreprises publiques du secteur concurrentiel	63

B. Accords salariaux

Les relevés de conclusion du 21 février 2008	64
--	----

C. Rapports et études

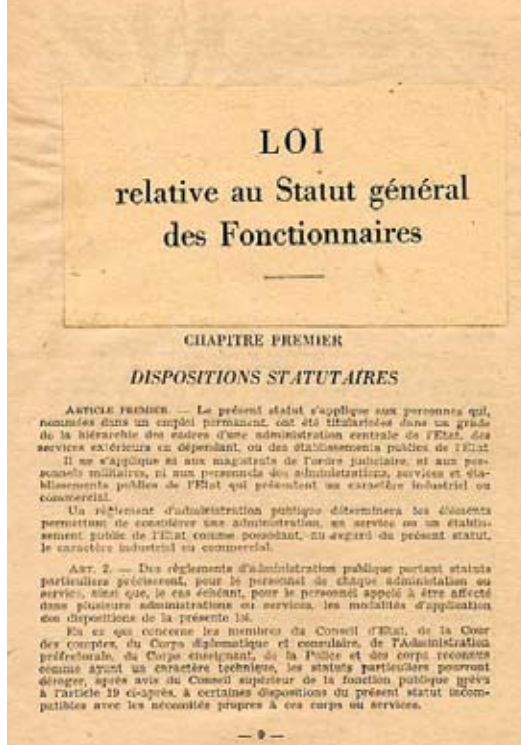
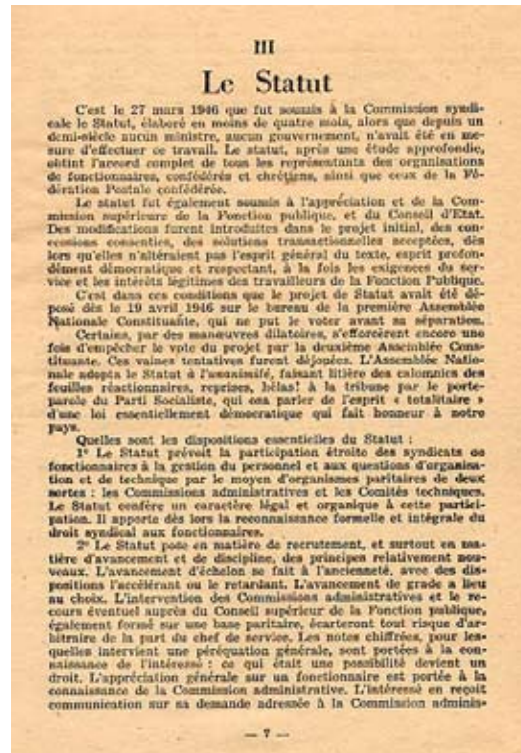
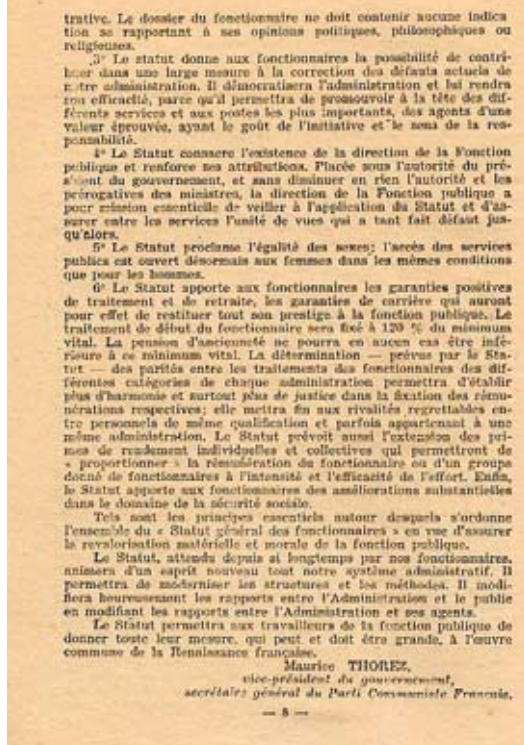
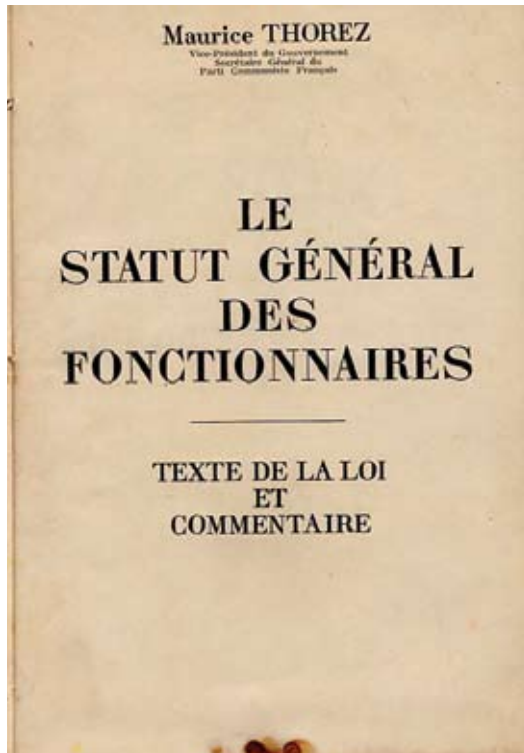
La rémunération liée aux performances dans l'administration, rapport de l'OCDE, Paris, août 2005	71
--	----

II. Liste des personnes auditionnées

Entreprises privées, publiques, ÉPIC, administrations, employeurs, organisations syndicales, autres	79
---	----

III. Exemples de critères utilisés dans les services déconcentrés des directions à réseau à Bercy

Loi n° 46-2294 du 19 octobre 1946 relative au statut général des fonctionnaires



Source : « Le Statut général des fonctionnaires », texte de la loi et commentaire, 1946

Ordonnance n° 59-126 du 7 janvier 1959 instaurant l'intéressement facultatif des salariés

9 Janvier 1959

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE FRANÇAISE

C41

Ordonne :

Art. 1^{er}. — Sont soumises aux dispositions de la présente ordonnance les infractions aux dispositions législatives ou réglementaires concernant les obligations qui résultent de la définition de l'exploitation viticole, les régimes de plantation de vignes, les déclarations de plantation et d'arrachage, l'encépagement, la plantation de vignes mères, de porte-greffes et la production de bois et plants de vignes.

Sont également soumises aux dispositions de la présente ordonnance les infractions aux dispositions législatives ou réglementaires concernant les redevances pour hauts rendements, le blocage, la distillation obligatoire et les prestations d'alcool de vin ou d'alcool vinique.

Les infractions sont constatées et poursuivies, comme en matière de contributions indirectes, par les agents des contributions indirectes ou des contributions diverses et par les agents chargés de la répression des fraudes.

Les infractions définies au premier alinéa peuvent, en outre, être constatées par les agents de l'institut des vins de consommation courante ayant au moins le grade de contrôleur, à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions.

Sans préjudice des pénalités édictées par d'autres textes, toute infraction définie ci-dessus, de même que toute infraction à la réglementation de l'irrigation des vignes, est punie d'une amende de 50.000 F à 1.000.000 F avec affichage du jugement et, en outre, en cas de récidive, d'une peine de dix jours à trois mois d'emprisonnement.

Art. 2. — Aux peines prévues à l'article 1^{er} ci-dessus s'ajoutent :

1° En cas d'infraction aux dispositions relatives aux redevances, le remboursement des redevances fraudées ou compromises, le paiement d'une amende fiscale égale ou triple de celles-ci ;

2° En cas d'infraction aux dispositions relatives aux régimes de plantation, aux déclarations de plantations et d'arrachage, à l'encépagement, à la plantation de vignes mères, de porte-greffes et à la production de bois et plants de vigne, le paiement d'une amende fiscale de 300.000 F par hectare ou fraction d'hectare de vignes plantées irrégulièrement, sans préjudice de l'arrachage des plantations irrégulières, cette amende étant applicable annuellement pendant toute la durée de la plantation ;

3° En cas d'infraction aux dispositions relatives au blocage, le paiement d'une amende fiscale égale au triple du droit de circulation et de la taxe unique sur les quantités non représentées, cette pénalité étant également encourue dans ce cas par les négociants que l'administration autorise à se substituer aux récoltants pour la représentation des vins bloqués ;

4° En cas d'infraction aux dispositions concernant les prestations d'alcool de vin ou d'alcool vinique, le paiement d'une amende égale à la valeur d'achat par l'Etat d'une quantité d'alcool correspondant aux prestations non livrées, cette amende étant portée au double de cette valeur si le retardataire n'a pas livré dans le délai de trois mois à compter des dates limites fixées par les textes en vigueur.

Art. 3. — L'article 125 du code du vin est abrogé.

Art. 4. — La présente ordonnance est applicable aux départements algériens.

Art. 5. — La présente ordonnance sera publiée au *Journal officiel* de la République française et exécutée comme loi.

Fait à Paris, le 7 janvier 1959.

C. DE GAULLE.

Par le président du conseil des ministres :
Le garde des sceaux, ministre de la justice,
MICHEL DEBRÉ.

Le ministre des finances et des affaires économiques,
ANTOINE PINAY.

Le ministre de l'agriculture,
ROGER ROUDET.

Ordonnance n° 59-126 du 7 janvier 1959 tendant à favoriser l'association ou l'intéressement des travailleurs à l'entreprise.

Le président du conseil des ministres,

Sur le rapport du ministre du travail et du ministre des finances et des affaires économiques,
Vu la Constitution, et notamment ses articles 34 et 92 ;
Le conseil d'Etat (commission permanente) entendu ;
Le conseil des ministres entendu,

Ordonne :

Art. 1^{er}. — Dans les entreprises industrielles ou commerciales entrant dans le champ d'application de la loi du 11 février 1950 relative aux conventions collectives, l'association ou l'intéressement des travailleurs à leur entreprise pourra résulter :

Soit d'un contrat ayant les effets d'une convention collective de travail conclu entre l'employeur et les représentants, membres du personnel de l'entreprise, de syndicats affiliés aux organisations syndicales les plus représentatives dans la branche d'activité au sens de la loi précitée ;

Soit de l'application d'un contrat type, dont l'adoption peut être proposée par le chef d'entreprise au personnel qui doit le ratifier à la majorité des deux tiers. Les contrats types proposés à la ratification du personnel d'une entreprise doivent avoir été préalablement conclus selon la procédure prévue aux articles 31 f et suivants du livre I^{er} du code du travail tels qu'ils résultent de la loi du 11 février 1950 sur les conventions collectives de travail.

Art. 2. — Les contrats prévus à l'article 1^{er} devront, pour ouvrir droit aux exonérations fiscales prévues à l'article 10 :

1° Prévoir une participation de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise sous forme :

Soit d'une participation collective aux résultats de l'entreprise ou de l'établissement ;

Soit d'une participation au capital ou à une opération d'auto-financement ;

Soit d'une participation à l'accroissement de la productivité.

Ces participations sont réparties entre les diverses catégories de personnel et les divers agents.

2° Instituer un système d'information du personnel et de vérification des modalités d'exécution de l'accord.

Les modalités d'application du présent article seront fixées par décret en conseil d'Etat, pris après avis du comité consultatif prévu à l'article 8 ci-après. Ces décrets préciseront notamment la périodicité des réunions de l'organisme appelé à suivre l'application du contrat et les conditions dans lesquelles il prendra connaissance des documents de base servant à la détermination de la participation des travailleurs ainsi que de toutes autres pièces dont la communication aura été prévue au contrat.

Jusqu'à l'adoption des modalités particulières qui seront prévues en matière de participation à l'accroissement de la productivité, les dispositions de l'article 10 du décret n° 55-594 du 20 mai 1955 et celles du décret n° 55-1223 du 17 septembre 1955 sont prorogées.

Art. 3. — Tout contrat conclu en application de l'article 1^{er} doit préciser notamment :

La période pour laquelle il est conclu ;

Les modalités d'intéressement retenues ;

Les critères et les modes de calcul servant de base à l'intéressement ;

Les modalités de répartition de la part consacrée à l'intéressement ;

L'époque des versements qui, dans le cas de participation collective aux résultats d'exploitation, devra obligatoirement être différente de celle concernant la rémunération du travail ;

Les conditions dans lesquelles le comité d'entreprise ou une commission spécialisée créée par lui ou à défaut les délégués régulièrement élus du personnel disposent des moyens d'information nécessaires sur les conditions d'application des clauses du contrat.

décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

PREMIER MINISTRE

**Circulaire du 23 février 1989
relative au renouveau du service public**
NOR : PRMX8910086C

Paris, le 23 février 1989.

*Le Premier ministre
à*

Mesdames et Messieurs les ministres et secrétaires d'Etat

Dans ma circulaire du 25 mai 1988 relative à la méthode de travail du Gouvernement, j'ai insisté sur le respect de la société civile et sur le respect de l'administration.

C'est précisément au confluent de ces deux exigences que se situe l'aspiration au renouveau du service public. Générale, cette aspiration émane à la fois des usagers, des agents publics et des responsables administratifs.

Il serait coupable de la méconnaître, il serait grave de la décevoir. Aussi vous ai-je informés, au cours du conseil des ministres du 22 février 1989, des orientations à suivre pour mener à bien le renouveau du service public.

Pour la bonne information des agents publics et, plus généralement, des citoyens, je reprends et précise, par la présente circulaire, les termes de ma communication au conseil des ministres.

La nécessité d'une adaptation de l'Etat pour accompagner ou devancer les mutations profondes que connaît la société française a mis du temps à s'imposer. En ce domaine comme ailleurs, l'immobilisme, s'il est parfois une tentation, n'est jamais une politique.

Ce qui est en jeu aujourd'hui, c'est le rôle fondamental, aux yeux de l'ensemble des Français, que doivent jouer l'Etat et les services publics. Ils doivent être capables d'assurer, dans les meilleures conditions d'équité et d'efficacité, les indispensables missions de garants des valeurs républicaines, de défenseurs de l'intérêt général et de promoteurs du progrès économique et social.

Or les conditions dans lesquelles ces missions sont aujourd'hui remplies ne sont pas pleinement satisfaisantes.

Elles ne le sont pas pour les agents de la fonction publique qui ont été trop souvent dans le passé négligés, voire oubliés ou injustement critiqués. Ils doivent être les acteurs à part entière des évolutions à mettre en œuvre. Ils peuvent l'être : ils le souhaitent. Ils ont de leur mission une idée assez haute pour espérer légitimement l'exécuter dans les meilleures conditions de travail et d'efficacité.

Ces conditions ne sont guère satisfaisantes non plus pour les citoyens ou les entreprises qui sont à la fois, selon les situations, administrés, usagers, clients, consommateurs ou contribuables, confrontés à un Etat trop concentré dans son fonctionnement, trop cloisonné dans ses structures, trop fragmenté dans ses actions et qui n'a pas suffisamment pris en compte les effets de la décentralisation.

Aussi les attentes des fonctionnaires rejoignent-elles celles des citoyens pour exiger un renouveau en profondeur du fonctionnement

de l'Etat et par conséquent pour revoir les relations du travail comme les modes de décision et de gestion. L'Etat s'est trop souvent et trop longtemps organisé sur la base de la méfiance à l'égard de ses agents. On a multiplié les contrôles, les rendant par là même inefficaces. On a inscrit dans le marbre des procédures qui n'ont plus de sens à une époque où les qualifications des agents de l'Etat se sont fortement élevées.

Ce n'est pas en dévalorisant les fonctionnaires dans la société que l'Etat et les collectivités publiques seront mieux gérés ; ce n'est pas en ignorant les compétences et les spécificités de chacun ou en rejetant les initiatives sous prétexte qu'elles n'entrent pas dans le carcan des procédures que l'on rendra le service public plus efficace. C'est au contraire en restaurant la dignité des serveurs de l'Etat et des collectivités publiques, en créant les conditions juridiques et matérielles d'une prise de responsabilités effective par le plus grand nombre d'entre eux, en matière de décision comme d'exécution, que l'on pourra mieux répondre aux aspirations des fonctionnaires et mieux satisfaire les usagers.

Ce défi ne peut pas être relevé par des mesures hiérarchiques. Il suppose la mobilisation des fonctionnaires. Celle-ci passe par le développement de la négociation et des instances de participation. Le renouveau du service public doit se faire avec le soutien des personnels et de leurs organisations syndicales. Il implique qu'au-delà de la diversité des services territoriaux qui en constituent l'armature et de la situation des hommes et des femmes qui y travaillent l'Etat trouve les voies et les moyens de mieux asseoir son unité dans une nation décentralisée.

La consolidation des bases de la croissance économique, la modernisation de notre appareil de production, la restauration des grands équilibres macro-économiques, l'institution du dialogue social dans l'entreprise et la décentralisation ont été les grands accomplissements du début de la décennie. Le renouveau du service public sera l'un des enjeux de la fin de celle-ci et du début de la suivante. Cet enjeu est décisif car les services publics conditionnent de manière parfois déterminante la compétitivité de notre appareil économique, peuvent jouer un rôle clé dans la construction européenne et occupent, en tout état de cause, une place essentielle dans la vie quotidienne des Français.

Je sais que l'administration compte en son sein de nombreux pionniers qui ont ouvert les voies de ce renouveau. Je veux les encourager et les soutenir dans leurs initiatives. Leur courage et leur imagination méritent d'être suivis. Ils ne doivent plus se sentir isolés.

Je tiens à vous dire aujourd'hui ma détermination à conduire ce renouveau pleinement et durablement. Il faudra du temps et de la constance. Je vous demande d'y accorder la même attention.

Les orientations que je vous propose s'articulent autour des axes suivants :

- une politique de relations du travail renforcée ;
- une politique de développement des responsabilités ;
- un devoir d'évaluation des politiques publiques ;
- une politique d'accueil et de service à l'égard des usagers.

I. - Une politique de relations du travail renforcée

A. - Une gestion plus dynamique des personnels

La richesse de notre administration, ce sont avant tout les femmes et les hommes qui la composent. Leurs qualifications, leurs motivations, leur capacité d'exprimer dans le travail toutes leurs possibilités sont les meilleurs gages de l'efficacité du service public. Au regard de ce constat, il est manifeste que les politiques de gestion des personnels mises en œuvre dans les administrations demeurent souvent inadéquates et que les directions du personnel ont rarement l'influence et le prestige que l'importance de leurs missions justifierait pourtant amplement.

Pour avancer dans ce domaine, il n'est pas nécessaire d'abandonner le statut général des fonctionnaires. Ce statut, dans la mesure où il garantit la neutralité des fonctions publiques, participe en effet de manière essentielle au bon fonctionnement de nos administrations, qu'il met à l'abri de toute tentation partisane. C'est pourquoi le Gouvernement y est naturellement fort attaché.

Cette évolution n'implique pas davantage la disparition de la grille des rémunérations des fonctions publiques. Il n'y a pas de secteur d'activité ou d'entreprise sans classification. De plus, la grille est un instrument de promotion sociale et de mobilité professionnelle. Il faut que les administrations en tirent toutes les possibilités dans le cadre actuel. D'ailleurs, de nombreux ajustements ont été opérés pour tenir compte de l'évolution des missions de l'administration et des qualifications requises.

Pendant, le mode d'utilisation de la grille doit être adapté. Cette adaptation devrait se faire, en tenant compte de la situation et des équilibres économiques, en concertation avec les organisations syndicales, afin de prendre en considération l'évolution des missions, des techniques et des qualifications.

Je ne veux pas énumérer en détail ce qu'il convient de faire. Je sais combien les administrations sont diverses et que les priorités ne peuvent pas être exactement les mêmes partout. Mais un certain nombre d'orientations me paraissent constituer autant de voies de passage obligées pour la mise en œuvre d'une politique de valorisation des ressources humaines.

1. Il faut revaloriser la fonction de gestion du personnel dans les administrations. La nomination aux emplois d'encadrement doit s'accompagner d'une formation des agents à la gestion des ressources humaines. Un soin tout particulier doit être porté à la gestion des responsables qui doivent être jugés prioritairement sur leur aptitude à l'animation et à la valorisation de leurs collaborateurs ainsi qu'à la pratique de la concertation sous toutes ses formes. Des formations dans ce domaine doivent être systématiquement organisées et proposées dans toutes les administrations.

2. Il faut mettre en place dans toutes les administrations une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des carrières. La gestion prévisionnelle est l'instrument privilégié d'une politique de valorisation des ressources humaines car elle seule peut assurer la cohérence entre l'évolution des missions, des métiers et des qualifications et les politiques de gestion du personnel (recrutement, formation, mobilité, qualifications, promotions, etc.). Elle seule peut également permettre une allocation optimale des emplois aux besoins des différentes administrations en fonction des priorités définies par le Gouvernement. C'est dire qu'elle doit, par hypothèse, comporter une dimension interministérielle et s'inscrire dans le respect des équilibres définis par le Gouvernement. Sa mise en œuvre conditionne l'abandon des procédures actuelles d'ajustement des effectifs.

3. L'introduction de nouvelles technologies doit s'accompagner systématiquement d'une réflexion sur l'organisation, le contenu et les conditions de travail, menée en association étroite avec les personnels intéressés. C'est la condition indispensable pour permettre à la fois une utilisation optimale des équipements, la valorisation des qualifications des agents, l'amélioration de leurs conditions de travail et, lorsqu'il s'agit de services en contact avec le public, l'amélioration des conditions d'accueil des usagers. Il ne doit plus y avoir, dans les administrations, d'investissement physique qui ne s'accompagne d'un investissement humain.

4. La formation initiale et continue des agents doit jouer pleinement son rôle d'instrument privilégié, et de la valorisation professionnelle des agents, et de l'adaptation de leurs qualifications aux évolutions des missions et des métiers. Cela implique, en soumettant aussi souvent que nécessaire la réalisation de ces objectifs à l'accord négocié avec les organisations syndicales, de rechercher :

- le développement des actions de formation continue, en particulier dans les administrations où l'effort de formation accuse un net retard ;

- la détermination dans chaque collectivité publique des priorités et des objectifs de la formation continue à partir d'une réflexion sur l'évolution des missions et des métiers et de l'analyse des besoins exprimés par les agents ;
- le développement des formations-actions orientées vers des objectifs pratiques et des transformations concrètes de situations de travail ;
- l'introduction, dans les concours, d'épreuves techniques et, dans les concours internes, d'épreuves valorisant la pratique professionnelle ;
- la prise en compte dans la gestion des affectations et des promotions des formations suivies ;
- l'introduction progressive de l'obligation pour l'accès aux postes d'encadrement d'avoir suivi au préalable des formations appropriées, organisées à cette fin.

Parallèlement, les actions de formation personnelle des agents doivent être encouragées et, le cas échéant, amplifiées.

5. La mobilité des agents doit être favorisée, que ce soit au sein d'une même administration, entre administrations, entre administrations centrales et services extérieurs ou entre les trois fonctions publiques. Les cloisonnements actuels constituent des freins trop souvent dénués de véritables justifications.

Sauf exception, les concours internes doivent être ouverts à tous les candidats présentant les conditions d'ancienneté et de diplômes requises, les détachements possibles, à grade égal, d'un corps à l'autre ou d'une fonction publique à l'autre. La fusion des corps, la perspective d'un rapprochement progressif entre corps d'administration centrale et corps de service extérieur et le recours à des formes modernes de publicité des vacances d'emplois peuvent contribuer également utilement au développement de la mobilité.

Tout ne peut être fait en même temps, sans examen et étude préalables, éventuellement sans expérimentation et naturellement sans concertation ou négociation, selon les sujets, avec les organisations syndicales. Mais j'entends que l'on s'engage résolument dans les directions que je viens d'indiquer. Tout cela devra être fait avec la préoccupation, d'une part, de valoriser le remarquable potentiel humain dont disposent en France les administrations, d'autre part, de faciliter les déroulements de carrière des agents qui doivent accéder à des tâches correspondant davantage à leurs qualifications et à leurs compétences professionnelles.

B. - Le développement du dialogue social dans les administrations

Le dialogue social dans les administrations prend aujourd'hui la forme privilégiée de l'information et de la consultation des représentants des organisations syndicales dans le cadre des conseils supérieurs des différentes fonctions publiques, des commissions administratives paritaires (C.A.P.), des comités techniques paritaires (C.T.P.) et des comités d'hygiène et de sécurité (C.H.S.). Malgré certaines améliorations, le fonctionnement de ces instances demeure souvent empreint d'un certain formalisme et suscite les critiques à la fois des administrations et des organisations syndicales.

La pratique de la négociation est centrée, comme il est naturel, sur l'évolution des rémunérations. Trop souvent elle s'y limite, au point d'exclure tout autre sujet d'engagement contractuel.

En outre, les fonctionnaires ne disposent guère de possibilités de participation directe à la définition de leurs conditions de travail et à l'organisation des activités de leur service.

Le dialogue social dans les fonctions publiques doit être renforcé et doit devenir un instrument privilégié de la modernisation des administrations.

La négociation doit s'ouvrir à de nouveaux thèmes et se décentraliser à tous les niveaux. Les questions relatives à la formation continue, à la mobilité, aux conditions et à l'organisation du travail, aux modalités de l'introduction des nouvelles technologies et à l'aménagement du temps de travail constituent autant de thèmes prioritaires, mais non limitatifs, de négociation.

La revitalisation des instances de concertation, leur généralisation dans les unités administratives disposant d'une autonomie de gestion, la définition des modalités d'une participation directe des agents à la détermination de leurs conditions de travail représentent d'autres sujets de négociation particulièrement importants.

Il est essentiel que, sous les diverses formes qu'elle peut revêtir, la concertation avec les agents et les organisations syndicales sur les différentes composantes de la politique de rénovation des administrations soit la plus étendue et la plus riche possible.

II. - Une politique de développement des responsabilités

Il s'agit pour l'Etat de tirer toutes les conséquences de la décentralisation en engageant à ses différents échelons territoriaux une ambitieuse politique de développement des responsabilités.

1. L'objectif est de faire autant en matière de déconcentration que ce qui a été réalisé avec les lois de décentralisation. Mettre en œuvre la déconcentration, c'est faire en sorte que les décisions, dans les domaines de compétence de chacune des administrations, soient prises au plus près de ceux qu'elles concernent directement, c'est faire en sorte que les responsables administratifs disposent d'une plus grande autonomie de décision tant sur le plan administratif que

sur le plan de la gestion budgétaire. Cela passe en particulier par une déconcentration des actes de gestion des personnels et par une déconcentration de la pratique de la négociation.

Un vaste programme de déconcentration fondé sur les attentes, les besoins ou les demandes des services territoriaux de l'Etat doit être réalisé. Leur cohésion doit être renforcée. La cohérence de leurs interventions doit être assurée sous l'impulsion des préfets, garants de l'unité de l'Etat. L'un et l'autre sont indispensables pour que l'Etat soit un partenaire efficace des collectivités territoriales, dans une étroite complémentarité. La circulaire du ministre de l'intérieur du 13 décembre 1988 relative à la modernisation des préfectures constitue à cet égard un document de référence.

2. La mise en œuvre de cette politique passe par une démarche collective, celle du projet de service, que les administrations, et notamment les services extérieurs, doivent mettre en œuvre progressivement.

Mettre en évidence les valeurs essentielles du service, clarifier ses missions, fédérer les imaginations et les énergies autour de quelques ambitions, telles sont les raisons d'être des projets de service.

Ils doivent résulter d'une démarche collective animée par les responsables du service et ouverte sur son environnement, ses partenaires et ses usagers.

Cette démarche, digne qu'on lui consacre et du temps et du soin, doit déboucher non seulement sur la définition d'objectifs et d'une stratégie stable, mais encore sur le lancement d'actions-clés susceptibles d'améliorer de façon significative le fonctionnement du service.

Parce que je connais le goût et l'aptitude des agents à réfléchir et à s'organiser à partir de leur expérience de terrain, parce que je connais leur sens du service public, j'ai toutes les raisons de penser que la formule est adaptée aux services publics.

3. Il faut susciter dès à présent la création de centres de responsabilités expérimentaux où seraient mis en œuvre de façon contractuelle des assouplissements des règles de gestion budgétaire, accompagnant une plus grande autonomie administrative. Le développement de ces centres, qui constituent la forme la plus avancée des projets de service, est recommandé depuis plusieurs années par le Conseil d'Etat.

Mettre en place un centre de responsabilités, c'est de la part du service un acte de volonté et de la part de la hiérarchie administrative, un acte de confiance.

Définition rigoureuse des objectifs, responsabilité dans l'allocation des ressources, utilisation d'outils de gestion modernes, acceptation de l'évaluation, telle est la teneur de l'acte de volonté incombant aux responsables de chacun de ces centres.

De leur côté, les autorités hiérarchiques et budgétaires se contenteraient, mais c'est l'essentiel, de négocier au départ les marges de manœuvre allouées à chaque centre et de contrôler, à échéance déterminée, les résultats dégagés par son activité.

Cette négociation comme ce contrôle nécessitent un instrument contractuel. Il s'agit concrètement, pour les administrations, candidatures, de négocier avec le ministère de l'économie, des finances et du budget un certain nombre d'assouplissements des modalités de gestion des crédits de fonctionnement, en contrepartie d'une modernisation des méthodes et de la maîtrise de l'évolution de ces crédits selon des normes à définir au cas par cas.

Les assouplissements des règles budgétaires porteraient sur la globalisation de certains chapitres de fonctionnement du titre III dont les reports annuels seraient facilités, sur l'allègement du contrôle financier a priori, sur l'adaptation de certaines règles de gestion aux besoins spécifiques des administrations.

Une autre question devra être abordée, à travers les suggestions et réflexions des autorités administratives, les études du Commissariat général au Plan et de la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à travers des conversations exploratoires avec les organisations syndicales : comment faire profiter tel service ou tel organisme administratif qui aurait réussi, par une réorganisation ou un changement des méthodes de travail, à diminuer sensiblement ses coûts en améliorant la qualité du service rendu, d'une partie du gain net ainsi réalisé ? On peut songer à réserver à un tel service, pour accomplir des tâches nouvelles, une partie des emplois qu'il aurait économisés en rationalisant son organisation ou ses méthodes ou encore à affecter une partie de ce résultat à l'amélioration concrète des conditions de travail : confort des locaux, équipement en matériel de bureau, etc. On peut enfin songer à une amélioration de la situation des personnels associés à un tel effort.

4. Le temps est venu d'entreprendre une réflexion d'ensemble sur les règles de la comptabilité publique et les modes de gestion administrative de toutes les administrations. Nos procédures et nos règles comptables sont strictes. Ces règles, qui ont permis à la France de bénéficier d'une administration d'Etat d'une qualité et d'une intégrité qu'on nous envie, sont cependant lourdes. Elles dissuadent l'innovation et favorisent peu l'adaptation. Fréquents sont les cas où le temps perdu à cause de la lenteur des procédures aboutit à un renchérissement sensible des actions, où des tâches nouvelles du service public, rendues nécessaires par l'évolution sociale, ne sont pas prises

en charge par l'administration alors qu'elles pourraient l'être, mais par des structures semi-publiques ou privées conventionnées, ce qui conduit à un inutile démembrement de l'Etat.

III. - Un devoir d'évaluation des politiques publiques

Il ne peut y avoir ni autonomie sans responsabilité, ni responsabilité sans évaluation, ni évaluation sans conséquence.

Or l'évaluation des politiques publiques n'a pas encore véritablement trouvé sa place en France, malgré les réflexions déjà menées et en dépit de l'existence de nombreux mécanismes de contrôle.

Ce constat m'a conduit, il y a quelques mois, à confier au Commissariat général au Plan le soin de réfléchir aux meilleures modalités d'une prise en charge réelle et permanente de la fonction d'évaluation. Cette étude sera achevée au mois de mai.

Mais, dès à présent, à la lumière du travail consacré au dispositif d'évaluation du revenu minimum d'insertion, on peut dégager quelques principes qui devront guider toute démarche d'évaluation :

- l'indépendance des instances d'évaluation par rapport aux administrations gestionnaires ;
- la compétence des acteurs de l'évaluation, puisque les résultats ont vocation à alimenter des débats importants ;
- la transparence du processus, c'est-à-dire des sources d'information, des critères d'appréciation et des méthodes de travail. L'évaluation ne clarifiera le débat démocratique que si elle se soumet à la critique ;
- la pluralité des dispositifs, puisque aucun organisme ne saurait exercer de monopole. Il faut mobiliser tout le potentiel disponible et susciter l'éclosion d'instances nouvelles.

Le développement d'études, de recherches et d'actions expérimentales doit être systématiquement encouragé. On ne peut espérer perfectionner les outils de l'évaluation et l'ancrer dans la pratique administrative que s'il y a un foisonnement de travaux dans ce domaine.

Il faut évaluer l'efficacité du service grâce à l'emploi d'instruments de gestion modernes (contrôle de gestion, comptabilité analytique adaptée aux administrations). L'utilisation de ces procédés, outre qu'elle permet une meilleure gestion interne, facilite le contrôle externe en lui fournissant des repères objectifs.

Il convient également de mieux utiliser les organismes publics dont l'évaluation est la vocation même, et qui pourraient constituer des instances d'audit permanentes, le cas échéant au prix d'un redéploiement de leurs activités ou d'un infléchissement de leurs modes de recrutement et de formation. Je pense ici notamment aux corps d'inspection et de contrôle et au comité central d'enquête sur le coût et le rendement des services publics. Je pense aussi, bien sûr, à la Cour des comptes qui s'est spontanément réorientée dans cette voie.

Enfin, nous devons associer le Parlement à l'évaluation des politiques publiques. Le vote de la loi de règlement me paraît offrir à cet égard un cadre privilégié. Il faut lui redonner ses lettres de noblesse. L'idée n'est pas neuve, mais elle est plus que jamais d'actualité.

IV. - Une politique d'accueil et de service à l'égard des usagers

La modernisation de l'Etat a inspiré depuis plusieurs années un ensemble de lois et de décrets précisant les droits et les obligations des usagers de l'administration.

Cette réglementation est loin d'être toujours appliquée : les blocages sont nombreux. L'Etat ne s'est pas vraiment donné les moyens de dépasser les incantations ou exhortations. Il est clair, en effet, que c'est surtout par des relations de travail renouvelées, par de meilleures organisations, par des efforts accrus de formation continue, par une plus grande considération à l'égard des fonctionnaires que les changements induits par les nouveaux textes verront effectivement le jour.

Il ne sera ici question que d'actualiser les orientations principales d'une politique en faveur des usagers.

1. Il convient d'abord de poursuivre et de développer l'information du public. La production des guides télématiques est un outil essentiel d'une modernisation de cette information. Toutefois, elle ne saurait faire oublier l'importance du renseignement par téléphone. Les centres interministériels de renseignements administratifs (CIRA) ne sont pas assez nombreux : leur développement progressif doit être très fortement encouragé. En outre, il convient d'engager une réflexion sur l'utilisation d'autres supports, tels que l'audiovisuel ou la télécopie, laquelle pourrait faciliter les transmissions de documents aux usagers en évitant déplacements et attentes.

L'élaboration des projets de service, en partant d'une réflexion des personnels sur les missions des organismes auxquels ils appartiennent, donnera des possibilités d'ouvrir des négociations locales sur les conditions de travail dans l'acceptation la plus large du terme. Les responsables devront insister sur les attentes des usagers en s'efforçant de parvenir à un assouplissement des horaires d'ouverture et en aménageant les systèmes d'attente pour améliorer le confort. On veillera aussi à faciliter l'accès et l'accueil des personnes âgées, des étrangers, des handicapés grâce à une assistance répondant à leurs besoins respectifs.

2. L'effort de personnalisation des relations entre les agents et les usagers doit être poursuivi sans relâche. Il faut veiller en particulier à ce que dans toute correspondance administrative figurent clairement le nom de l'agent chargé du dossier, l'adresse de son service et le numéro de téléphone permettant à l'usager de contacter la personne compétente pour obtenir des informations complémentaires. Le remplacement progressif des guichets par des formes d'accueil plus polyvalentes enrichira la tâche des agents tout en facilitant le traitement des cas personnels.

Le programme « Administration à votre service » (A.V.S.) a permis, depuis son lancement en 1982, la réalisation de quelques opérations exemplaires. Il est possible aujourd'hui de fixer à partir du bilan qui en a été fait des orientations pour des réalisations, peut-être moins ambitieuses, mais mieux adaptées aux attentes des usagers.

3. Formalités et démarches doivent être en permanence facilitées, en permettant la fourniture sur place de timbres fiscaux et de photocopies, en harmonisant et en assouplissant les modalités imposées par les différents services pour justifier de l'identité, du domicile, des charges, des revenus, en généralisant l'échange électronique de données entre les entreprises et les administrations, en poursuivant les efforts déjà entrepris pour raccourcir les délais et faciliter l'accès aux documents administratifs.

4. Il convient d'associer les usagers à l'amélioration des services publics. Les relations entre les administrations et les usagers ne seront vraiment améliorées que s'il est possible de ménager des occasions de réflexion en commun auxquelles seront associées les organisations syndicales. Il faut sortir du dilemme entre l'usager passif et l'usager critique. L'usager doit devenir un partenaire qui fait des suggestions et des propositions et qui prend aussi en compte les conditions de travail concrètes des personnels. C'est dans cet esprit qu'il faut créer de façon pragmatique à chaque fois que cela est possible des associations d'usagers. Leur travail pourrait contribuer à ce que l'appréciation des usagers devienne un des critères essentiels d'évaluation du fonctionnement des services publics.

5. Il faut aussi — je sais bien que cela ne se décrète pas, mais je tiens à insister sur ce point — que l'administration, lorsqu'elle a commis une erreur, apprenne à faire amende honorable. Outre le respect du droit, qui s'impose à l'administration, une attention plus grande à l'égard des citoyens, de leurs aspirations et de leurs doléances, une disponibilité plus grande à l'explication pourraient prévenir nombre de litiges.

Pour beaucoup de conflits, faute de pouvoir s'exprimer et se régler par des voies plus directes et, peut-être en équité plus fécondes, la voie contentieuse constitue malheureusement la seule issue. Toutes les procédures de conciliation sont donc à développer.

Telles sont les directives que je compte vous voir suivre dans les prochains mois pour assurer le renouveau du service public. Vous devez vous sentir personnellement responsable de leur aboutissement.

Pour leur donner un caractère plus opératoire, elles sont rassemblées dans le programme d'action suivant :

PROGRAMME D'ACTION

1. Le dialogue social à l'intérieur de l'administration, sous ses différentes formes, devra porter sur toute la gamme de mesures susceptibles de renouveler l'action administrative et d'améliorer les conditions du travail administratif.

Le ministre d'Etat, ministre de la fonction publique et des réformes administratives, engagera ce mouvement en ouvrant des négociations avec les organisations syndicales sur la formation continue et la mobilité des personnels en vue d'aboutir à des accords cadres conformes à l'esprit des présentes directives.

Sur la base de ces accords, des discussions auront immédiatement lieu, dans chaque administration, sur les deux thèmes considérés.

En concertation avec le ministre d'Etat, ministre de la fonction publique et des réformes administratives, le ministre de la solidarité, de la santé et de la protection sociale et le ministre de l'intérieur mettront en œuvre une procédure analogue pour les fonctions publiques hospitalière et territoriale. Les négociations dans la fonction publique territoriale devront se dérouler en liaison étroite avec les représentants des élus locaux.

2. L'apprentissage des méthodes modernes de gestion prendra une place beaucoup plus importante dans les programmes de formation initiale et continue des fonctionnaires de responsabilité. L'accent sera particulièrement mis sur la gestion du personnel, sur la connaissance des coûts, le contrôle de gestion et, pour les corps d'inspection, sur les techniques d'évaluation et d'audit.

Des outils de gestion prévisionnelle des missions, des emplois, des effectifs et des carrières devront être prioritairement mis au point dans toutes les administrations.

Le ministère de la fonction publique et des réformes administratives sera progressivement renforcé pour prendre en charge l'animation et la coordination des nouvelles actions de formation et du développement des méthodes modernes de gestion.

3. Un large mouvement de délégation des responsabilités sera engagé au profit d'unités administratives à taille humaine.

A cet effet, vous êtes invités à susciter, au sein de votre département ministériel et, plus particulièrement, dans vos services extérieurs et dans les services de votre administration centrale présentant une unité fonctionnelle :

- des projets de service fédérant autour d'objectifs mobilisateurs, rendus explicites à l'issue d'une réflexion collective, les imaginations et les énergies ;
- à titre expérimental, des centres de responsabilités bénéficiant d'un assouplissement des modalités de gestion budgétaire, en contrepartie d'engagements de performance.

Parallèlement, un nouvel essor sera donné à la politique de déconcentration.

4. La pratique de l'évaluation et de l'audit interne sera développée systématiquement, sous l'impulsion du ministre d'Etat, ministre de la fonction publique et des réformes administratives, et du secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre, chargé du Plan.

A cet effet, les capacités d'expertise existant au sein de l'administration, tant dans les corps d'inspection et de contrôle que dans les corps techniques devront être renforcées et plus largement utilisées.

5. Toutes les mesures permettant d'instaurer des relations plus directes, plus faciles et plus confiantes entre l'administration et les usagers seront encouragées.

A cette fin :

- des opérations concrètes seront menées dans toutes les administrations en contact avec le public, en concertation avec leur personnel, en vue d'améliorer l'accueil et l'information des usagers. Ces opérations feront l'objet d'instructions ministérielles précises ;
- l'effort de personnalisation des relations entre agents et usagers sera prolongé et approfondi, sous l'autorité de chacun d'entre vous ;
- les actions de simplification des formalités administratives seront intensifiées. Leur coordination est confiée au président de la commission pour la simplification des formalités incombant aux entreprises (Cosiforme) ;
- l'information du public en matière de droits et de démarches sera renforcée, sous l'autorité de chaque ministre, par voie écrite et télématique. La coordination de ces initiatives est confiée à la commission de coordination de la documentation administrative (C.C.D.A.) ;
- les usagers seront associés à l'amélioration du fonctionnement des services en contact avec le public sous des formes à déterminer au cas par cas.

6. Chaque administration élaborera un plan de modernisation regroupant de façon cohérente et avec un échéancier de réalisation, les actions envisagées pour mettre en œuvre les directives qui précèdent ou les actions déjà engagées dans le même esprit.

Ces plans comprendront un programme de mesures concrètes à court terme adaptées à la situation propre de chaque ministère.

Ils comporteront un volet relatif à l'utilisation des technologies de l'information. Les schémas directeurs de l'informatique et de la bureautique, dont l'établissement est prescrit par le décret n° 86-1301 du 22 décembre 1986 relatif au développement de l'informatique, de la bureautique et des réseaux de communication dans l'administration, devront s'y rattacher.

Vous voudrez bien m'adresser, avant le 1^{er} septembre prochain, une première version de ce plan. Elle devra comporter des mesures portant sur chacune des quatre orientations de la présente instruction.

7. Avant le début de l'été, un séminaire gouvernemental fera le point des travaux engagés et décidera, le cas échéant, d'actions nouvelles ou correctives.

MICHEL ROCARD

Circulaire du 7 décembre 1989 relative à la mise en œuvre de l'intéressement dans les entreprises publiques du secteur concurrentiel

20 décembre 1989

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

15787

du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 19 décembre 1989.

MICHEL ROCARD

Par le Premier ministre :

*Le ministre d'Etat, ministre de la fonction publique
et des réformes administratives,*

MICHEL DURAFOUR

Circulaire du 7 décembre 1989 relative à la mise en œuvre de l'intéressement dans les entreprises publiques du secteur concurrentiel

NOR : PRMX8910374C

Paris, le 7 décembre 1989.

Le Premier ministre

à

*Mesdames et Messieurs les ministres
et secrétaires d'Etat.*

L'intéressement, en consacrant les efforts des salariés pour la réalisation des objectifs du plan d'entreprise, constitue l'une des traductions possibles de l'association collective de ceux-ci aux performances économiques de l'entreprise ou du groupe.

L'ordonnance n° 86-1134 du 21 octobre 1986 relative à l'intéressement et à la participation des salariés aux résultats de l'entreprise et à l'actionnariat des salariés organise le régime général de l'intéressement. Une concertation avec les partenaires sociaux va permettre d'envisager les modifications législatives qui pourraient être apportées en 1990 à ce régime.

D'ores et déjà, dans le prolongement de la lettre que j'ai adressée le 28 juillet 1989 aux dirigeants des entreprises publiques, la présente circulaire a pour objet de préciser les orientations que l'Etat-actionnaire souhaite voir appliquer en matière d'intéressement dans les entreprises publiques du secteur concurrentiel.

Finalité

L'intéressement a pour objet d'associer une partie de la rémunération à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs économiques. Il se distingue de la participation qui a pour objet d'attribuer aux salariés une fraction des bénéfices réalisés. C'est pourquoi les entreprises publiques doivent éviter de retenir exclusivement, dans leurs formules d'intéressement, des critères de résultats purement financiers.

Bénéficiaires

L'intéressement ne peut être que collectif et ne doit pas favoriser l'individualisation des rémunérations.

Il est souhaitable que l'intéressement prenne en compte deux types de résultats économiques : globaux au niveau de l'ensemble de l'entreprise et décentralisés au niveau de l'unité de production ou du service, lorsque des critères objectifs et collectifs sont définis par accord.

La répartition de l'intéressement peut être uniforme, hiérarchisée ou mixte.

L'intéressement doit rendre compte de la qualité et de l'efficacité du travail fourni par les salariés : il ne s'adresse par conséquent qu'aux seuls actifs.

L'ensemble du personnel présent a vocation à bénéficier de l'intéressement.

Modalités

L'intéressement a des objectifs propres et ne se substitue pas à la politique salariale. Ce principe, rappelé par la circulaire interministérielle du 6 décembre 1988, interdit la transformation de certains éléments de salaire en intéressement. De plus, l'intéressement ne doit pas se développer au détriment d'une véritable négociation salariale.

La mise en place de l'intéressement implique une information auprès des salariés sur les enjeux que l'accord d'intéressement prend en compte. Un suivi de l'application de celui-ci doit être communiqué régulièrement aux salariés. Une évaluation collective des causes de retards éventuels est envisageable.

Le caractère variable de l'intéressement ne doit pas entraîner des fluctuations d'une trop grande ampleur dans les revenus des salariés. Le plafond actuel de 20 p. 100 de la masse salariale brute annuelle est à cet égard trop élevé et sera révisé à l'occasion de la concertation ouverte par le ministre du travail.

Procédure

Les principes et les recommandations ci-dessus définissent le cadre général dans lequel doit s'inscrire tout accord d'intéressement conclu au sein d'une entreprise publique. Leur mise en œuvre relève du dialogue social conduit sous la responsabilité du chef d'entreprise.

La procédure mise en place en 1987 par lettres ministérielles et notes aux contrôleurs d'Etat est remplacée par la procédure allégée suivante :

a) La direction de l'entreprise adresse à la tutelle technique et financière son avant-projet d'accord d'intéressement.

b) Cet avant-projet définit le cadre de la concertation (critères, enveloppe, simulations rétrospectives et prévisionnelles).

La tutelle dispose dans le cas général d'un délai de quinze jours pour :

- vérifier avec l'entreprise la conformité, sur le plan technique, financier et social, du projet avec les principes définis par la présente circulaire ;

- faire à l'entreprise, dans l'esprit des recommandations de la présente circulaire, des propositions d'amélioration du projet.

c) De façon exceptionnelle, et notamment dans le cas des entreprises déficitaires, la tutelle peut tenir une réunion avec l'entreprise. Dans un délai total d'un mois maximum, elle fait alors connaître à l'entreprise les modifications de l'avant-projet qu'elle estime le cas échéant indispensables pour assurer sa conformité avec les principes définis ci-dessus.

d) En l'absence de réponse dans les quinze jours ou au terme de la procédure décrite, l'entreprise négocie son accord d'intéressement avec les organisations syndicales. Elle adresse ensuite à la tutelle l'accord signé qui résulte de la négociation.

e) Le renouvellement d'un accord d'intéressement, comme la négociation à titre exceptionnel d'éventuels avenants, obéissent à la même procédure que la signature d'un premier accord.

f) La mise en œuvre d'un nouvel assouplissement de cette procédure sera étudiée dans un an.

MICHEL ROCARD

Circulaire du 7 décembre 1989 relative à la mise en œuvre de l'intéressement dans les entreprises publiques à statut

NOR : PRMX8910375C

Paris, le 7 décembre 1989.

Le Premier ministre

à

*Mesdames et Messieurs les ministres
et secrétaires d'Etat.*

L'intéressement, en consacrant les efforts des salariés pour la réalisation des objectifs du plan d'entreprise, constitue l'une des traductions possibles de l'association collective de ceux-ci aux performances économiques de l'entreprise.

L'ordonnance n° 86-1134 du 21 octobre 1986 relative à l'intéressement et à la participation des salariés aux résultats de l'entreprise et à l'actionnariat des salariés organise le régime général de l'intéressement. L'article 73 de la loi n° 87-588 du 30 juillet 1987 élargit le champ de l'intéressement aux établissements publics à statut. Une concertation avec les partenaires sociaux va permettre d'envisager les modifications législatives qui pourraient être apportées en 1990 à ce régime.

D'ores et déjà, dans le prolongement de la lettre que j'ai adressée le 28 juillet 1989 aux dirigeants des entreprises publiques, la présente circulaire a pour objet de préciser les orientations que l'Etat-actionnaire souhaite voir appliquer en matière d'intéressement dans les entreprises publiques à statut.

Ces orientations se substituent à la procédure qui découlait du décret n° 87-947 du 26 novembre 1987, qui sera modifié.

Finalité

L'intéressement a pour objet d'associer une partie de la rémunération à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs économiques. Il se distingue de la participation qui a pour objet d'attribuer aux salariés une fraction des bénéfices réalisés. C'est pourquoi les entreprises publiques doivent éviter de retenir exclusivement, dans leurs formules d'intéressement, des critères de résultats purement financiers.

Bénéficiaires

L'intéressement ne peut être que collectif et ne doit pas favoriser l'individualisation des rémunérations.

Il est souhaitable que l'intéressement prenne en compte deux types de résultats économiques : globaux au niveau de l'ensemble de l'entreprise et décentralisés au niveau de l'unité de production ou du service, lorsque des critères objectifs et collectifs sont définis par accord.



MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Les relevés de conclusion du 21 février 2008

DGA FP



Sommaire

I - Relevé de conclusion relatif au nouveau cadre des négociations salariales dans la Fonction publique

- | | |
|---|---|
| 1 - Calendrier des négociations salariales | 3 |
| 2 - Champ des négociations salariales | 3 |

II - Relevé de conclusion relatif au dispositif de garantie du pouvoir d'achat du traitement indiciaire dans la Fonction publique

- | | |
|--|---|
| 1 - Dispositif général de garantie du traitement indiciaire | 5 |
| 2 - Dispositions destinées à prévenir d'éventuelles pertes de pouvoir d'achat | 6 |

III - Relevé de conclusion relatif aux carrières et aux politiques indemnitaires dans la Fonction publique

- | | |
|--|---|
| 1 - Une analyse des nouveaux mécanismes d'avancement de grade | 9 |
| 2 - Assurer l'attractivité des carrières dans la durée | 9 |

IV - Relevé de conclusion relatif à l'indemnisation des comptes épargne-temps dans la Fonction publique

- | | |
|---|----|
| 1 - Assouplir les conditions d'utilisation des jours épargnés | 12 |
| 2 - Réduire les stocks de jours accumulés dans la FPE et la FPT pour les agents qui estiment ne pas pouvoir les consommer | 12 |
| 3 - Perspectives relatives au dispositif pour l'avenir : offrir plus de choix aux agents quant au mode de consommation des CET | 13 |

V - Relevé de conclusion relatif à l'amélioration des politiques sociales pour mieux prendre en compte les besoins des agents dans la Fonction publique

- | | |
|---|----|
| 1 - Accompagner la montée en charge du nouveau dispositif de protection sociale complémentaire dans la Fonction publique | 14 |
| 2 - Mieux tenir compte des besoins liés au logement et aux transports dans les grandes agglomérations | 14 |
| 3 - Mieux tenir compte des besoins liés à la restauration de certains agents | 15 |

Point phare

I - Relevé de conclusion relatif au nouveau cadre des négociations salariales dans la Fonction publique

1 Calendrier des négociations salariales

Un nouveau mécanisme de négociation salariale est proposé dès 2008 afin d'assurer une meilleure articulation du calendrier de la négociation salariale avec celui de la programmation budgétaire et celui de l'examen parlementaire des lois de finances de l'Etat et des lois de financement de la sécurité sociale.

A ce titre, le principe d'une négociation salariale selon deux rythmes est retenu :

- une négociation triennale au printemps 2008 avec les partenaires sociaux pour fixer les orientations salariales qui seront suivies sur les trois années ultérieures, notamment les mesures générales (dont l'évolution de la valeur du point Fonction publique au regard de l'inflation prévisionnelle) qui s'appliqueront à tous les agents publics ;
- des négociations annuelles au printemps de chaque année pour les exercices de 2009 à 2011 afin d'établir un suivi et définir, si nécessaire, des mesures d'ajustement.

2 Champ des négociations salariales

Ces négociations doivent permettre d'examiner, d'une part, les conditions du maintien du pouvoir d'achat et, d'autre part, la progression du pouvoir d'achat des agents dans la perspective d'une politique salariale globale.

Ainsi, la négociation triennale abordera notamment :

- l'évolution de la valeur du point Fonction publique et son calendrier ; dans le nouveau cadre du budget pluriannuel, cette évolution sera fixée au printemps 2008 pour la période 2009-2011 ;
- l'évolution des grilles en tenant compte de la durée réelle de carrière effectuée par les agents dans la durée ;

Les négociations annuelles intégreront notamment :

- l'examen de la mise en œuvre des mesures de l'année antérieure ;
- la présentation par le Gouvernement des mesures catégorielles développées dans les différents ministères et celle de la mise en œuvre du principe de retour à 50 % des gains de productivité du service public ;
- l'examen du mécanisme de garantie du pouvoir d'achat au regard de sa mise en œuvre ;
- l'intéressement collectif aux résultats du service et les principes de la reconnaissance de la valeur professionnelle de chaque agent.

Ces rencontres ne seront pas exclusives de négociations sur la protection sociale complémentaire et l'action sociale.

Les négociations nationales préciseront en tant que de besoin les thèmes ou points pouvant donner lieu à déclinaison ou enrichissement dans le cadre de négociations aux niveaux pertinents, ceci sans préjudice des résultats des négociations en cours sur la rénovation du dialogue social qui, le cas échéant, compléteront ou préciseront le présent paragraphe.

Les négociations s'appuieront sur les données statistiques relatives à l'évolution des rémunérations élaborées notamment à partir des travaux menés dans le cadre de la conférence sur le pouvoir d'achat.

Les parties signataires conviennent de se réunir régulièrement pour examiner les conditions et modalités de mise en œuvre du présent relevé sans préjudice des concertations préalables à l'adoption des mesures nécessaires à son application.

Ont signé le présent relevé de conclusion

Fait à Paris, le jeudi 21 février 2008

Avec le ministre du Budget, des Comptes publics
et de la Fonction publique

Eric WOERTH



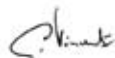
Pour l'Union des fédérations CFDT
des fonctions publiques et assimilées



Pour l'Union des Fédérations
de fonctionnaires CFTC

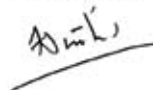


Pour la Fédération hospitalière de France



Avec le Secrétaire d'Etat
chargé de la Fonction publique

André SANTINI



Pour l'Union des fédérations
de fonctionnaires UNSA-Fonctionnaires



Pour l'Union fédérale des cadres
des fonctions publiques CFE-CGC



III - Relevé de conclusion relatif aux carrières et aux politiques indemnitaires dans la Fonction publique

Dans la perspective des négociations qui s'ouvriront pour la période 2009-2011, l'ensemble des outils statutaires et indemnitaires sera mobilisé pour mieux reconnaître les efforts, la valeur professionnelle, le mérite et la performance des agents.

1 Une analyse des nouveaux mécanismes d'avancement de grade

L'instrument du ratio « promus promouvables » utilisé pour la détermination du volume des avancements de grade est un instrument souple dont l'application doit permettre de dynamiser les parcours professionnels des agents.

Un bilan de ce nouveau dispositif sera établi pour chaque corps et cadre d'emplois afin de déterminer les adaptations ou évolutions nécessaires.

2 Assurer l'attractivité des carrières dans la durée

Afin de dynamiser les parcours professionnels, il y a lieu, en vue des discussions sur la période 2009/2011, d'engager un examen des déroulements de carrière. Cet examen s'inscrit dans la perspective de l'amélioration de la qualité du service rendu et de la logique de reconnaissance des métiers et des filières de la Fonction publique ainsi que de l'attractivité des carrières professionnelles dans la durée.

Cet examen devra répondre aux objectifs suivants :

- reconstruire complètement les grilles indiciaires en tenant compte de l'allongement des carrières effectuées par les agents en commençant par les catégories A et B ;
- mieux équilibrer la part de l'ancienneté dans les avancements indiciaires et offrir de meilleures perspectives de carrière en dynamisant notamment les passages de grades afin de mieux reconnaître la valeur professionnelle des agents ;
- favoriser la mobilité ;
- mieux reconnaître les qualifications nécessaires à l'évolution des missions du service public.

Les signataires prennent acte des intentions du Gouvernement en matière de redéfinition des politiques indemnitaires annexées au présent relevé dans la perspective de l'ouverture d'un chantier particulier sur ces sujets.

Les parties signataires conviennent de se réunir régulièrement pour examiner les conditions et modalités de mise en œuvre du présent relevé sans préjudice des concertations préalables à l'adoption des mesures nécessaires à son application.

Ont signé le présent relevé de conclusion

Fait à Paris, le jeudi 21 février 2008

Avec le ministre du Budget, des Comptes publics
et de la Fonction publique

Eric WOERTH



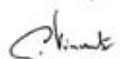
Pour l'Union des fédérations CFDT
des fonctions publiques et assimilées



Pour l'Union des Fédérations
de fonctionnaires CFTC

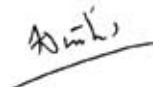


Pour la Fédération hospitalière de France



Avec le Secrétaire d'Etat
chargé de la Fonction publique

André SANTINI



Pour l'Union des fédérations
de fonctionnaires UNSA-Fonctionnaires



Pour l'Union fédérale des cadres
des fonctions publiques CFE-CGC



Annexe

Réorienter la politique indemnitaire

Engager la redéfinition des politiques indemnitaires

Il importe de simplifier l'architecture des régimes indemnitaires existants et de clarifier leur objet. Les régimes indemnitaires ont vocation à mieux prendre en compte les sujétions particulières liées aux fonctions, l'exercice de responsabilités particulières, la valeur professionnelle des agents et la reconnaissance collective et/ou individuelle des résultats.

Il convient de privilégier une architecture prenant en compte :

- l'emploi occupé notamment dans sa dimension fonctionnelle et de responsabilités ; c'est cet étage qui permet de rémunérer les sujétions particulières de certains emplois ;
- la performance collective et/ou individuelle. Dans un souci d'objectivité, cette dernière sera étroitement liée à l'évaluation individuelle et à la confrontation des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, dans les conditions prévues par les régimes d'évaluation en vigueur.

Un groupe de travail avec les organisations syndicales sera mis en place afin de construire, conformément aux orientations identifiées dans le cadre de la conférence sur le pouvoir d'achat, une grille d'analyse partagée des régimes indemnitaires existants.

Ce groupe formulera des propositions d'évolution permettant notamment d'assurer l'intéressement individuel et/ou collectif des agents à l'amélioration de la productivité et de la qualité du service public.

Nouveaux corps fusionnés des attachés : engagement des travaux pour un régime indemnitaire pilote, identifiant une part fonctionnelle et une part liée aux résultats

Les attachés que leurs fonctions placent au cœur des processus de modernisation du service public et qui assurent souvent des missions d'encadrement essentielles doivent voir leur engagement professionnel et leur niveau de responsabilité mieux reconnus dans le cadre d'un régime indemnitaire lisible et transparent.

Ce nouveau régime indemnitaire permettra d'accompagner le développement professionnel des attachés par une meilleure prise en compte du niveau et de la difficulté des fonctions effectivement exercées, de leur valeur professionnelle ainsi que des résultats obtenus, en lien avec l'introduction d'une procédure d'évaluation renouvelée.

Ce dispositif s'articulerait autour de deux parts cumulatives :

- une part strictement fonctionnelle, tenant compte du niveau d'expertise, de responsabilité ou de sujétions afférent aux fonctions exercées par l'agent. Sauf reconfiguration du poste, cette part a vocation à être relativement stable dans le temps ;
- une part individuelle liée à l'atteinte des objectifs fixés à l'agent dans le cadre de l'évaluation prévue par la réglementation en vigueur ainsi qu'à la manière de servir.

Extension du dispositif de rémunération à la performance pour l'encadrement supérieur

A la suite d'un bilan dressé sur l'application du dispositif de rémunération à la performance des directeurs d'administration centrale, un dispositif de rémunération de même nature sera mis en place en 2008 pour les directeurs adjoints, chefs de service et sous-directeurs des administrations centrales de l'Etat.



La rémunération liée aux performances dans l'administration

Pourquoi récompenser les performances ?

Dans quelle mesure a-t-on recours à la RLP ?

Quelles récompenses pour quelles performances ?

Pourquoi la RLP est-elle difficile à appliquer ?

La RLP produit-elle les résultats escomptés ?

Quelles leçons pour l'avenir ?

Pour plus d'informations

Références

Où nous contacter ?

Introduction

Confrontés aux pressions budgétaires et à l'idée largement répandue selon laquelle les fonctionnaires ne travaillent pas assez et sont surpayés, les gouvernements cherchent depuis une vingtaine d'années les moyens d'améliorer les performances du service public. Parallèlement à la réorganisation de l'administration et à la privatisation de certains services tels que les télécommunications et la distribution d'eau, les gouvernements se sont attachés à moderniser la gestion des agents publics.

Savoir comment rétribuer les agents publics demeure une question épineuse, dans un monde en mutation où un emploi dans l'administration n'est plus nécessairement synonyme d'emploi à vie et où l'employeur public est de plus en plus en concurrence avec le secteur privé, notamment pour l'attraction des agents les plus performants.

L'une des solutions possibles – à laquelle a largement recours une partie du secteur privé – consiste à remplacer ou à compléter le système traditionnel d'augmentation automatique de la rémunération en fonction de l'ancienneté par un dispositif récompensant les bonnes performances. C'est ce que l'on appelle la rémunération liée aux performances (RLP). La RLP renvoie à la part variable de la rétribution qui est accordée – à titre individuel ou collectif – en fonction des performances.

La RLP est de plus en plus largement introduite dans la fonction publique des pays de l'OCDE. Les conséquences de telles politiques peuvent paraître paradoxales. Les agents sont moins motivés qu'on ne s'y serait attendu par la perspective de percevoir davantage d'argent en travaillant mieux. Cela étant, les systèmes de RLP peuvent contribuer à améliorer la performance d'une organisation publique lorsqu'ils sont judicieusement appliqués par l'encadrement, non pas en raison de leur impact sur la motivation individuelle, mais indirectement par le biais des aménagements de l'organisation du travail et de la gestion par objectifs que la RLP requiert.

La présente synthèse examine la situation en matière de RLP dans la fonction publique des pays de l'OCDE ainsi que les enseignements que l'on peut tirer de leur expérience. ■

Pourquoi récompenser les performances ?

Il y a encore une vingtaine d'années, la majorité des fonctionnaires des pays de l'OCDE percevaient des augmentations de salaires en fonction de leur ancienneté, déconnectées de toute évaluation des performances. Mais au cours des deux dernières décennies, la nécessité d'améliorer les performances du personnel s'est faite plus pressante dans un contexte de difficultés économiques et budgétaires. Cela n'implique pas que les performances n'aient pas constitué auparavant une priorité ; mais la prise en compte systématique d'objectifs et d'indicateurs de performance dans la budgétisation et la gestion des ressources humaines est de toute évidence un phénomène nouveau. La RLP a été mise en place dans ce contexte – parallèlement à une délégation accrue des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines.

Un certain nombre de raisons président à l'adoption de la RLP :

- La principale raison est son impact potentiel sur la motivation individuelle, à travers la reconnaissance des efforts et des résultats et des récompenses concrètes de ces derniers. Avant l'introduction de la RLP, les promotions constituaient le seul véritable moyen d'obtenir une augmentation « supplémentaire » et il fallait parfois attendre très longtemps avant de pouvoir en bénéficier. Ainsi, au Royaume-Uni, dans les années 80, un *Senior Executive Officer* nouvellement promu devait attendre en moyenne 20 ans avant de passer *Principal*, premier grade amenant à assumer des responsabilités d'encadrement substantielles.
- L'introduction de la RLP, en particulier au niveau du personnel d'encadrement, est également considérée comme un moyen de mieux affronter la concurrence du secteur privé pour s'attacher les éléments les plus talentueux. La RLP peut par ailleurs contribuer à attirer des personnes plus dynamiques et plus audacieuses.
- Des préoccupations concernant la masse salariale peuvent également être à l'origine de l'introduction d'un système de RLP. Les gouvernements peuvent voir dans la RLP un moyen de contenir les coûts salariaux en freinant la progression automatique des salaires ou inversement, comme un moyen de passer outre le plafonnement général des salaires moyennant l'attribution de gratifications non comptabilisées pour la retraite. L'augmentation salariale que permet la RLP peut aussi être conçue comme un moyen de compenser le degré de sécurité moindre offert par les contrats à durée déterminée. C'est le cas par exemple en Nouvelle-Zélande.
- Enfin, il existe une raison politique importante à la mise en place de la RLP : celle-ci réfute l'idée selon laquelle les agents du secteur public sont dispensés de rendre compte de leurs actes et sont surpayés, en montrant que leur niveau de performance fait l'objet de contrôles réguliers. ■

Dans quelle mesure a-t-on recours à la RLP ?

La première vague d'introduction de la RLP dans les pays de l'OCDE date des années 80. Le Canada, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède ont été parmi les premiers à adopter la RLP sous une forme ou sous une autre. Une deuxième vague d'introduction de la RLP a concerné au début des années 90, l'Australie, la Finlande, l'Irlande et l'Italie. Plus récemment, des pays comme l'Allemagne, la Corée et la Suisse, ainsi que certains pays d'Europe orientale (Pologne, République slovaque et République tchèque), ont commencé à mettre en place des dispositifs de RLP. En 2004, la France a introduit la RLP dans six ministères pilotes au niveau des directeurs. Plus de deux tiers des pays de l'OCDE ont désormais adopté des dispositifs de rémunération liée aux performances pour une partie au moins de leurs agents publics au sein de l'administration centrale.

Les pays qui ont développé les liens les plus forts entre l'évaluation des performances et la rémunération sont, pour l'essentiel, ceux qui privilégient un degré de délégation élevé dans la gestion des ressources humaines – il s'agit en général de pays dont les systèmes de fonction publique sont basés sur le poste. Cette situation est toutefois en train d'évoluer, puisque des politiques de RLP ont récemment été introduites dans certains systèmes basés sur la carrière, notamment en Hongrie et en Corée.

Le degré d'application effectif de la RLP dans la fonction publique est très variable. Dans de nombreux cas, la RLP touche uniquement le personnel d'encadrement ou certains ministères. Seuls quelques pays membres disposent d'un système de RLP étendu à l'ensemble de l'administration centrale (Corée, Danemark, Finlande, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni et Suisse). Ailleurs, le champ d'application de la RLP varie considérablement. Au Canada, en Irlande, en Italie et en Norvège, la RLP n'est appliquée qu'au niveau des cadres et l'Irlande, la Norvège (et la France dans certains ministères pilotes) n'y ont recours que pour les fonctionnaires des rangs les plus élevés. À l'inverse, les cadres dirigeants sont parfois exclus du dispositif de RLP (par exemple en Finlande), notamment pour éviter de procéder à l'évaluation des performances d'agents dont la nomination est liée à des raisons politiques.

En outre, dans la pratique, il existe souvent un décalage entre l'existence d'un prétendu « dispositif de rémunération liée aux performances » et son fonctionnement réel qui peut n'avoir que des rapports très lointains avec une véritable évaluation des performances.

La conception et la mise en œuvre des systèmes de RLP dans les pays de l'OCDE varient sensiblement. Néanmoins, des points communs apparaissent :

- Les mécanismes de RLP utilisés dans les années 80 ont évolué vers des systèmes plus décentralisés. C'est le cas notamment au Danemark, aux États-Unis, en Italie, en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni.
- Les politiques de RLP tendent à être étendues à toutes les catégories de personnel – et non plus limitées à l'encadrement supérieur.
- Au cours des cinq dernières années, plusieurs pays ont fortement encouragé l'adoption d'une approche plus collective de la RLP. Au Royaume-Uni, un certain nombre de ministères sont passés en 2004 de systèmes basés sur la performance individuelle à des dispositifs fondés sur les résultats obtenus en équipes. En Finlande, les gratifications liées aux résultats s'appliquent au niveau des équipes. En Corée, depuis 2002, dans quatre domaines (défense, police, sécurité, notamment présidentielle, et transports ferroviaires) la RLP est mise en œuvre au niveau des ministères. ■

Quelles récompenses pour quelles performances ?

La rétribution des performances prend soit la forme de compléments s'ajoutant de manière permanente au salaire de base (augmentations au mérite), soit la forme de versements exceptionnels qui ne s'intègrent pas à la rémunération de base et ne sont reconduits, à chaque évaluation, que si l'agent voit de nouveau sa performance reconnue. Ces dernières années, l'attribution de primes a augmenté au détriment des augmentations au mérite, notamment parce que les primes sont gérées avec davantage de flexibilité et qu'elles n'augmentent pas les coûts salariaux fixes, notamment les pensions.

Le montant des gratifications en fonction des performances dans l'administration centrale des pays de l'OCDE varie beaucoup d'un pays à l'autre, mais elles représentent en général un pourcentage assez modeste du salaire de base,

en particulier pour les fonctionnaires non cadres. Les augmentations au mérite tendent à être moins élevées que les primes et représentent en général au maximum 5 % du salaire de base. Le montant maximal des primes, bien que plus élevé, est en général inférieur à 10 % du salaire de base. Pour les cadres, le montant des rémunérations liées aux performances est plus important et représente en moyenne jusqu'à 20 % du traitement de base.

Le processus de gestion des performances se déroule habituellement sur une base annuelle, le responsable hiérarchique commençant par identifier avec son/ses subordonné(s) les principaux objectifs pour l'année et évaluant, à l'issue de la période, les performances des agents. Les systèmes de notation des performances tendent aujourd'hui à être moins formels et moins détaillés qu'il y a dix ans. Ils s'appuient désormais plus sur l'évaluation des objectifs identifiés au préalable et sur le dialogue avec les responsables hiérarchiques directs que sur des indicateurs strictement quantifiables ou des critères normalisés appliqués à des fonctions.

Globalement, les critères les plus utilisés pour l'évaluation des performances des agents publics sont les suivants : résultats obtenus, compétences et qualifications techniques, qualités relationnelles, aptitude à travailler en équipe et capacités d'encadrement et de gestion. Parmi d'autres critères cités par certains pays figurent l'éthique (Canada) et l'innovation (Danemark). ■

Pourquoi la RLP est-elle difficile à appliquer ?

Le contrôle et la mesure des performances – en particulier la procédure proprement dite d'évaluation des performances – ne sont pas sans poser de difficultés. L'expérience montre que les tentatives visant à mettre en place des systèmes d'évaluation très formalisés et détaillés n'ont pas été couronnées de succès, étant donné qu'il est très difficile de différencier les performances moyennes de la majorité des agents qui réalisent un travail satisfaisant, aussi complexes et détaillés que puissent être les critères d'évaluation. Ainsi, dans la plupart des dispositifs de RLP utilisés dans les années 80 aux États-Unis, plus de 95 % des cadres ont obtenu une note équivalant au minimum à « très satisfaisant ». Face à ces limites, deux principales tendances se sont progressivement dégagées :

- Les notations ont évolué vers des systèmes moins détaillés, fondés sur une échelle d'évaluation à trois points plutôt qu'à cinq, dix ou 20 points. Il s'agit de mettre l'accent sur la distinction entre les très bonnes performances et les performances insuffisantes – les performances pouvant être plus facilement évaluées aux niveaux extrêmes.

Tableau 1.
EXEMPLES DE MONTANTS
MAXIMUMS DE RLP

	Augmentations au mérite	Primes
Canada	• Progression de 5 % par an, pendant 3 ans au maximum.	• Primes forfaitaires représentant 10 à 25 % du traitement (personnel d'encadrement).
Irlande		• Primes au niveau des directeurs (assistant secrétaires) représentant 20 % au maximum du traitement.
Corée	• Pour les fonctionnaires des niveaux supérieurs, jusqu'à 7 % du traitement de base lorsque les agents sont notés « excellent ».	• Le montant des primes varie entre 100 et 40 % du traitement de base mensuel.
Suisse	• Augmentations au mérite : de 4.1 à 6 % pour les performances exceptionnelles (notées A++). Augmentation de 3 % si les performances ont été jugées bonnes (A) à l'issue de l'évaluation.	• Primes : elles peuvent atteindre 12 % du traitement en cas de performances exceptionnelles.

- Une autre réponse a été l'utilisation accrue de systèmes de quotas et de systèmes dits de classement forcé, définissant la proportion de fonctionnaires à classer dans les catégories supérieures de l'échelle de notation (par exemple en Allemagne, au Canada, en Corée, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Suisse).

L'évaluation des performances est intrinsèquement difficile dans le secteur public, et particulièrement au sein de l'administration centrale, faute d'indicateurs quantifiables appropriés. Mesurer les performances des agents publics fait largement appel au jugement des instances de direction. La probabilité de voir la RLP influencer de façon positive sur le personnel est fortement corrélée à la qualité du processus d'évaluation et, en particulier, à la qualité de l'identification des objectifs individuels et collectifs ainsi qu'à la mesure de la réalisation de ces objectifs. La réunion de certaines conditions comme la transparence, l'existence de mécanismes de promotion clairs et la confiance dans le personnel d'encadrement intermédiaire et supérieur est indispensable lorsqu'on souhaite développer une culture axée sur les performances. Les politiques de RLP sont contre-productives dans des cadres de gestion inadéquats et risquent dans de tels contextes de multiplier les problèmes de confiance, voire d'ouvrir la voie à la corruption et au favoritisme.

Il n'est pas simple de définir les objectifs individuels des agents. Les objectifs ne doivent pas être trop faciles à atteindre, ni trop complexes ou irréalistes. Ils ne doivent pas être centrés sur des aspects secondaires de l'emploi en laissant de côté des fonctions essentielles à accomplir. Une définition claire des objectifs de l'organisation contribue également à une mise en œuvre effective de la RLP à tous les niveaux. Il est particulièrement important que l'encadrement intermédiaire perçoive clairement les objectifs organisationnels afin d'appliquer de façon efficace la procédure d'évaluation des performances pour les agents subalternes.

L'introduction de la rémunération liée aux performances représente un coût financier et demande du temps. La planification, la conception et la mise en œuvre du dispositif, notamment l'évaluation régulière des agents et la formation du personnel d'encadrement, prennent du temps. Le coût financier de la RLP est en général sous-estimé, ce qui compromet sa mise en œuvre effective.

Il peut être exigé que la politique de rémunération liée aux performances soit sans effet sur les coûts pour l'organisation. Il est possible par exemple de diminuer les traitements des agents ayant les moins bonnes performances. La Suisse, par exemple, applique ce type de mesure : un agent public qui satisfait en partie aux exigences requises (noté B) voit son traitement baisser pour ne plus atteindre que 94 % du plafond de la fourchette de rémunération à l'issue d'une période de deux ans.

Un certain nombre de pays ont par ailleurs mené des expérimentations visant à partager avec les agents les bénéfices d'une amélioration de la productivité, malgré la difficulté qu'il y a à mesurer la productivité dans le secteur public. En Finlande, un tiers des bénéfices liés à des améliorations des résultats doit être versé au personnel sous forme de gratifications. ■

La RLP produit-elle les résultats escomptés ?

La rémunération liée aux performances semble motiver une minorité des agents du secteur public, mais une vaste majorité d'entre eux ne la considère pas comme un élément stimulant leur motivation. Des enquêtes de grande ampleur menées auprès des personnels des ministères, notamment au Royaume-Uni et aux États-Unis, ont montré que malgré un large soutien en faveur du principe de l'établissement d'un lien entre la rémunération et les performances, seul un petit nombre d'agents estimait que les dispositifs en vigueur de RLP les incitaient à travailler davantage et nombreux étaient ceux qui pensaient que ces dispositifs constituaient une source de discordes.

La plupart des agents publics, en particulier au niveau du personnel non cadre, estiment que le salaire de base et son niveau relatif sur le marché du travail sont des facteurs beaucoup plus importants que les augmentations de rémunérations au titre des performances. En effet, non seulement le montant de ces récompenses est souvent très limité, dans l'administration centrale, mais la nature des tâches à accomplir et les perspectives d'évolution de carrière se révèlent les mieux à même de motiver les agents publics. Quelle que soit la façon dont elle est conçue, la RLP a peu de chance d'avoir un réel impact sur la motivation d'une forte majorité d'agents.

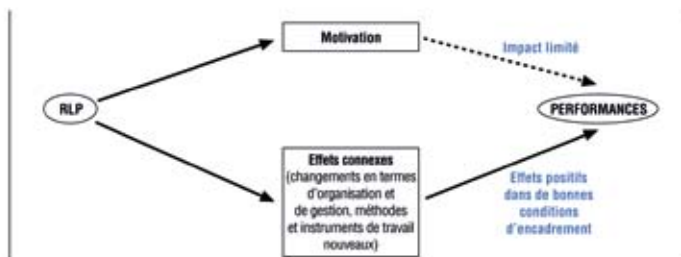
Cependant, au-delà de ces limites, la RLP se traduit dans les faits par des changements plus vastes en matière de gestion et d'organisation. En d'autres termes, si elle-même risque de ne pas améliorer les motivations individuelles, les changements nécessaires à sa mise en œuvre peuvent y parvenir indirectement.

La RLP fournit aux cadres une motivation supplémentaire pour s'acquitter efficacement de leurs tâches, et les incite à souscrire pleinement à une approche centrée sur la définition d'objectifs. La définition et l'évaluation d'objectifs donnent lieu à des contacts interpersonnels entre les agents et leurs chefs de service qui offrent l'occasion de débattre des méthodes de travail et d'expliquer celles-ci. L'identification des objectifs donne de bons résultats lorsqu'elle est accompagnée d'une plus grande interaction entre le supérieur hiérarchique et les agents, ce qui permet de réduire les contrôles formels en les remplaçant par des contrôles informels. L'élément « évaluation des performances » de la RLP est en outre essentiel puisqu'il offre la possibilité d'établir un lien entre les objectifs généraux de l'organisation et les objectifs individuels des agents.

La RLP peut permettre l'instauration de changements plus profonds en termes organisationnels. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne les organismes de prestation de services publics – dans les domaines de la fiscalité, de la sécurité sociale – où l'organisation du travail peut être plus directement liée aux résultats ou aux demandes des citoyens que ce n'est le cas au niveau de l'administration centrale. La RLP peut faciliter des changements organisationnels en profondeur en créant un lien entre les primes salariales et de nouveaux objectifs pour les agents et les services. Elle peut être utilisée comme levier pour :

- instaurer des méthodes de travail plus souples (horaires flexibles par exemple) ;
- promouvoir le travail en équipe grâce à des primes collectives ou à la prise en compte de la coopération dans l'appréciation des performances ;
- renforcer la priorité accordée aux technologies de l'information et des communications (TIC) ;
- mettre l'accent sur les politiques de formation.

Graphique 1.
IMPACT GÉNÉRAL
DES POLITIQUES DE
RÉMUNÉRATION LIÉE
AUX PERFORMANCES



La RLP peut également avoir un rôle incitatif en termes de recrutement. Cet effet positif a notamment été signalé par le Danemark, la Finlande et la Suède. Au Danemark, 57 % du personnel d'encadrement considère que la RLP ouvre de meilleures perspectives de recrutement. Une telle incidence a aussi été observée en ce qui concerne le recrutement et le maintien en poste d'enseignants de qualité en Angleterre et au pays de Galles.

Des études empiriques et une analyse préliminaire de la situation dans certains pays de l'OCDE attestent, dans une certaine mesure, les effets bénéfiques des récompenses collectives. Le rapport national de la Finlande mentionne que « les gratifications collectives constituent le système de récompense le plus efficace ». En Espagne, l'adoption par l'Institut national de la sécurité nationale d'une rémunération à la performance collective donnerait d'excellents résultats : le délai moyen d'attribution des prestations de sécurité sociale est passé de six mois, à la fin des années 80, à moins de sept jours en 2000, notamment en raison de changements au niveau de la gestion liés à la RLP et à un recours accru aux TIC.

Le Royaume-Uni a récemment adopté une approche plus collective de la rémunération à la performance et les résultats préliminaires de cette nouvelle politique ont incité le gouvernement à promouvoir en 2004 le développement de dispositifs de gratifications collectives liées aux performances. ■

Quelles leçons pour l'avenir ?

- **La conception de la RLP doit tenir compte de la culture propre à chaque organisation/pays.** La RLP ne doit pas être introduite au détriment du salaire de base, celui-ci ayant un caractère incitatif majeur. Par ailleurs, le montant des récompenses ne doit pas être trop limité – Makinson, au Royaume-Uni, recommande qu'il ne soit pas inférieur à 5 % du traitement de base – et doit être largement supérieur à l'inflation. Au niveau de la conception du système, la question de l'équilibre entre les gratifications individuelles et collectives est particulièrement importante. Les systèmes de RLP à l'échelle de l'équipe ou de l'unité peuvent se révéler moins déstabilisants et semblent donner des résultats plus positifs qu'une RLP strictement individuelle.
- **Le processus d'évaluation des performances est au cœur du système.** Le succès de la RLP tient, en définitive, davantage à la qualité du processus d'évaluation des performances qu'au niveau des rémunérations.
- **Les difficultés de mise en œuvre doivent être dûment anticipées.** Il convient essentiellement de mettre en place une coordination avec le personnel et les syndicats avant la mise en œuvre de la RLP, de préparer l'encadrement supérieur et intermédiaire, de prévoir clairement le budget et les coûts liés à la RLP ainsi que les moyens de la financer, et d'évaluer le temps et le travail requis par l'adoption du système et sa supervision.
- **La rémunération en fonction des performances va de pair avec la délégation des fonctions de gestion des ressources humaines.** Une meilleure concordance entre les objectifs des agents et ceux de l'organisation peut être obtenue si l'encadrement dispose d'un degré d'autonomie suffisant pour moduler la RLP en fonction de ses besoins.
- **L'importance et l'impact de la RLP ne doivent pas être surestimés.** La RLP joue un rôle secondaire en tant qu'outil de gestion destiné à améliorer la motivation du personnel. Il convient d'adopter une approche large pour améliorer la gestion des performances plutôt qu'une démarche restreinte centrée uniquement sur l'élément financier de la RLP.

Les Synthèses de l'OCDE sont disponibles sur le site Internet de l'OCDE :
www.oecd.org/publications/Pol_brief



ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

- La RLP doit être appliquée dans un environnement qui favorise des relations de travail fondées sur la confiance. L'adoption de la RLP requiert une culture de service public établie de longue date et un environnement politique stable.
- La RLP doit surtout servir à déclencher des évolutions plus larges en matière de gestion et d'organisation et ne pas être perçue seulement comme un instrument potentiel de motivation du personnel. La rémunération liée aux performances doit être considérée essentiellement comme un outil de gestion et ses objectifs doivent être définis en conséquence. ■

Pour plus d'informations

Pour plus d'informations sur les travaux que l'OCDE consacre à la rémunération liée aux performances, veuillez prendre contact avec Dorothee Landel, tél. : +33(0)1 45 24 82 43, e-mail dorothee.landel@oecd.org ; ou Elsa Pilichowski, tél. : +33 (0)1 45 24 76 12, e-mail elsa.pilichowski@oecd.org. ■

Références

- Makinson, J. (2000), *Incentives for Change. Rewarding Performance in National Government Networks*, Public Services Productivity Panel, Londres : HM Treasury.
- Marsden, David (2004), « The Role of Performance Related Pay in Renegotiating the "Effort Bargain": The Case of the British Public Service », *Industrial and Labor Relations Review* 57, n° 3, pp. 350-370.
- OCDE (2005), *La rémunération liée aux performances dans l'administration*, OCDE, Paris.
- OCDE (2004), *Moderniser l'emploi public*, Synthèses de l'OCDE.
- OCDE (2005), *Modernising Government: The Way Forward*, à paraître.
- www.oecd.org/gou/hrm.

Les publications de l'OCDE sont en vente sur notre librairie en ligne :

www.ocdelibrairie.org

Les publications et les bases de données statistiques de l'OCDE sont aussi disponibles sur notre bibliothèque en ligne : www.SourceOCDE.org

Où nous contacter ?

SIÈGE DE L'OCDE DE PARIS

2, rue André-Pascal
75775 PARIS Cedex 16
Tél. : (33) 01 45 24 81 67
Fax : (33) 01 45 24 19 50
E-mail : sales@oecd.org
Internet : www.oecd.org

ALLEMAGNE

Centre de l'OCDE de Berlin
Schumannstrasse 10
D-10117 BERLIN
Tél. : (49-30) 288 8353
Fax : (49-30) 288 83545
E-mail : berlin.contact@oecd.org
Internet : www.oecd.org/deutschland

ÉTATS-UNIS

Centre de l'OCDE
de Washington
2001 L Street N.W., Suite 650
WASHINGTON DC 20036-4922
Tél. : (1-202) 785 6323
Fax : (1-202) 785 0350
E-mail : washington.contact@oecd.org
Internet : www.oecduswash.org
Toll free : (1-800) 456 6323

JAPON

Centre de l'OCDE de Tokyo
Nippon Press Center Bldg
2-2-1 Uchisaiwaicho,
Chiyoda-ku
TOKYO 100-0011
Tél. : (81-3) 5532 0021
Fax : (81-3) 5532 0035
E-mail : center@oecdtokyo.org
Internet : www.oecdtokyo.org

MEXIQUE

Centre de l'OCDE du Mexique
Av. Presidente Mazaryk 526
Colonia: Polanco
C.P. 11560 MEXICO, D.F.
Tél. : (00 52 55) 9138 6233
Fax : (00 52 55) 5280 0480
E-mail : mexico.contact@oecd.org
Internet : www.rtn.net.mx/ocde

Les Synthèses de l'OCDE sont préparées par la Division des relations publiques de la Direction des relations publiques et de la communication. Elles sont publiées sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE.

Liste des personnes auditionnées

Liste des personnes auditionnées	Organisation	Fonction	Prénom/Nom
Entreprises privées	BNP PARIBAS	DRH	Bernard LEMEE
	Crédit Agricole	Directeur général adjoint	Bernard PHILIPPE
Entreprises publiques	EDF	DRH	Dominique LAGARDE
ÉPIC	Française des Jeux	DRH	Pierre-Marie ARGOUARCH
	Météo France	DRH	Y. FERRY-DELETANG
	CEA	Directeur pôle ressources humaines	Jean-François SORNEIN
	RATP	Responsable de l'unité politiques transversales	Jean-Marc AMBROSINI
	VNF	DRH	David MENAGER
	IFP	DRH	Yves BOSCHER
	SNCF	Directeur des ressources humaines	François NOGUE
	La Poste	Directeur Économie RH et des ressources	Roland CAILAC
Administrations	Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique	Ministre Secrétaire d'État en charge de la Fonction publique	Éric WOERTH André SANTINI
	Ministère de l'Intérieur Police	Directeur de l'administration de la Police nationale	Joël FILLY Xavier INGLEBERT Guillaume AUJALEU Michel CHPILEVSKY
	DGCL	Directeur	Edward JOSSA
		Adjoint au sous-directeur	Jean-Pascal BIARD
	Ministère de la Défense Bureau des ressources humaines Gendarmerie	Lieutenant-colonel	Francis FORMELL
	Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique	Directeur général	Paul PENY
	Direction du Budget	Sous-directeur 2 ^e sous-direction (rémunérations)	Laurent GARNIER
		Chef du bureau politique salariale et synthèse statutaire	Emmanuel ROUSSELOT
	Ministère de la Santé Direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins	Directrice	Annie PODEUR
		Adjoint à la sous-directrice des ressources humaines du système de santé	Laurent GRAVELAINE
		Chef du bureau P2	Sébastien PLANTADIS

Liste des personnes auditionnées	Organisation	Fonction	Prénom/Nom
Employeurs (collectivités locales, hôpitaux...)	UCANSS	Directeur	Philippe RENARD
	FHF	Délégué général	Gérard VINCENT
		Responsable du pôle RH	Hélène VIDAL-BOYER
	AP-HM	Directeur	Jean-Paul SEGADE
	FHP	Délégué général	Philippe BURNEL Georges ICHKANIAN Yves NOEL
	ADF	Président de la Commission Fonction publique et services publics	Christian NAMY
	AMF	Président	Jacques PELISSARD
	ARF	Délégué général	François LANGLOIS
Organisations syndicales	Fédération syndicale unitaire (FSU)	Secrétaire général	Gérard ASCHIERI
	Union syndicale Solidaires fonctions publiques et assimilées (Solidaires)	Délégué général	Jean-Michel NATHANSON
		Déléguée adjointe	Thi-Trinh LESCURE
	Fédération générale des fonctionnaires Force ouvrière (FO)	Secrétaire générale	Anne BALTAZAR
		Secrétaire général adjoint en charge de la défense	Claude SIMONEAU
		Secrétaire général de la branche des services de santé	Didier BERNUS
	Confédération française démocratique du travail- Union des fédérations des fonctions publiques et assimilés (CFDT-UFFA)	Secrétaire générale	Brigitte JUMEL
		Secrétaire générale adjointe en charge de la question du pouvoir d'achat	Mylène JACQUOT
	Confédération générale des cadres (UFCFP-CGC)	Président des fonctions publiques	Charles BONISSOL
	Confédération générale des travailleurs (CGT)	Secrétaire général de l'Union générale des fédérations de fonctionnaires	Jean-Marc CANON
		Secrétaire général de la CGT des services publics	Christophe COUDERC
	Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC)	Président de la fédération santé et sociaux	Bernard SAGEZ
		Président de la fédération des fonctionnaires et agents de l'État	Michel MOREAU
	Union nationale des syndicats autonomes- Fonctionnaires (UNSA-Fonctionnaires)	Secrétaire générale	Elizabeth DAVID
		Secrétaire national	Jérôme DARSY
Autres	ANDRH	Présidente	Charlotte DUDA
	Association française de gestion financière	Directrice gestions spécialisées et épargne retraite	Laure DELAHOUSSE
			Pierre CHEREQUE
	DEBORY	Associé	Jérôme DEDEYAN

Direction	N°	Libellés	Cible 2006	Résultats 2006	Cibles atteintes	Cible 2007	Résultats 2007	Cibles atteintes
DGCCRF	1	Nombre de visites par agent sur le terrain (v/a)	121	122,2	oui	123,5	131,4	oui
DGCCRF	2	taux de couverture cumulé sur 3 ans du Contrôle de la première mise sur le marché	33,30%	38%	oui	66,7	67,8	oui
DGCCRF	3	Taux de présence sur le terrain pour l'action "régulation concurrentielle des marchés"	21,50%	21,2%	non	22,3	21,8	non
DGCCRF	4	Part des indices de PAC ciblés sur les secteurs à enjeux représentant 50% du PIB : services aux entreprises, éducation, santé et action sociale, activité immobilière et commerce	39%	40,5%	oui	42	42,8	oui
DGCCRF	5	Taux de suite opérationnelle des indices transmis par les directions départementales aux BIEC	29%	30,1%	oui	31	38,7	oui
DGCCRF	6	Délai moyen de réalisation des enquêtes de PAC pour le Conseil de la concurrence	11 mois	10,5 mois	oui	11	10,3	oui
DGCCRF	7	Nombre de suites par agent (s/a)	42	41	non	44	47	oui
DGCCRF	8	Taux de suites judiciaires sur dossiers contentieux clos	80%	80%	oui	80	87	oui
DGCCRF	9	Taux des mesures administratives dans les suites	4%	4,4%	oui	6	7	oui
DGCCRF	10	Délai moyen de traitement du contentieux pénal	75 j	69 j	oui	70	65	oui
DGCCRF	11	Délai moyen de réponses aux plaintes	75 j	72 j	résultat non validé par le certificateur	70	59	oui
DGCCRF	12	Taux de réponse aux demandes d'information de nos publics dans les 10 jours	84%	85%	résultat non validé par le certificateur	85%	89%	oui

DGCCRF = direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes ;

Direction	N°	Libellés	Cible 2006	Résultats 2006	Cibles atteintes	Cible 2007	Résultats 2007	Cibles atteintes
DGCP	1	Taux de paiement dématérialisé des impôts des particuliers (IR, TH, TF)	45%	45,2%	oui	47%	47,51%	oui
DGCP	2	Taux de recouvrement brut des impôts sur rôle	97,85%	98,15%	oui	97,87%	98,35%	oui
DGCP	3	Niveau de mise en œuvre effective des engagements du programme "pour vous faciliter l'impôt", commun à la DGI et à la DGCP	87,5% (note : 4,75/5)	87,1%	non	90% (note : 5/5)	90,9%	oui
DGCP	4	Taux brut de recouvrement DGI et DGCP en droits et pénalités sur créances de contrôle fiscal externe au titre de N-2	42%	40,32%	non	42,50%	44,52%	oui
DGCP	5	Taux de recouvrement contentieux des amendes et condamnations pécuniaires (à compter de 2007 : hors amendes de transport)	38%	33,13%	non	41%	42,34%	oui
DGCP	6	Taux de couverture des analyses financières	20%	30,8%	oui	35%	50%	oui
DGCP	7	Taux de couverture des conventions de services comptable et financier (CSCF)	30%	30,5%	oui	40%	44,10%	oui
DGCP	8	Taux de couverture de la dématérialisation dans le secteur public local	10%	16,3%	oui	20%	27,4%	oui
DGCP	9	Taux de progression des paiements automatisés dans le secteur public local	5%	+18,2 (nbre) et +14,7 (montant)	oui	+5%	+24,9% et +15,5%	oui
DGCP	10	Délai moyen de paiement des dépenses de l'État par les comptables (hors paye et pensions) - en nombre de jours	4,6 j.	5,2 j	non	4,6 j.	4,6	oui
DGCP	11	Indice des jours-anomalies constatés dans la comptabilité de l'Etat (en base 100 par rapport à 2005)	70	68	oui	50	29,5	résultat non validé par le certificateur
DGCP	12	Proportion de processus comptables de l'État ayant fait l'objet d'un diagnostic (dans chaque département)	10%	10,2%	oui	25% (cumulé)	25,8%	oui

DGCP = direction générale de la comptabilité publique ;

Direction	N°	Libellés	Cible 2006	Résultats 2006	Cibles atteintes	Cible 2007	Résultats 2007	Cibles atteintes
DGDDI	1 (2006)	Montant des saisies de contrefaçons (en millions d'euros)	320	271,8	non			
DGDDI	1 (2007)	Nombre d'articles saisis (hors contrefaçon de cigarettes et tabacs) (en millions d'articles) en 2007				4,4	4,6	oui
DGDDI	2	Montant des saisies de stupéfiants (en millions d'euros)	310	271	non	315	288	non
DGDDI	3	Quantité de cannabis saisie (en tonnes)	80	51,9	non	55	36,5	non
DGDDI	4	Montant des saisies de tabacs et de cigarettes de contrebande (en millions d'euros)	45	46	résultat non validé par le certificateur	47	49	oui
DGDDI	5	Nombre de constatations d'infractions portant sur les tabacs ou cigarettes (incluant les contrefaçons)	10500 ¹	11 100	oui	11 000	12 309	oui
DGDDI	6	Taux de disponibilité opérationnelle des unités de la surveillance (en pourcentage)	69%	69%	oui	69,2%	73,6%	oui
DGDDI	7 (2006)	Pourcentage des services appliquant un taux de contrôle physique des déclarations à l'importation entre 2 et 4%	39%	39%	oui			
DGDDI	7 (2007)	Part des contentieux à fort enjeu				17,5%	19,5%	oui
DGDDI	8	Délai moyen d'immobilisation des marchandises dédouanées dans la journée (en minutes et secondes)	11 mn	9 mn 54	oui	10mn30	8 mn 40	oui
DGDDI	9	Montant moyen des droits ou taxes redressés par agent DPCO-CI affecté au contrôle (en euros par agent) (mode de calcul modifié en 2007)	110 000	100 000	non	34 500	49 693	oui
DGDDI	10	Montant moyen des droits et taxes redressés par enquête (en euros par enquête)	27 000	42 423	oui	28 000	87 212	oui
DGDDI	11 (2006)	Montant moyen des droits et taxes redressés en matière de contributions indirectes (en millions d'euros)	30	19	non			
DGDDI	11 (2007)	Indice de dématérialisation des procédures de dédouanement (en pourcentage)				85%	85,70%	oui
DGDDI	12	Nombre de constatations d'infractions en matière de normes techniques	225	719	oui	250	683	oui

DGDDI = direction générale des douanes et des droits indirects ;

Direction	N°	Libellés	Cible 2006	Résultats 2006	Cibles atteintes	Cible 2007	Résultats 2007	Cibles atteintes
DGI	1	Niveau de mise en œuvre effective des engagements du programme PVFI, commun à la DGI et à la DGCP	87,5% (note : 4,75/5)	5	oui	90% (note de 5/5)	92,32%	oui
DGI	2	Part des recettes de TVA, d'IS et de TS acquittées par des usagers professionnels ayant adhéré à une téléprocédure pour leur règlement	63%	60,73%	non	67%	68,16%	oui
DGI	3	Part des demandes de remboursements de crédit de TVA et des restitutions de trop versé d'IS, ayant reçu une suite favorable ou partiellement favorable, traitées dans un délai égal ou inférieur à 30 jours	80%	84,51%	oui	80%	90,66%	oui
DGI	4	Taux de réclamations contentieuses en matière d'IR et de TH traitées dans le délai d'un mois	93,3%	95,75%	oui	93,7%	95,75%	oui
DGI	5	Pourcentage de délivrance dans les dix jours des renseignements sur les immeubles	100%		non	100%	99,89%	oui
DGI	6	Taux d'identification sécurisée des contribuables, à l'impôt sur le revenu et à la taxe d'habitation	92,5%	92,5%	oui	92,6%	93,68%	oui
DGI	7	Taux de retardataires des déclarations de résultat annuel des entreprises	<1%	0,76%	oui	<1%	0,5%	oui
DGI	8	Taux de respect spontané des obligations déclaratives en matière d'imposition directe des particuliers	97,8%	98,1%	oui	97,9%	98,13%	oui
DGI	9	Taux net de recouvrement forcé (avec IS et TS)	55%	61,04%	oui	55,25%	60,09%	résultat non validé par le certificateur
DGI	10	Pourcentage des contrôles réprimant les fraudes les plus graves	15%	16,44%	oui	15%	17,78%	oui
DGI	11	Taux brut de recouvrement DGI et DGCP en droits et pénalités sur créances CFE au titre de N-2	42%	40,32%	non	42,5%	44,52%	oui
DGI	12	Taux d'indisponibilité des principales applications informatiques de gestion (mesuré sur la base des HPP)	-5% par rapport à 2005	-33,79%	oui	-5% par rapport à 2006	-28%	oui

DGI = direction générale des impôts ;

Direction	N°	Libellés	Cible 2006	Résultats 2006	Cibles atteintes	Cible 2007	Résultats 2007	Cibles atteintes
INSEE	1	Signe de l'écart moyen entre les dates de diffusion des comptes nationaux trimestriels prévues dans les engagements européens et les dates effectives de diffusion	Signe positif	signe positif	oui	Signe positif	signe positif	oui
INSEE	2	Ecart (retards cumulés en jours) entre les dates de diffusion des indices sectoriels mensuels et les dates prévues dans les nouveaux engagements européens (sous réserve de l'évolution des règlements)	12	4	oui	12	5	oui
INSEE	3	Pourcentage cumulé de communes (de moins de 10 000 habitants) ayant bénéficié depuis 2004 d'une estimation de population de qualité suffisante pour permettre sa publication	60%	60%	oui	80%	80%	oui
INSEE	4	Avancement global des 4 phases du recensement (collecte, préparation et envoi en saisie, saisie, validation des informations)	100%	100%	oui	99,97%	100%	oui
INSEE	5	Taux de rotation des stocks de création d'entreprises	0,18	0,11	oui	0,15	0,032	oui
INSEE	6	Nombre de liasses traitées en EDI rapporté au nombre de liasses traitées	84%	87%	oui	86%	91%	oui
INSEE	7	Nombre de bulletins de naissance traités dans le délai de 8 jours inclus, rapporté au nombre de bulletins traités	92,50%	96%	oui	94,50%	96,6%	oui
INSEE	8 (2006)	Nombre de questionnaires reçus par mois rapporté au nombre de questionnaires envoyés	95%	96,20%	oui			
INSEE	9 (2006)	Nombre de questionnaires apurés rapporté au nombre de questionnaires reçus	87,30%	88,40%	oui			
INSEE	10 (2006)	Nombre de salariés des établissements de 50 salariés (ou +) traités au bout de 3 semaines rapporté au nombre de salariés des établissements de 50 salariés (ou +) à traiter	80,20%	86,20%	oui			
INSEE	8 (2007)	Taux d'avancement du plan qualité (calculé à la fin de chaque année)				7 actions au moins	11	oui
INSEE	9 (2007)	Nombre de définitions accessibles dans la rubrique "nomenclatures, définitions et méthodes" du site Insee.fr				700	726	oui
INSEE	10 (2007)	Nombre d'établissements en anomalie traités au bout de deux semaines de traitement manuel				23 000	27 269	oui
INSEE	11	Pourcentage de cotisants URSSAF (en nombre de salariés) utilisables pour le calcul de l'indice trimestriel de l'emploi salarié, après 9 semaines de traitement sur le champ SQS-EI (sociétés et quasi-sociétés-entrepreneurs individuels)	95%	98,50%	oui	96%	98,80%	oui
INSEE	12	Variation annuelle du nombre de consultations d'informations socio-économiques sur le site Internet de l'INSEE	137	147	oui	160	169,3	oui

INSEE = institut national de la statistique et des études économiques ;

Direction	N°	Libellés	Cible 2006	Résultats 2006	Cibles atteintes	Cible 2007	Résultats 2007	Cibles atteintes
DARQSI	1	Nombre de contrôles de 2ème niveau à effectuer chez les opérateurs de centres de contrôle de véhicules lourds	140	213	oui	165	221	oui
DARQSI	2 (2006)	Nombre d'autorisations délivrées dans l'année relevant des familles suivantes : 1. décrets d'autorisation de création, révisions de DAC, décrets de démantèlement 2. arrêts de prise d'eau et de rejet 3. ICPE 6bis et équipement 4. GERI X industriels 5. Scanner, angiographie, radiothérapie externe 6. sources scellées ou non scellées	80% des autorisations dans les délais	91	oui			
DARQSI	3 (2006)	Nombre de jalons du tableau de bord de suivi de la DARQSI franchis par les DRIRE	450	423	non			
DARQSI	2 (2007)	Nombre de visites d'entreprises effectuées par les chargés de mission développement industriel				5 700	6 037	résultat non validé par le certificateur
DARQSI	3 (2007)	Nombre de DRIRE obtenant leur certification à la norme ISO 9001, version 2000 ou le renouvellement de celle-ci				18	22	oui
DARQSI	4	Nombre de visites d'inspection réalisées dans le respect des objectifs fixés par le Directeur de la prévention de la pollution et des risques	14 300	16 144	oui	15 500	16 512	oui
DARQSI	5	Nombre d'actions collectives régionales mises en œuvre par les DRIRE	650	776	oui	700	1 095	oui
DARQSI	6	Nombre de contrôles de 2ème niveau effectués par les DRIRE auprès des organismes habilités et des SIR dans le domaine des équipements sous pression	750	917	oui	600	799	oui
DARQSI	7	Nombre de contrôle de 2ème niveau effectués par les DRIRE auprès des organismes agréés dans le domaine de la métrologie	3 600	4 217	oui	3 700	4 063	oui
DARQSI	8 (2006)	Nombre d'inspection des inspections nucléaires de base effectuées par les divisions de sûreté nucléaire et de radioprotection des DRIRE	674	737	oui			
DARQSI	8 (2007)	Pourcentage de dossiers complets de demandes d'approbation du tracé de détail des lignes électriques instruits en moins de 5 mois				80%	83%	résultat non validé par le certificateur
DARQSI	9	Nombre de contrôles de 2ème niveau effectués chez les opérateurs des centres de contrôle de véhicules légers	1 316	1 450	oui	1 324	1 496	oui
DARQSI	10	Nombre d'inspections réalisées par les DRIRE sur les barrages hydroélectriques concédés	200	209	oui	200	225	oui
DARQSI	11	Rattacher la majorité des DRIRE aux marchés globalisés nationaux avec un objectif annuel d'économie sur les achats réalisés	2%	2,5%	oui	1,3%	1,90%	oui
DARQSI	12	Nombre d'inspections effectuées par les DRIRE	1 450	1 705	oui	1 500	1 650	oui

DARQSI = direction de l'action régionale, de la qualité et de la sécurité industrielle

