



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA DÉCENTRALISATION
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

EDITION
2014

Systemes de rémunération des fonctionnaires

Etude comparative internationale

OUTILS DE LA GRH

DGAFF
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

SYSTEMES DE REMUNERATION DES FONCTIONNAIRES

Etude comparative internationale



Clément MURIS

Responsable de projets

Bureau RH4 – Expertise internationale, prospective et analyse comparative des politiques de
ressources humaines

SOUS-DIRECTION DE L'ANIMATION INTERMINISTERIELLE DES POLITIQUES DE RESSOURCES
HUMAINES

Mai 2014

Sommaire

Avertissement	9
I. Allemagne	10
1) Contexte.....	10
2) Système de rémunération	11
3) Compléments.....	13
II. Autriche	14
1) Contexte.....	14
2) Système de rémunération	14
3) Compléments.....	16
III. Belgique.....	17
1) Contexte.....	17
2) Système de rémunération	17
3) Compléments.....	27
IV. Danemark	27
1) Contexte.....	27
2) Système de rémunération	28
3) Compléments.....	31
V. Espagne	32
1) Contexte.....	32
2) Système de rémunération	32
3) Compléments.....	33
VI. Finlande	35
1) Contexte.....	35
2) Système de rémunération	36
VII. Grèce	38
1) Contexte.....	38
2) Système de rémunération	39
3) Compléments.....	40
1. Compléments mensuels.....	40
2. Compléments annuels.....	41
VIII. Irlande.....	42
1) Contexte.....	42
2) Système de rémunération	42
3) Compléments.....	44
IX. Italie.....	44
1) Contexte.....	44
2) Système de rémunération	44
3) Compléments.....	47
X. Lituanie.....	47
1) Contexte.....	47
2) Système de rémunération	47

3) Compléments.....	49
XI. Luxembourg	49
1) Contexte.....	49
2) Système de rémunération	49
3) Compléments.....	52
XII. Pays-Bas	52
1) Contexte.....	52
2) Système de rémunération	53
3) Compléments.....	55
XIII. Pologne	55
1) Contexte.....	55
2) Système de rémunération	56
3) Compléments.....	57
XIV. Portugal	58
1) Contexte.....	58
2) Système de rémunération	59
3) Compléments.....	63
XV. République tchèque	64
1) Contexte.....	64
2) Système de rémunération	64
3) Compléments.....	65
XVI. Royaume-Uni	65
1) Contexte.....	65
2) Système de rémunération	66
3) Compléments.....	67
XVII. Suède	67
1) Contexte.....	67
2) Système de rémunération	68
3) Compléments.....	68
HORS EUROPE.....	68
XVIII. Etats-Unis	68
1) Contexte.....	68
2) Système de rémunération	69
3) Compléments.....	70
XIX. Québec	71
1) Contexte.....	71
2) Système de rémunération	71
3) Compléments.....	76
XX. Japon.....	76
1) Contexte.....	76
2) Système de rémunération	77
3) Compléments	79
Sources	80
ANNEXE.....	84

Avertissement

Cette étude n'a d'autre ambition que de présenter un ensemble d'exemples de systèmes de rémunération observés dans les fonctions publiques de quelques-uns de nos voisins européens et partenaires internationaux.

Elle se borne à expliquer, dans les grandes lignes et de la manière la plus intelligible possible, l'architecture et le fonctionnement de ces systèmes, parfois complexes. L'objectif poursuivi est de fournir un panorama des pratiques internationales ayant cours en matière de rémunération dans la fonction publique.

Cette étude a vocation à être enrichie progressivement d'exemples d'autres pays, ainsi que d'éléments d'analyse qu'elle ne contient pas dans sa présente version. Les données concernant les effectifs de l'administration publique sont parfois incomplètes et nécessitent également d'être précisées (périmètre secteur public vs. fonction publique d'Etat par exemple).

Sont présentés ici les systèmes de rémunération des pays suivants :



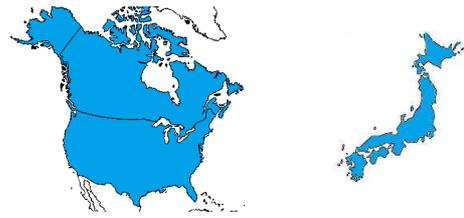
En Europe :

- 1) Allemagne
- 2) Autriche
- 3) Belgique
- 4) Danemark
- 5) Espagne
- 6) Finlande
- 7) Grèce
- 8) Irlande

- 9) Italie
- 10) Lituanie
- 11) Luxembourg
- 12) Pays-Bas
- 13) Pologne
- 14) Portugal
- 15) République tchèque
- 16) Royaume-Uni
- 17) Suède

Et hors Europe :

- 18) Etats-Unis
- 19) Canada (Province du Québec)
- 20) Japon



I. Allemagne

1) Contexte

Population : 80 996 685 (2014)

Population active : 44 200 000 (2013)

En Allemagne en 2012, approximativement 4,6 million d'agents publics exerçaient leur activité au niveau fédéral, au niveau régional dans les *Länder* et au niveau des communes.

Les effectifs de la fonction publique fédérale allemande s'élèvent à 443 459 agents publics, dont 130 481 fonctionnaires et juges, 179 509 soldats et 133 469 non-titulaires.

Le recrutement des fonctionnaires s'effectue par concours, les postes à pourvoir ne peuvent pas faire l'objet de candidatures externes. Les fonctionnaires bénéficient de la garantie de l'emploi.

Il existe deux catégories d'agents :

- Les fonctionnaires : ils sont soumis à la loi sur les fonctionnaires fédéraux. Leur statut est inscrit dans la constitution allemande.
- Les agents publics : ils sont soumis aux règles de droit privé, mais disposent dans les faits d'une assez grande sécurité de l'emploi. Si leur rémunération brute est proche de celle des fonctionnaires, leur rémunération nette est inférieure. En effet, contrairement aux fonctionnaires, ils s'acquittent des cotisations sociales et ne paient pas uniquement l'impôt sur le revenu comme c'est le cas de ces derniers.

2) Système de rémunération

Le salaire de base des personnels dépend du grade attaché à l'emploi et non des fonctions exercées effectivement. Le niveau des salaires est fonction des grades et des échelons détaillés dans les échelles de rémunération ci-dessous.

Il existe quatre échelles de rémunération. Les échelles A et B concernent la rémunération des fonctionnaires et des militaires, W celle des professeurs et maîtres de conférences, R celle des juges et procureurs publics.

a) Echelle de rémunération A

Les salaires des grades de A2 à A16 sont progressifs. Ces grades correspondent à des responsabilités réparties en 4 catégories :

- > Service ordinaire : grades A2 à A6
- > Service intermédiaire : grades A6 à A9
- > Service intermédiaire supérieur : grades A9 à A13
- > Service supérieur : grade A13 à A16

Grade	Salaire de base (mensuel brut) – 1 ^{er} août 2013							
	Echelon 1	Echelon 2	Echelon 3	Echelon 4	Echelon 5	Echelon 6	Echelon 7	Echelon 8
A 2	1 845,90	1 889,03	1 933,32	1 966,51	2 000,83	2 035,14	2 069,43	2 103,74
A 3	1 920,04	1 965,41	2 010,77	2 047,30	2 083,83	2 120,33	2 156,86	2 193,37
A 4	1 962,11	2 016,31	2 070,54	2 113,70	2 156,86	2 200,02	2 243,17	2 283,02
A 5	1 977,58	2 045,08	2 099,30	2 152,43	2 205,56	2 259,79	2 312,90	2 364,91
A 6	2 021,84	2 100,43	2 180,09	2 240,96	2 304,04	2 364,91	2 432,41	2 491,07
A 7	2 126,98	2 196,70	2 288,58	2 382,62	2 474,47	2 567,43	2 637,15	2 706,86
A 8	2 255,35	2 339,46	2 457,87	2 577,39	2 696,90	2 779,89	2 864,01	2 947,01
A 9	2 441,26	2 524,27	2 654,86	2 787,65	2 918,22	3 006,77	3 096,42	3 183,83
A 10	2 619,43	2 733,42	2 898,32	3 062,09	3 225,88	3 339,88	3 453,84	3 567,85
A 11	3 006,77	3 176,09	3 344,30	3 513,62	3 629,81	3 746,01	3 862,21	3 978,41
A 12	3 223,69	3 423,98	3 625,39	3 825,68	3 965,13	4 102,34	4 240,68	4 381,23
A 13	3 780,31	3 968,45	4 155,47	4 343,60	4 473,08	4 603,67	4 733,13	4 860,40
A 14	3 887,67	4 130,01	4 373,48	4 615,83	4 782,92	4 951,15	5 118,25	5 286,47
A 15	4 751,96	4 971,08	5 138,17	5 305,28	5 472,39	5 638,39	5 804,38	5 969,26
A 16	5 242,19	5 496,74	5 689,28	5 881,85	5 073,30	6 266,97	6 459,52	6 649,87

Un complément de 19,67 euros est accordé aux fonctionnaires des grades A5 et A6, ainsi qu'aux sous-officiers. Un complément de 8,58 euros est accordé aux fonctionnaires des grades A9 et A10, ainsi qu'aux officiers.

Concrètement, l'équivalent d'un secrétaire de direction ou d'un cadre intermédiaire au niveau le moins élevé (niveau BAC+3 au maximum) posséderait le grade A6 et serait rémunéré au moment de sa prise de poste, sans expérience professionnelle préalable, à hauteur de 2 041,51 euros mensuels bruts (salaire de base dans l'échelle 2 021,84 + complément de 19,67 euros).

En ce qui concerne la progression de carrière, il accèderait à l'échelon 2 au bout de deux ans de service et ensuite à l'échelon supérieur tous les trois ans :

- accès à l'échelon 3 après cinq ans au total,
- accès à l'échelon 4 après huit ans,
- accès à l'échelon 5 après onze ans,
- accès à l'échelon 6 après quinze ans,
- accès à l'échelon 7 après dix-neuf ans.

Il accèderait enfin à l'échelon 8 après quatre ans complémentaires de service, soit 23 ans au total. A ce stade, il gagnerait 2 510,74 euros mensuels bruts (salaire de base dans l'échelle 2 491,07 + complément de 19,67 euros).

b) Echelle de rémunération B

L'échelle de rémunération B s'applique aux positions éminentes telles que secrétaire d'Etat, directeurs généraux, directeurs, chefs de divisions, président de Hautes Autorités fédérales, Généraux, etc.

Les salaires des grades B1 à B11 sont fixes.

Grade	Salaire de base (mensuel brut)
B 1	5 969,26
B 2	6 934,27
B 3	7 342,62
B 4	7 769,78
B 5	8 260,04
B 6	8 725,94
B 7	9 175,23
B 8	9 645,55
B 9	10 228,76
B 10	12 040,35
B 11	12 508,46

c) Echelle de rémunération R (juges et procureurs publics)

L'échelle de rémunération R combine salaires progressifs (R1 et R2) et fixes (R3 à R10) :

Grade	Salaire de base (mensuel brut)								
	Echelon 0	Echelon 1	Echelon 2	Echelon 3	Echelon 4	Echelon 5	Echelon 6	Echelon 7	Echelon 8
R 1		3 780,81	4 144,41	4 509,60	4 832,76	5 154,78	5 477,93	5 798,85	6 124,20
R 2		4 593,69	4 829,43	5 064,04	5 384,96	5 708,09	6 030,14	6 353,28	6 676,44
R 3	7 342,62								
R 4	7 769,78								
R 5	8 260,04								
R 6	8 725,94								
R 7	9 175,23								
R 8	9 645,55								
R 9	10 228,76								
R 10	10 558,28								

d) Echelle de rémunération W (professeurs et maîtres de conférence)

Grade	Salaire de base (mensuel brut)
W 1	4 154,37
W 2	4 737,57
W 3	5 740,20

De manière générale, la progression d'un échelon à l'autre est déterminée à l'ancienneté : la durée d'un échelon varie de deux à quatre ans. Le passage d'un échelon au suivant est plus rapide en début de carrière.

Depuis 2009, la performance des agents est prise en compte dans leur avancement de carrière. Une performance exceptionnelle peut permettre d'atteindre l'échelon supérieur plus facilement et, dans le cas inverse, un agent faisant état de très mauvais résultats peut être contraint de rester plus longtemps au même échelon. Une performance exceptionnelle constatée peut permettre à un agent d'être rémunéré selon l'échelon supérieur avant de l'avoir atteint selon la procédure habituelle.

Toute augmentation de salaire est acquise définitivement.

Chaque année, jusqu'à 15% des fonctionnaires et personnels militaires de la grille A accèdent à un échelon supérieur.

3) Compléments

⇒ *Complément familial* (proportionnel au nombre d'enfants, attribué aux fonctionnaires mariés, veufs ou divorcés). Si l'on reprend l'exemple du cadre intermédiaire cité plus haut : marié, il recevra une allocation familiale de 120,58 euros par mois, et pour le 1^{er} et 2^{ème} enfant une allocation de 108,26 euros par mois (par enfant). Pour le troisième enfant et les suivants, il recevra 337,31 euros complémentaires par mois (par enfant).

⇒ *Complément pour les fonctionnaires territoriaux affectés en administration fédérale ;*

⇒ *Rémunération particulière pour les fonctionnaires en poste à l'étranger ;*

⇒ *Rémunération à la performance* : il existe un système de prime pour travail exceptionnel. Elle peut indifféremment être individuelle ou attribuée à l'ensemble d'une équipe ayant travaillé sur un projet particulier.

II. Autriche

1) Contexte

Population : 8 223 062 (2014)

Population active : 3 700 000 (2013)

L'administration publique autrichienne est constituée de trois niveaux : fédération, Länder (au nombre de neuf) et municipalités (2 356).

Niveau administratif	Nombre d'agents publics
Fédéral	131 183 (<i>données 2012</i>)
Länder	138 778 (<i>données 2012</i>)
Municipalités	73 822 (<i>données 2011</i>)
Total	343 783

Les effectifs de la fonction publique fédérale en Autriche s'élèvent à 131 183 agents en 2012, 77 447 étant fonctionnaires (57%) et 53 736 étant contractuels de droit privé (43%).

Les fonctionnaires bénéficient de la garantie de l'emploi. Les agents contractuels sont eux régis par des règles comparables au secteur privé.

2) Système de rémunération

Les fonctionnaires autrichiens sont répartis en sept groupes fonctionnels :

- Service administratif : 34,3% des effectifs. Salaire annuel brut médian en 2012 = 34 000 euros;
- Enseignants : 29,7% des effectifs. Salaire annuel brut médian en 2012 = 50 616 euros;
- Policiers : 23% des effectifs. Salaire annuel brut médian en 2012 = 47 311 euros;
- Militaires : 10,6% des effectifs. Salaire annuel brut médian en 2012 = 39 016 euros;
- Juges et procureurs : 1,9% des effectifs. Salaire annuel brut médian en 2012 = 73 708 euros;
- Infirmières, inspecteurs d'écoles et autres : 0,5% des effectifs.

Exemple d'échelle de salaire pour le service administratif :

Echelons	Groupe d'affectation (=grade)						
	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6	A 7
	Euro						
1	2 172,1	1 713,2	1 546,5	1 518,5	1 490,8	1 463,3	1 435,5
2	2 172,1	1 758,2	1 583,5	1 546,8	1 516,0	1 483,5	1 450,7
3	2 172,1	1 803,2	1 620,5	1 574,7	1 540,9	1 503,3	1 466,2

4	2 246,6	1 849,1	1 657,9	1 603,0	1 566,0	1 523,8	1 481,3
5	2 320,0	1 895,1	1 694,8	1 631,0	1 590,9	1 543,9	1 496,8
6	2 426,3	1 941,1	1 732,0	1 659,1	1 616,2	1 563,8	1 512,2
7	2 604,1	1 988,0	1 768,9	1 686,9	1 643,2	1 583,8	1 527,3
8	2 782,7	2 125,1	1 817,0	1 715,3	1 670,4	1 603,9	1 542,4
9	2 960,8	2 262,4	1 866,3	1 743,2	1 697,3	1 623,9	1 558,0
10	3 139,1	2 398,9	1 915,3	1 773,2	1 724,4	1 644,9	1 573,5
11	3 318,9	2 535,2	1 964,8	1 802,9	1 751,4	1 665,9	1 589,0
12	3 498,6	2 671,0	2 014,9	1 833,3	1 778,7	1 686,9	1 605,1
13	3 678,3	2 821,8	2 073,5	1 863,6	1 805,7	1 708,1	1 621,7
14	3 858,0	2 972,6	2 132,1	1 894,1	1 838,1	1 729,1	1 638,0
15	4 037,7	3 066,7	2 205,0	1 924,7	1 870,9	1 750,0	1 654,6
16	4 217,6	3 161,7	2 277,5	1 992,7	1 943,6	1 772,2	1 670,9
17	4 397,4	3 257,2	2 353,3	2 060,9	2 017,5	1 794,2	1 687,3
18	4 577,7	3 352,3	2 428,5	2 129,4	2 091,1	1 816,2	1 704,0
19	4 827,2	3 561,0	2 503,9	2 156,6	2 118,9	1 838,9	1 720,3

Chacun des groupes fonctionnels dispose d'une grille de salaire comportant 19 échelons.

L'accès au groupe d'affectation plus élevé est possible à l'expiration d'une certaine période d'attente, qui dépend du poste occupé et des résultats de l'évaluation de la performance. Pendant cette période d'attente, le fonctionnaire accède automatiquement à l'échelon supérieur au sein de son groupe d'affectation tous les deux ans.

Exemple d'échelle de salaire des professeurs :

Echelons	Groupe d'affectation (=grade)					
	L 3	L 2b 1	L 2a 1	L 2a 2	L 1	L PH
	euros					
1	1 522,6	1 677,7	1 820,7	1 944,2	-	2 355,4
2	1 546,2	1 707,2	1 874,4	2 002,0	2 172,1	2 355,4
3	1 569,6	1 736,0	1 927,7	2 060,0	2 246,6	2 355,4
4	1 593,1	1 766,0	1 982,2	2 117,8	2 320,0	2 551,1
5	1 616,5	1 797,7	2 035,9	2 175,5	2 426,3	2 746,7
6	1 653,1	1 882,3	2 145,1	2 291,5	2 604,1	2 942,7
7	1 710,3	1 968,5	2 258,2	2 431,8	2 782,7	3 138,9
8	1 769,9	2 055,9	2 370,7	2 571,5	2 960,8	3 336,0
9	1 833,5	2 143,8	2 499,5	2 732,9	3 139,1	3 533,9
10	1 899,6	2 230,7	2 628,5	2 894,5	3 318,9	3 731,7
11	1 966,5	2 318,0	2 757,6	3 056,2	3 498,6	3 928,7
12	2 034,0	2 438,0	2 886,2	3 218,5	3 678,3	4 126,2
13	2 100,9	2 556,9	3 016,0	3 381,2	3 858,0	4 323,7
14	2 168,2	2 676,8	3 144,7	3 544,3	4 037,7	4 521,4
15	2 261,8	2 796,0	3 275,0	3 707,2	4 217,6	4 718,7

16	2 354,8	2 902,4	3 389,4	3 852,0	4 397,4	4 981,2
17	2 447,3	3 012,7	3 509,2	4 003,2	4 577,7	5 244,4
18	-	-	-	-	4 827,2	5 507,1

3) Compléments

⇒ Depuis 1994 avec l'introduction de la loi sur la réforme de la rémunération, s'ajoute à ce système classique de l'avancement à l'ancienneté, un autre type de rémunération. Il est accordé aux fonctions dites supérieures (management ou expertise particulière dans un domaine donné). Le montant de ce complément dépend de la classification de l'emploi concerné. Versé une fois par an, son montant est de 8 116,1 euros minimum et 9 851,1 euros maximum. N.B. : ce complément ne concerne que les fonctionnaires du service administratif.

⇒ Par ailleurs, les fonctionnaires et contractuels autrichiens reçoivent l'équivalent d'un treizième et d'un quatorzième mois de salaire dans l'année.

⇒ *Récompense spéciale* : elle est accordée aux fonctionnaires et aux contractuels pour performances exceptionnelles (réussite d'un projet particulier) qui ne peuvent être récompensées par le biais de la législation ;

⇒ *Prime à la performance* : cette prime ne concerne que les agents contractuels. Elle est destinée à récompenser, comme la précédente, des performances particulièrement remarquables, qui ne sont pas prévues par la loi. L'objectif étant de motiver les agents, le versement de cette prime intervient rapidement après la fin de la mission qui doit être récompensée. Sur une année, le montant de cette prime se situe entre 10% et 50% du montant du salaire mensuel (ensemble de la rémunération et non salaire de base). Les managers ne disposent que d'une enveloppe limitée pour financer cette prime (0,25% de la somme des rémunérations des agents contractuels) ;

⇒ *Clause de flexibilisation* : les services ou agences qui mènent à bien des projets dans le contexte de la « clause de flexibilisation » (c'est-à-dire qui se voient accorder une plus grande marge de manœuvre et une plus grande responsabilité dans leur gestion budgétaire) ont la possibilité de récompenser les performances individuelles des agents qui ont contribué au « succès budgétaire » de l'organisation. Ces primes correspondent au minimum à 50% du salaire mensuel (sur une année). L'enveloppe réservée pour rémunérer ce type de prime varie en fonction des résultats économiques qui ont été obtenus justement grâce à une meilleure performance budgétaire de l'organisation.

N.B. : Il est envisagé d'augmenter la part consacrée à la rémunération à la performance dans le système salarial autrichien lors de réformes futures. Cela nécessitera en amont de préciser la manière de définir et de mesurer la performance.

Enfin, il existe un très grand nombre de primes qu'il est impossible de citer de manière exhaustive (par exemple conditions particulière d'exercice ou danger des missions)

III. Belgique

1) Contexte

Population : 10 449 361 (2014)

Population active : 5 150 000 (2013)

Les effectifs de la fonction publique fédérale s'élèvent à 77 618 agents publics, dont approximativement 25% sont contractuels.

Le recrutement s'effectue par concours dans la majorité des cas. Certains postes sont ouverts à des candidats externes, avec un entretien. Les fonctionnaires bénéficient de la garantie de l'emploi.

2) Système de rémunération

1. Les composantes de la rémunération

Le salaire de base, qui constitue la partie principale de la rémunération, est indissociablement lié à la carrière. Il est en effet calculé sur la base de l'échelle de rémunération associée au grade auquel l'agent appartient. Le niveau du salaire dépend également de l'ancienneté acquise au long de la carrière ou reconnue au travers d'une validation des acquis de l'expérience. Chaque année, les agents progressent d'un échelon dans l'échelle de rémunération et conservent cet échelon en cas d'accession à une échelle suivante.

Chaque échelle de rémunération se compose des éléments suivants:

- un salaire minimum ;
- les échelons basés sur l'ancienneté ;
- un salaire maximum.

Le salaire de base annuel brut peut se calculer en multipliant le montant annuel de l'échelle de rémunération par le coefficient d'indexation le plus récent. Ainsi, le salaire de base annuel brut indexé d'une personne ayant cinq ans d'ancienneté dans l'échelle de rémunération B1 s'élève au 1^{er} janvier 2014 à 18 152 € x 1,6084, soit 29 196,12 €.

Le salaire mensuel brut indexé (29 196,12 € divisé par 12) s'élève donc à 2 433 €. Le salaire net varie en fonction de la situation familiale (si l'agent est marié ou non ; le nombre de personnes à sa charge, etc.).

2. Les niveaux, les classes, les grades

La carrière de niveau A comprend cinq classes: A1, A2, A3, A4 et A5. La classe A1, la plus basse, comprend les fonctions impliquant le moins de responsabilités et la classe A5, la plus élevée, les fonctions aux responsabilités les plus importantes.

Pour appartenir à l'une des classes du niveau A, il faut posséder un diplôme universitaire ou équivalent.

Une procédure de promotion particulière permet à un agent appartenant au niveau C ou B d'accéder au niveau A.

Chaque fonction du niveau B, C ou D est liée à un certain grade. Un grade regroupe des fonctions comparables d'un même niveau.

Les grades des niveaux B, C et D peuvent être communs à l'ensemble de la fonction publique fédérale ou être spécifiques à une organisation.

Les agents de niveau B sont répartis en quatre grades 'd'experts':

- Expert administratif (ex. secrétaire de direction ou traducteur)
- Expert financier (ex. comptable)
- Expert technique (ex. géomètre, praticien paramédical, assistant social)
- Expert ICT (ex. programmeur)

Pour appartenir à l'un des grades du niveau B, il faut posséder un niveau Baccalauréat ou bien avoir été promu à partir du niveau C.

Les agents de niveau C sont répartis en deux grades 'd'assistants':

- Assistant administratif (ex. secrétaire)
- Assistant technique (ex. imprimeur)

Pour appartenir à ces grades, il faut posséder un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur ou avoir été promu à partir du niveau D.

Le niveau D est divisé en trois grades de 'collaborateurs':

- Collaborateur administratif (ex. agent d'accueil, responsable de l'expédition)
- Collaborateur restaurant/nettoyage (ex. homme/femme de ménage)
- Collaborateur technique (ex. chauffeur, soudeur)

Sauf exceptions, aucun diplôme n'est requis pour être personnel de niveau D.

2.1.1. Niveau A

L'évolution de carrière au sein de la classe est liée à:

- la classe à laquelle on appartient ;

- l'échelle de rémunération ;
- l'ancienneté ;
- le résultat des évaluations.

Chaque classe compte 4 à 6 « échelles de traitement » qui déterminent le salaire de base.

Classe	Échelles de traitement
A5	NA51 - NA52 - NA53 - NA54
A4	NA41 - NA42 - NA43 - NA44
A3	NA31 - NA32 - NA33 - NA34 - NA35
A2	NA21- NA22 - NA23 - NA24 - NA25
A1	NA11 - NA12 - NA13 - NA14 - NA15 - NA16

Echelle des niveaux A1 et A2 (annuel brut)

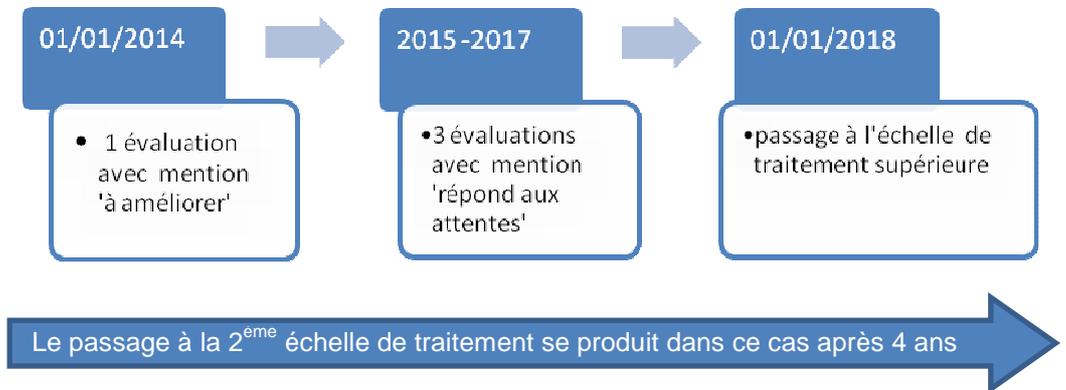
	NA11	NA12	NA13	NA14	NA15	NA16	NA21	NA22	NA23	NA24	NA25
0	21 880	24 880	27 880	30 880	33 880	36 880	25 880	29 680	32 680	35 680	38 680
1	22 138	25 138	28 138	31 138	34 138	37 138	26 076	29 876	32 876	35 876	38 876
2	22 396	25 396	28 396	31 396	34 396	37 396	26 272	30 072	33 072	36 072	39 072
3	22 654	25 654	28 654	31 654	34 654	37 654	26 468	30 268	33 268	36 268	39 268
4	22 912	25 912	28 912	31 912	34 912	37 912	26 663	30 463	33 463	36 463	39 463
5	23 170	26 170	29 170	32 170	35 170	38 170	26 859	30 659	33 659	36 659	39 659
6	23 428	26 428	29 428	32 428	35 428	38 428	27 055	30 855	33 855	36 855	39 855
7	23 686	26 686	29 686	32 686	35 686	38 686	27 251	31 051	34 051	37 051	40 051
8	23 943	26 943	29 943	32 943	35 943	38 943	27 447	31 247	34 247	37 247	40 247
9	24 201	27 201	30 201	33 201	36 201	39 201	27 643	31 443	34 443	37 443	40 443
10	24 459	27 459	30 459	33 459	36 459	39 459	27 839	31 639	34 639	37 639	40 639
11	24 717	27 717	30 717	33 717	36 717	39 717	28 034	31 834	34 834	37 834	40 834
12	24 975	27 975	30 975	33 975	36 975	39 975	28 230	32 030	35 030	38 030	41 030
13	25 233	28 233	31 233	34 233	37 233	40 233	28 426	32 226	35 226	38 226	41 226
14	25 491	28 491	31 491	34 491	37 491	40 491	28 622	32 422	35 422	38 422	41 422
15	25 749	28 749	31 749	34 749	37 749	40 749	28 818	32 618	35 618	38 618	41 618
16	26 007	29 007	32 007	35 007	38 007	41 007	29 014	32 814	35 814	38 814	41 814
17	26 265	29 265	32 265	35 265	38 265	41 265	29 210	33 010	36 010	39 010	42 010
18	26 523	29 523	32 523	35 523	38 523	41 523	29 406	33 206	36 206	39 206	42 206
19	26 781	29 781	32 781	35 781	38 781	41 781	29 601	33 401	36 401	39 401	42 401
20	27 039	30 039	33 039	36 039	39 039	42 039	29 797	33 597	36 597	39 597	42 597
21	27 297	30 297	33 297	36 297	39 297	42 297	29 993	33 793	36 793	39 793	42 793
22	27 554	30 554	33 554	36 554	39 554	42 554	30 189	33 989	36 989	39 989	42 989
23	27 812	30 812	33 812	36 812	39 812	42 812	30 385	34 185	37 185	40 185	43 185
24	28 070	31 070	34 070	37 070	40 070	43 070	30 581	34 381	37 381	40 381	43 381
25	28 328	31 328	34 328	37 328	40 328	43 328	30 777	34 577	37 577	40 577	43 577
26	28 586	31 586	34 586	37 586	40 586	43 586	30 972	34 772	37 772	40 772	43 772
27	28 844	31 844	34 844	37 844	40 844	43 844	31 168	34 968	37 968	40 968	43 968
28	29 102	32 102	35 102	38 102	41 102	44 102	31 364	35 164	38 164	41 164	44 164
29	29 360	32 360	35 360	38 360	41 360	44 360	31 560	35 360	38 360	41 360	44 360

Echelle des niveaux A3, A4, A5

	NA31	NA32	NA33	NA34	NA35	NA41	NA42	NA43	NA44	NA51	NA52	NA53	NA54
-	32 380	36 380	39 380	42 380	45 380	39 570	43 570	47 570	51 570	47 360	51 360	55 360	59 360
1	32 586	36 586	39 586	42 586	45 586	39 826	43 826	47 826	51 826	47 616	51 616	55 616	59 616
2	32 792	36 792	39 792	42 792	45 792	40 082	44 082	48 082	52 082	47 872	51 872	55 872	59 872
3	32 999	36 999	39 999	42 999	45 999	40 338	44 338	48 338	52 338	48 128	52 128	56 128	60 128
4	33 205	37 205	40 205	43 205	46 205	40 593	44 593	48 593	52 593	48 383	52 383	56 383	60 383
5	33 411	37 411	40 411	43 411	46 411	40 849	44 849	48 849	52 849	48 639	52 639	56 639	60 639
6	33 617	37 617	40 617	43 617	46 617	41 105	45 105	49 105	53 105	48 895	52 895	56 895	60 895
7	33 823	37 823	40 823	43 823	46 823	41 361	45 361	49 361	53 361	49 151	53 151	57 151	61 151
8	34 030	38 030	41 030	44 030	47 030	41 617	45 617	49 617	53 617	49 407	53 407	57 407	61 407
9	34 236	38 236	41 236	44 236	47 236	41 873	45 873	49 873	53 873	49 663	53 663	57 663	61 663
10	34 442	38 442	41 442	44 442	47 442	42 129	46 129	50 129	54 129	49 919	53 919	57 919	61 919
11	34 648	38 648	41 648	44 648	47 648	42 384	46 384	50 384	54 384	50 174	54 174	58 174	62 174
12	34 854	38 854	41 854	44 854	47 854	42 640	46 640	50 640	54 640	50 430	54 430	58 430	62 430
13	35 061	39 061	42 061	45 061	48 061	42 896	46 896	50 896	54 896	50 686	54 686	58 686	62 686
14	35 267	39 267	42 267	45 267	48 267	43 152	47 152	51 152	55 152	50 942	54 942	58 942	62 942
15	35 473	39 473	42 473	45 473	48 473	43 408	47 408	51 408	55 408	51 198	55 198	59 198	63 198
16	35 679	39 679	42 679	45 679	48 679	43 664	47 664	51 664	55 664	51 454	55 454	59 454	63 454
17	35 886	39 886	42 886	45 886	48 886	43 920	47 920	51 920	55 920	51 710	55 710	59 710	63 710
18	36 092	40 092	43 092	46 092	49 092	44 176	48 176	52 176	56 176	51 966	55 966	59 966	63 966
19	36 298	40 298	43 298	46 298	49 298	44 431	48 431	52 431	56 431	52 221	56 221	60 221	64 221
20	36 504	40 504	43 504	46 504	49 504	44 687	48 687	52 687	56 687	52 477	56 477	60 477	64 477
21	36 710	40 710	43 710	46 710	49 710	44 943	48 943	52 943	56 943	52 733	56 733	60 733	64 733
22	36 917	40 917	43 917	46 917	49 917	45 199	49 199	53 199	57 199	52 989	56 989	60 989	64 989
23	37 123	41 123	44 123	47 123	50 123	45 455	49 455	53 455	57 455	53 245	57 245	61 245	65 245
24	37 329	41 329	44 329	47 329	50 329	45 711	49 711	53 711	57 711	53 501	57 501	61 501	65 501
25	37 535	41 535	44 535	47 535	50 535	45 967	49 967	53 967	57 967	53 757	57 757	61 757	65 757
26	37 741	41 741	44 741	47 741	50 741	46 222	50 222	54 222	58 222	54 012	58 012	62 012	66 012
27	37 948	41 948	44 948	47 948	50 948	46 478	50 478	54 478	58 478	54 268	58 268	62 268	66 268
28	38 154	42 154	45 154	48 154	51 154	46 734	50 734	54 734	58 734	54 524	58 524	62 524	66 524
29	38 360	42 360	45 360	48 360	51 360	46 990	50 990	54 990	58 990	54 780	58 780	62 780	66 780

Le passage de la première à la deuxième échelle est lié à l'obtention de trois mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation annuelle, sous réserve de posséder 3 ans d'ancienneté (ou de deux mentions 'exceptionnel' et au moins 2 ans d'ancienneté sans avoir reçu de mention 'à améliorer' ou 'insuffisant' au cours de sa progression dans la première échelle de traitement). Il en va de même pour le passage de l'échelle de traitement NA15 à NA16.

Exemple :



Le passage aux autres échelles se fait à chaque fois après 5 mentions 'répond aux attentes' et 5 ans d'ancienneté (ou après quatre mentions 'exceptionnel' et au moins 4 ans d'ancienneté sans avoir reçu de mention 'à améliorer' ou 'insuffisant').

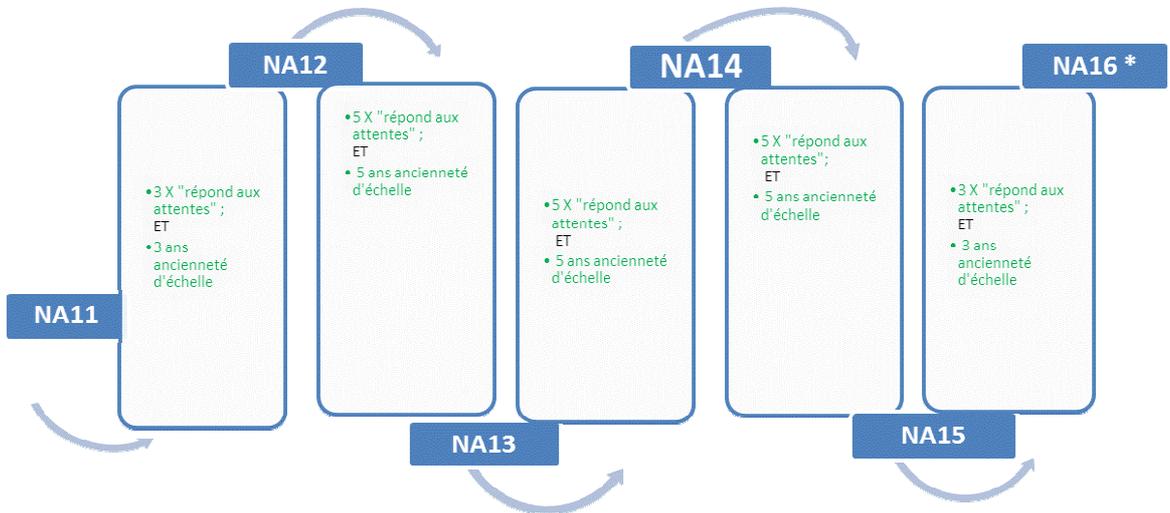
Pour un agent contractuel, le passage à l'échelle supérieure est limité à la troisième échelle.

Les mentions 'à améliorer' et 'insuffisant' ralentissent l'évolution de carrière. On n'accède en effet à la deuxième échelle qu'après 4 ans si on se voit attribuer une mention finale 'à améliorer' durant la première année et ensuite 3 mentions 'répond aux attentes'. Si l'on obtient d'abord une mention 'à améliorer' et les 2 années suivantes une mention 'exceptionnel', il faut uniquement encore avoir une mention 'répond aux attentes' ou 'exceptionnel' pour arriver à la deuxième échelle.

Lorsque l'on reçoit à nouveau une mention 'insuffisant' dans les 3 ans qui suivent l'attribution d'une première mention 'insuffisant', celle-ci entraîne le licenciement pour inaptitude professionnelle.

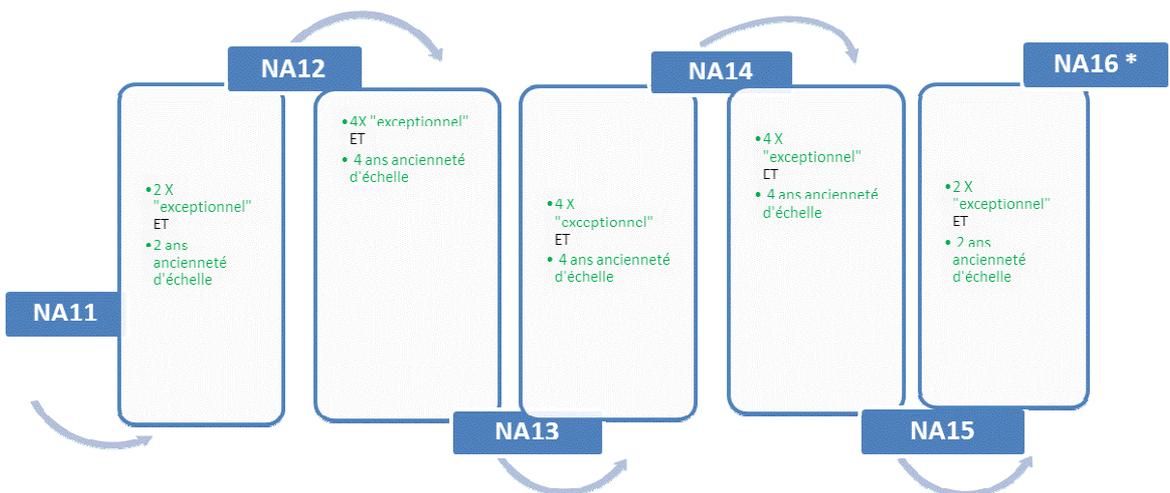
Les deux schémas ci-après représentent le déroulement de carrière normal et accéléré de la classe A1.

Procédure normale :



- Par dérogation, le passage de l'échelle de traitement NA15 vers NA16 s'opère selon les mêmes modalités que celles décrites précédemment pour le passage de la 1ère à la 2ème échelle.

Procédure accélérée :



- * Par dérogation, le passage de l'échelle de traitement NA15 vers NA16 s'opère selon les mêmes modalités que celles décrites précédemment pour le passage de la 1ère à la 2ème échelle.

2.1.2 Niveaux B, C et D

L'évolution de la carrière au sein du grade est liée:

- au grade auquel on appartient ;
- à l'échelle de rémunération ;
- à l'ancienneté ;
- aux résultats des évaluations.

Chaque grade compte 4 à 6 échelles qui déterminent le traitement.

Niveau	Grade	Échelles de traitement
Niveau B	expert administratif	B1 - B2 - B3 - B4 - B5
	expert financier	
	expert technique	
	expert ICT	
Niveau C	assistant administratif	C1 - C2 - C3 - C4 - C5
	assistant technique	
Niveau D	collaborateur administratif	NDA1 - NDA2 - NDA3 - NDA4 - NDA5
	collaborateur technique	NDT1 - NDT2 - NDT3 - NDT4 - NDT5 - NDT6
	collaborateur restaurant/nettoyage	DC1 - DC2 - DC3 - DC4

Echelle de niveau B

	B1	B2	B3	B4	B5
-	16 804	19 304	21 304	23 304	25 304
1	17 074	19 574	21 574	23 574	25 574
2	17 343	19 843	21 843	23 843	25 843
3	17 613	20 113	22 113	24 113	26 113
4	17 883	20 383	22 383	24 383	26 383
5	18 152	20 652	22 652	24 652	26 652
6	18 422	20 922	22 922	24 922	26 922
7	18 692	21 192	23 192	25 192	27 192
8	18 961	21 461	23 461	25 461	27 461
9	19 231	21 731	23 731	25 731	27 731
10	19 501	22 001	24 001	26 001	28 001
11	19 770	22 270	24 270	26 270	28 270
12	20 040	22 540	24 540	26 540	28 540
13	20 310	22 810	24 810	26 810	28 810
14	20 579	23 079	25 079	27 079	29 079
15	20 849	23 349	25 349	27 349	29 349
16	21 118	23 618	25 618	27 618	29 618
17	21 388	23 888	25 888	27 888	29 888
18	21 658	24 158	26 158	28 158	30 158
19	21 927	24 427	26 427	28 427	30 427
20	22 197	24 697	26 697	28 697	30 697

21	22 467	24 967	26 967	28 967	30 967
22	22 736	25 236	27 236	29 236	31 236
23	23 006	25 506	27 506	29 506	31 506
24	23 276	25 776	27 776	29 776	31 776
25	23 545	26 045	28 045	30 045	32 045
26	23 815	26 315	28 315	30 315	32 315
27	24 085	26 585	28 585	30 585	32 585
28	24 354	26 854	28 854	30 854	32 854
29	24 624	27 124	29 124	31 124	33 124

Echelle de niveau B (suite)

	NBI1	NBI2	NBI3	NBI4	NBI5
-	17 274	20 274	22 774	25 274	27 774
1	17 530	20 530	23 030	25 530	28 030
2	17 786	20 786	23 286	25 786	28 286
3	18 042	21 042	23 542	26 042	28 542
4	18 298	21 298	23 798	26 298	28 798
5	18 554	21 554	24 054	26 554	29 054
6	18 810	21 810	24 310	26 810	29 310
7	19 066	22 066	24 566	27 066	29 566
8	19 321	22 321	24 821	27 321	29 821
9	19 577	22 577	25 077	27 577	30 077
10	19 833	22 833	25 333	27 833	30 333
11	20 089	23 089	25 589	28 089	30 589
12	20 345	23 345	25 845	28 345	30 845
13	20 601	23 601	26 101	28 601	31 101
14	20 857	23 857	26 357	28 857	31 357
15	21 113	24 113	26 613	29 113	31 613
16	21 369	24 369	26 869	29 369	31 869
17	21 625	24 625	27 125	29 625	32 125
18	21 881	24 881	27 381	29 881	32 381
19	22 137	25 137	27 637	30 137	32 637
20	22 393	25 393	27 893	30 393	32 893
21	22 649	25 649	28 149	30 649	33 149
22	22 904	25 904	28 404	30 904	33 404
23	23 160	26 160	28 660	31 160	33 660
24	23 416	26 416	28 916	31 416	33 916
25	23 672	26 672	29 172	31 672	34 172
26	23 928	26 928	29 428	31 928	34 428
27	24 184	27 184	29 684	32 184	34 684
28	24 440	27 440	29 940	32 440	34 940
29	24 696	27 696	30 196	32 696	35 196

Echelle de niveau C

	C1	C2	C3	C4	C5
	14 274	16 274	17 974	19 674	21 374
1	14 474	16 474	18 174	19 874	21 574
2	14 674	16 674	18 374	20 074	21 774
3	14 873	16 873	18 573	20 273	21 973

4	15 073	17 073	18 773	20 473	22 173
5	15 273	17 273	18 973	20 673	22 373
6	15 473	17 473	19 173	20 873	22 573
7	15 672	17 672	19 372	21 072	22 772
8	15 872	17 872	19 572	21 272	22 972
9	16 072	18 072	19 772	21 472	23 172
10	16 272	18 272	19 972	21 672	23 372
11	16 471	18 471	20 171	21 871	23 571
12	16 671	18 671	20 371	22 071	23 771
13	16 871	18 871	20 571	22 271	23 971
14	17 071	19 071	20 771	22 471	24 171
15	17 270	19 270	20 970	22 670	24 370
16	17 470	19 470	21 170	22 870	24 570
17	17 670	19 670	21 370	23 070	24 770
18	17 870	19 870	21 570	23 270	24 970
19	18 069	20 069	21 769	23 469	25 169
20	18 269	20 269	21 969	23 669	25 369
21	18 469	20 469	22 169	23 869	25 569
22	18 669	20 669	22 369	24 069	25 769
23	18 868	20 868	22 568	24 268	25 968
24	19 068	21 068	22 768	24 468	26 168
25	19 268	21 268	22 968	24 668	26 368
26	19 468	21 468	23 168	24 868	26 568
27	19 667	21 667	23 367	25 067	26 767
28	19 867	21 867	23 567	25 267	26 967
29	20 067	22 067	23 767	25 467	27 167

Echelle de niveau D

	NDA1	NDA2	NDA3	NDA4	NDA5	NDT1	NDT2	NDT3
0	12 952	14 052	15 052	16 052	17 052	13 268	14 568	15 568
1	13 074	14 174	15 174	16 174	17 174	13 448	14 748	15 748
2	13 195	14 295	15 295	16 295	17 295	13 629	14 929	15 929
3	13 317	14 417	15 417	16 417	17 417	13 809	15 109	16 109
4	13 439	14 539	15 539	16 539	17 539	13 990	15 290	16 290
5	13 561	14 661	15 661	16 661	17 661	14 170	15 470	16 470
6	13 682	14 782	15 782	16 782	17 782	14 351	15 651	16 651
7	13 804	14 904	15 904	16 904	17 904	14 531	15 831	16 831
8	13 926	15 026	16 026	17 026	18 026	14 712	16 012	17 012
9	14 048	15 148	16 148	17 148	18 148	14 892	16 192	17 192
10	14 169	15 269	16 269	17 269	18 269	15 072	16 372	17 372
11	14 291	15 391	16 391	17 391	18 391	15 253	16 553	17 553
12	14 413	15 513	16 513	17 513	18 513	15 433	16 733	17 733
13	14 534	15 634	16 634	17 634	18 634	15 614	16 914	17 914
14	14 656	15 756	16 756	17 756	18 756	15 794	17 094	18 094
15	14 778	15 878	16 878	17 878	18 878	15 975	17 275	18 275
16	14 900	16 000	17 000	18 000	19 000	16 155	17 455	18 455
17	15 021	16 121	17 121	18 121	19 121	16 336	17 636	18 636
18	15 143	16 243	17 243	18 243	19 243	16 516	17 816	18 816
19	15 265	16 365	17 365	18 365	19 365	16 697	17 997	18 997

20	15 386	16 486	17 486	18 486	19 486	16 877	18 177	19 177
21	15 508	16 608	17 608	18 608	19 608	17 057	18 357	19 357
22	15 630	16 730	17 730	18 730	19 730	17 238	18 538	19 538
23	15 752	16 852	17 852	18 852	19 852	17 418	18 718	19 718
24	15 873	16 973	17 973	18 973	19 973	17 599	18 899	19 899
25	15 995	17 095	18 095	19 095	20 095	17 779	19 079	20 079
26	16 117	17 217	18 217	19 217	20 217	17 960	19 260	20 260
27	16 239	17 339	18 339	19 339	20 339	18 140	19 440	20 440
28	16 360	17 460	18 460	19 460	20 460	18 321	19 621	20 621
29	16 482	17 582	18 582	19 582	20 582	18 501	19 801	20 801

Echelle de niveau D (suite)

	NDT4	NDT5	NDT6	DC1	DC2	DC3	DC4
-	16 568	17 568	18 568	12 951	13 751	13 951	14 151
1	16 748	17 748	18 748	12 978	13 778	13 978	14 178
2	16 929	17 929	18 929	13 005	13 805	14 005	14 205
3	17 109	18 109	19 109	13 032	13 832	14 032	14 232
4	17 290	18 290	19 290	13 059	13 859	14 059	14 259
5	17 470	18 470	19 470	13 086	13 886	14 086	14 286
6	17 651	18 651	19 651	13 113	13 913	14 113	14 313
7	17 831	18 831	19 831	13 140	13 940	14 140	14 340
8	18 012	19 012	20 012	13 166	13 966	14 166	14 366
9	18 192	19 192	20 192	13 193	13 993	14 193	14 393
10	18 372	19 372	20 372	13 220	14 020	14 220	14 420
11	18 553	19 553	20 553	13 247	14 047	14 247	14 447
12	18 733	19 733	20 733	13 274	14 074	14 274	14 474
13	18 914	19 914	20 914	13 301	14 101	14 301	14 501
14	19 094	20 094	21 094	13 328	14 128	14 328	14 528
15	19 275	20 275	21 275	13 355	14 155	14 355	14 555
16	19 455	20 455	21 455	13 382	14 182	14 382	14 582
17	19 636	20 636	21 636	13 409	14 209	14 409	14 609
18	19 816	20 816	21 816	13 436	14 236	14 436	14 636
19	19 997	20 997	21 997	13 463	14 263	14 463	14 663
20	20 177	21 177	22 177	13 490	14 290	14 490	14 690
21	20 357	21 357	22 357	13 517	14 317	14 517	14 717
22	20 538	21 538	22 538	13 543	14 343	14 543	14 743
23	20 718	21 718	22 718	13 570	14 370	14 570	14 770
24	20 899	21 899	22 899	13 597	14 397	14 597	14 797
25	21 079	22 079	23 079	13 624	14 424	14 624	14 824
26	21 260	22 260	23 260	13 651	14 451	14 651	14 851
27	21 440	22 440	23 440	13 678	14 478	14 678	14 878
28	21 621	22 621	23 621	13 705	14 505	14 705	14 905
29	21 801	22 801	23 801	13 732	14 532	14 732	14 932

Le passage de la première à la deuxième échelle est lié à l'obtention de 3 mentions 'répond aux attentes', sous réserve de disposer de 3 ans d'ancienneté (ou de 2 mentions 'exceptionnel' et au moins 2 ans d'ancienneté sans avoir reçu de mention 'à améliorer' ou 'insuffisant' dans la première échelle de traitement). Il en va de même pour le passage de l'échelle de traitement NDT5 à NDT6.

En ce qui concerne le déroulement de carrière (normal et accéléré) des différents grades des niveaux B, C et D, il respecte la même logique que celle du niveau A expliquée précédemment.

3) Compléments

⇒ En plus du salaire de base, les agents reçoivent chaque année au mois de mai un *pécule de vacances*. Celui-ci s'élève à 92 % du salaire du mois de mars de la même année. Le calcul tient compte du nombre de mois travaillés l'année précédente.

⇒ *L'allocation de fin d'année* : elle se compose d'une partie fixe et d'une partie variable. Le montant total se situe entre 50 et 80 % du salaire mensuel brut. L'allocation de fin d'année est calculée sur la base du nombre de mois travaillés au cours de la période de référence du 1^{er} janvier au 30 septembre.

Certains fonctionnaires exercent une fonction supérieure sans avoir été promus au grade correspondant à celle-ci. Dans ce cas, ils peuvent bénéficier d'une *allocation pour l'exercice d'une fonction supérieure*. Cette « allocation » n'existe pas pour les agents contractuels.

Il s'agit dans ce cadre d'une fonction:

- qui, en principe, se trouve dans le niveau immédiatement supérieur ;
- qui doit être occupée pendant au moins 90 jours.

Cette allocation réduit l'écart avec l'échelle de rémunération à laquelle l'agent aurait dû être rattaché s'il avait effectivement été promu au grade ou à la classe de la fonction supérieure.

IV. Danemark

1) Contexte

Population : 5 569 077 (2014)

Population active : 2 800 000 millions (2013)

Le secteur public danois est composé du secteur de l'Etat, de cinq régions et de 98 municipalités.

Niveau administratif	Nombre de fonctionnaires	Nombre d'employés régis par les conventions collectives
Etat	23 300	155 600
Régions	4 750	106 750
Municipalités	18 000	410 950

(Chiffres 2013)

L'agence de modernisation de l'administration du ministère des finances est l'employeur central pour le secteur de l'Etat. Les intérêts de l'employeur public, au niveau des régions et des municipalités, sont défendus respectivement par les organisations « Régions danoises » et « Gouvernement local du Danemark ».

Les modalités d'emploi et de rémunération des agents publics danois dépendent des négociations collectives menées avec les syndicats, à trois niveaux différents (central, local et municipal). Pour cette raison, il existe de légères différences dans les rémunérations des fonctionnaires entre ces trois niveaux.

Les informations indiquées ci-après concernent le système de rémunération du secteur de l'Etat.

2) Système de rémunération

Les agents publics se répartissent entre fonctionnaires et agents employés selon les règles établies par les négociations collectives.

Les fonctionnaires sont minoritaires. Ce statut est réservé depuis le 1^{er} janvier 2001 à certaines catégories de gestionnaires, juges, policiers, gardiens de prison et personnels du ministère de la Défense.

1. Emploi régis par les négociations collectives

Pour les agents non fonctionnaires, le ministère des finances et les organisations syndicales ont conclu des accords collectifs définissant les modalités de rémunération et les conditions d'emploi en général.

Les agents concernés par ces accords sont soumis au système de rémunération appelé « Nouvelle Paie », établi en 1997. Selon ce système de rémunération, les agents reçoivent un salaire de base, auquel s'ajoutent un certain nombre de compléments.

Le secteur public danois a recours à un large éventail de métiers et donc de groupes d'agents, dont les conditions d'emploi et la rémunération sont définis par un éventail tout aussi large d'accords collectifs. Une forte proportion des agents

publics sont cependant employés dans les conditions définies par l'accord collectif des « diplômés de l'enseignement supérieur de l'Etat ».

Ce groupe d'agent reçoit un salaire de base qui dépend de leur ancienneté.

Echelle de rémunération des « diplômés de l'enseignement supérieur de l'Etat » :

Niveau	Salaire de base annuel (DKK)
1	245.399 (= 32 867 €)
2	251.119 (= 33 633 €)
4 (après deux années au niveau 2)	285.240 (= 38 207 €)
5	307.417 (= 41 177 €)
6	327.643 (= 43 883 €)
7	331.833 (= 44 445 €)
8+	347.571 (= 46 552 €)

1 DKK = 0,134 €. Données 2014.

La position au sein de l'échelle dépend de l'ancienneté et du niveau de diplôme. Par exemple, un agent titulaire disposant d'un diplôme de Master, sans ancienneté, sera placé au niveau 4. La progression entre les niveaux est automatique et annuelle, à l'exception du niveau 4 qui ne peut être atteint qu'au bout de deux ans passés au niveau 2.

Les agents appartenant à la catégorie des « conseillers spéciaux » ou « conseillers seniors » sont rémunérés selon la fourchette de salaire suivante :

	Fourchette de salaire (annuel -DKK)
Conseillers spéciaux	450.909 – 472.431 (= 60 390 €- 63 273 €)
Conseillers en chefs	485.345 – 511.173 (= 65 003 €- 68 463 €)

Il n'y a pas de progression automatique à l'ancienneté dans ces fourchettes de salaire. La progression salariale est négociée entre l'employeur et soit l'employé, soit son organisation syndicale.

2. Emploi de fonctionnaires

Les conditions d'emploi des fonctionnaires danois sont définies dans la « Loi des Fonctionnaires » et la « Loi sur la retraite des fonctionnaires », mais également au travers des négociations collectives. Ces lois définissent les droits et obligations des fonctionnaires, les procédures disciplinaires, les procédures de licenciement et les retraites. La rémunération et autres conditions d'emploi sont négociées entre les organisations syndicales de niveau central et le ministère des finances.

Les fonctionnaires danois sont rémunérés selon une échelle de rémunération composée de 43 grades, chacun d'eux comportant entre un et six échelons :

Grades	Salaire de base (annuel brut – Couronne danoise). <i>Données 2014.</i>					
	Echelon 1	Echelon 2	Echelon 3	Echelon 4	Echelon 5	Echelon 6
1	196.484 =26 316€	199.607	202.814 =27 164€	206.110	209.497	212.978 =28 525€
2	212.978	216.551	220.226	224.002	227.882	231.023
3	216.551	220.226	224.002	227.882	231.023	235.119
4	220.226	224.002	227.882	231.023	235.119	239.328
5	224.002	227.882	231.023	235.119	239.328	243.652
6	231.023	235.119	239.328	243.652	248.094	
7	235.119	239.328	243.652	248.094	251.606	
8	239.328	243.652	248.094	251.606	256.294	
9	243.652	248.094	251.606	256.294	261.115	
10	248.094 =33 228€	251.606	256.294	261.115	264.839=35 470€	
11	251.606	256.294	261.115	264.839	268.694	
12	256.294	261.115	264.839	268.694	273.312	
13	261.115	264.839	268.694	273.312	277.147	
14	264.839	268.694	273.312	277.147	280.730	
15	268.694	273.312	277.147	280.730	284.441	
16	273.312	277.147	280.730	284.441	228.206	
17	277.147	280.730	284.441	228.206	292.029	
18	280.730	284.441	228.206	292.029	295.908	
19	284.441	228.206	292.029	295.908	299.845	
20	228.206 =30 565€	295.908	303.839	312.000 =41 788€		
21	292.029	299.845	307.890	316.167		
22	295.908	303.839	312.000	320.390		
23	303.839	312.000	320.390	329.011		
24	307.890	316.167	324.670	333.406		
25	312.000	320.390	329.011	337.859		
26	316.167	324.670	333.406	342.672		
27	320.390	329.011	337.859	347.337		
28	333.406	342.672	352.054			
29	342.672	352.054	361.660			
30	347.337 =46 522€	356.828	369.689			
31	352.054	361.660	377.937			
32	369.689	386.414				
33	395.125					
34	413.269					
35	441.027					
36	471.781					
37	521.094					
38	592.911 =79 412€					
39	650.993					
40	728.408					

41	821.385					
42	925.652					
43	986.678 =132 152€					

Les grades situés entre les niveaux 37 et 43 correspondent à des fonctions de management et d'encadrement supérieur.

Le grade dépend des fonctions exercées. La progression entre les grades se fait soit par promotion, soit par changement de fonctions. La progression d'un échelon à l'autre s'effectue automatiquement tous les deux ans.

3) Compléments

Les compléments s'ajoutant au salaire de base sont soit des compléments « centraux », établis dans les accords conclus entre les organisations syndicales du niveau central et le ministère des finances, et les compléments « locaux », établis dans les accords conclus au niveau opérationnel, sur le lieu de travail par les managers locaux et les représentants syndicaux.

Dans le cadre de la « Nouvelle Paie », il existe quatre types de compléments définis au niveau opérationnel :

⇒ *Rémunération à la performance* : elle est accordée en fonction de l'atteinte d'un ensemble d'objectifs quantitatifs et qualitatifs prédéterminés. Ce complément relatif à la performance peut être accordé à titre individuel et/ou collectif ;

⇒ *Païement ponctuel* : il est accordé en cas d'effort ou de réalisation particulière et en cas de performance générale élevée ;

⇒ *Complément relatif aux qualifications* : il est utilisé pour récompenser les agents sur la base de leurs qualifications professionnelles et personnelles, la qualité démontrée dans l'exercice de leur mission, l'équilibre par rapport à d'autres fonctions du même type sur le marché du travail, ou encore dans un objectif de recrutement ou de maintien dans l'emploi. Ce type de complément est accordé de manière permanente ;

⇒ *Complément relatif aux fonctions* utilisé pour récompenser les agents qui exercent des missions particulières. Ce complément est, la plupart du temps, accordé de manière ponctuelle, et son versement prend fin avec l'aboutissement de la mission particulière. Cependant, il peut être également permanent pour un certain type de fonction très spécifique ;

Au niveau central, les compléments de salaire peuvent aussi bien être basés sur les qualifications que sur la fonction exercée. Ils sont définis dans les accords collectifs conclus entre le ministère des finances et les différentes organisations représentatives des salariés. Pour cette raison, les compléments spéciaux peuvent

varier d'un groupe d'agents à l'autre, en fonction de ce qu'on réussit à négocier leurs représentants respectifs.

En plus des compléments décidés au niveau central, il existe des compléments spéciaux réservés aux agents travaillant dans certains secteurs de l'Etat (Défense par exemple). Dans ce cas, ils sont décidés lors de négociations qui se déroulent directement entre les organisations syndicales et les ministères concernés.

Ces compléments sont accordés aussi bien aux agents publics de droit commun qu'aux fonctionnaires. Cependant, tandis que l'ensemble des compléments de salaire représentent en général approximativement 10% de la rémunération totale pour les agents de droit commun, cette proportion est très inférieure pour les fonctionnaires.

V. Espagne

1) Contexte

Population : 47 737 941 (2014)

Population active : 23 200 000 millions (2013)

Les effectifs de la fonction publique espagnole se répartissent de la manière suivante :

	Fonctionnaires titulaires	Contractuels	Autres personnels	TOTAL
Administration d'Etat	446 818	109 854	10 591	567 263
Administration des communautés autonomes	889 327	136 177	255 869	1 281 373
Administration locale	215 722	295 828	37 460	549 010
Universités	73 261	70 319	6 494	150 074
TOTAL	1 625 128	612 178	310 414	2 547 720

(Chiffres Juillet 2013)

2) Système de rémunération

Les fonctionnaires espagnols sont classés par groupes, en fonction de leur niveau d'études :

Groupes	Sous-groupes	Niveau d'étude requis
A	A1	Diplôme universitaire
	A2	Diplôme universitaire

B		Diplôme de technicien expérimenté
C	C1	Baccalauréat ou qualification technique
	C2	Diplôme de l'enseignement secondaire
Groupements professionnels E		Pas de diplôme requis

En Espagne, la rémunération de base est composée du salaire et d'un bonus triennal, destiné à récompenser l'ancienneté. Le montant de ce bonus est fixe. Il est versé une première fois aux fonctionnaires après trois ans de service. Par la suite un nouveau bonus triennal vient s'ajouter aux autres tous les trois ans, c'est-à-dire qu'un fonctionnaire le reçoit deux fois après six ans de service, trois fois après neuf ans, quatre fois après 12 ans, etc.

Rémunération annuelle de base en 2014 :

Groupes et sous-groupes (Loi 7/2007)	Salaires en Euros	Bonus triennal en Euros (annualisé)
A1	13.308,60	511,80
A2	11.507,76	417,24
B	10.059,24	366,24
C1	8.640,24	315,72
C2	7.191,00	214,80
E (Loi 30/1984) et autres groupements professionnels (Loi 7/2007)	6.581,64	161,64

Un 13^{ème} et un 14^{ème} mois sont versés en juin et décembre de chaque année. Le versement de ceux-ci avait été suspendu en 2013, mais il est prévu qu'il reprenne en 2014 et que le montant prévu pour 2013 mais non perçu soit remboursé.

13^{ème} et 14^{ème} mois de salaire versés en juin et décembre de chaque année, et prime triennale associée (chiffres pour 2014) :

Groupes et sous-groupes (Loi 7/2007)	Salaires en Euros	Prime triennale en Euros
A1	684,36	26,31
A2	699,38	25,35
B	724,50	26,38
C1	622,30	22,73
C2	593,79	17,73
E (Loi 30/1984) et autres groupements professionnels (Loi 7/2007)	548,47	13,47

3) Compléments

A cette rémunération de base s'ajoute un ensemble de primes.

⇒ *Prime de fonction* : elle est attachée au poste, qui dépend des spécificités de celui-ci (niveau de difficulté et de responsabilité). Le niveau de cette prime dépend du niveau dans l'échelle de référence auquel correspond le poste.

Il existe en effet une échelle de référence composée de 21 niveaux (du niveau 10 au niveau 30), qui détermine le montant de cette prime de fonction. Chaque groupe mentionnée plus haut (A, B, C, E) se voit attribuer un « intervalle de niveau » qui le positionne dans cette échelle de référence.

Intervalles de niveau		
Groupe par diplôme	Niveau minimal	Niveau maximal
A1 (A)	22	30
A2 (A)	18	26
B*	-	-
C1 (C)	14	22
C2 (D)	12	18
Groupements professionnels (E)	10	14

*Le groupe B a été créé récemment et les niveaux minimal et maximal n'ont pas encore été fixés par la loi.

Montant annuels de la prime de fonction pour 2014 (paiements en 12 versements) :

Niveau	Montant en Euros
30	11 625
29	10 427,16
28	9 988,80
27	9 550,20
26	8 378,40
25	7 433,64
24	6 995,04
23	6 556,92
22	6 118,08
21	5 680,20
20	5 276,40
19	5 007
18	4 737,48
17	4 467,96
16	4 199,16
15	3 929,28
14	3 660,12
13	3 390,36
12	3 120,84
11	2 851,44
10	2 582,28

La rémunération de base (salaire + bonus triennal + 13^{ème} et 14^{ème} mois) et la prime de fonction sont fixes et identiques pour tous les fonctionnaires appartenant au même groupe et au même niveau, quelque soit leur métier et leur administration de rattachement.

⇒ *Prime spéciale* : elle dépend des conditions particulières d'exercice : niveau de responsabilités, difficulté technique ou période de forte tension.

C'est cette prime spéciale qui va produire des écarts dans la rémunération globale des fonctionnaires espagnols. En effet, les écarts entre ministères ou administrations publiques peuvent varier de un à trois. La prime spéciale reçue par un fonctionnaire du groupe A2 et du niveau 22 du ministère des finances par exemple peut être jusqu'à trois fois plus élevée que celle d'un fonctionnaire appartenant à un autre ministère, même s'il appartient au même groupe et occupe le même niveau.

⇒ *Rémunération de la performance* : cette prime récompense un engagement ou une performance particulière, l'exécution d'une mission d'un intérêt particulier ou une initiative marquante. Chaque ministère a établi ses propres procédures d'évaluation. Les critères les plus déterminants sont souvent l'implication dans le travail et les heures complémentaires.

⇒ *Rémunération pour services extraordinaires* : cette prime récompense l'accomplissement d'une tâche exceptionnelle effectuée à des horaires particuliers. Son montant n'est pas fixe, il dépend du travail effectué.

Au total, il apparaît que la part de la rémunération de base dans la rémunération globale est inférieure à la part de la rémunération complémentaire.

Le fait que la rémunération de base soit relativement faible n'est pas sans conséquence puisque c'est sur la base de celle-ci que sont calculées les retraites.

Le tableau suivant résume les composantes essentielles de la rémunération des fonctionnaires espagnols :

2014	Rémunération de base (valeurs mensuelles)		Prime de fonction pour les niveaux les plus répandus (montant mensuel)		Prime spécifique (montant mensuel)	
	Salaire	Bonus triennal (mensualisé)		Montant	Montant	
Groupes	Euros	Euros	Niveau	Euros	De	à
A1	1 109,05	42,65	30	968,75	1 401,92	1 738,03
A2	958,98	34,77	28	832,40	1 123,11	1 401,92
B	838,27	30,52	26	698,20	789,71	895,54
C1	720,02	26,31	24	582,92	433,50	867,04
C2	599,25	17,90	22	509,84	433,50	640,73
E (Loi 30/84)	548,47	13,47	18	394,79	275,93	364,57
			15	327,44	222,65	433,50

VI. Finlande

1) Contexte

Population : 5 262 799 (2014)

Population active : 2 700 000 millions (2013)

En 2012, le nombre des agents publics finlandais s'élevait à 82 774 pour le secteur de l'Etat. Environ 85% d'entre eux étaient fonctionnaires et 15% employés publics. Le statut d'employé public est proche de celui de non-titulaire en France.

2) Système de rémunération

Le salaire d'un agent public finlandais peut reposer sur :

- un accord issu de la négociation collective ;
- la décision de l'employeur ;
- le contrat de travail.

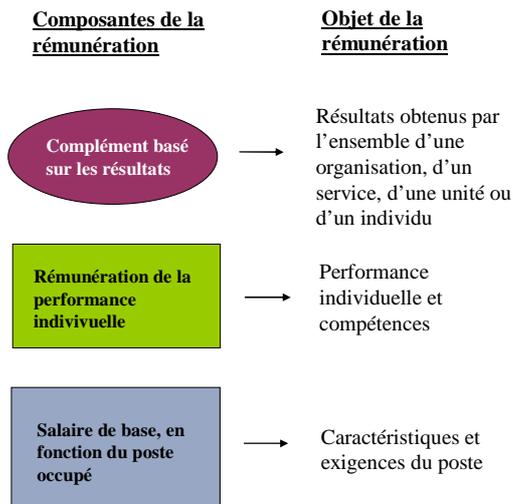
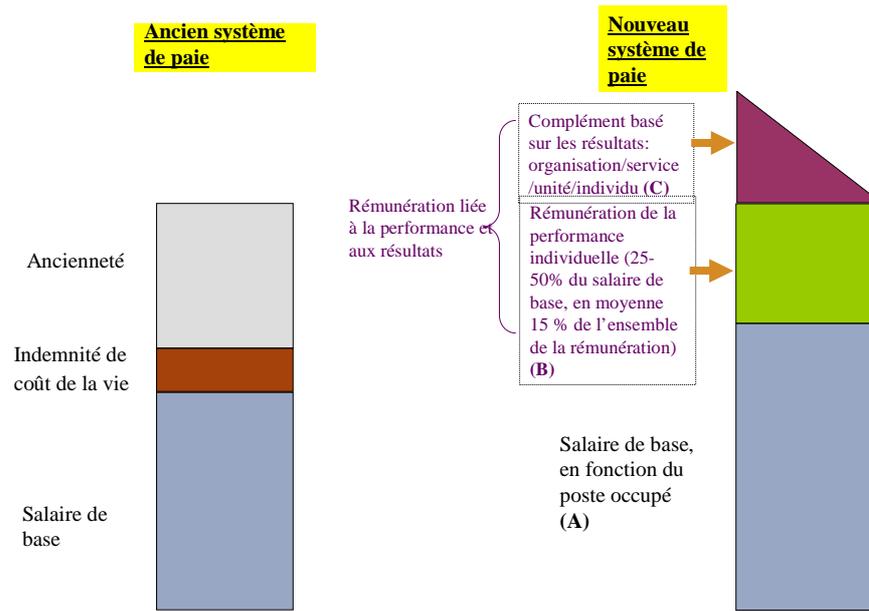
En effet, le salaire de base de l'administration gouvernementale est issu de la négociation collective (à l'exception des salaires du top management). Les accords collectifs sont négociés avec les partenaires sociaux au niveau opérationnel (ministères, agences). En 2010, on comptait 52 organisations ayant autorité pour participer à la négociation salariale.

La réforme du système finlandais de rémunération a été achevée en 2007 et a donné naissance au « nouveau système de paie ». Dans ce système, la rémunération est composée de trois éléments :

- 1) le salaire de base qui est fonction des caractéristiques et des exigences du poste ;
- 2) une rémunération de la performance individuelle ;
- 3) un complément salarial lié aux résultats (bonus).

Les deux premiers éléments sont négociés simultanément. L'utilisation du complément lié aux résultats, qui ne fait pas l'objet de négociations collectives, est finalement assez peu répandue. Il représente, lorsqu'il est utilisé (essentiellement au sein des agences), approximativement 1,5 ou 2% du salaire annuel de base. Parmi les agents publics du secteur de l'Etat, moins de 10% bénéficient de ce type de bonus.

Ce nouveau système de paie concerne tous les employés jusqu'au niveau de l'encadrement intermédiaire. La progression salariale ne dépend en aucune façon de l'ancienneté dans ce nouveau système, sauf pour un très faible nombre de fonctionnaires particuliers (par exemple les juges).



Le montant du salaire de base dépend des caractéristiques et exigences du poste occupé. Chaque poste particulier est classé dans un « niveau de compétence ». En effet, chaque métier particulier est positionné dans une échelle qui le classe en fonction des compétences qu'il exige.

Niveau de compétence	Nombre de fonctionnaires concernés	Salaires de base en fonction du poste occupé (A)	Rémunération de la performance individuelle (B)	Complément basé sur les résultats (C)	Total (A+B+C)
8	1 169	1 718,2	449,8	515,7	2 683,6
7	12 323	1 975,3	473,0	437,7	2 886,0
6	24 671	2 259,6	514,1	303,9	3 077,5
5	18 946	3 082,6	760,5	264,4	4 107,6
4	7 898	4 219,6	1 110,1	200,0	5 529,7
3	913	5 137,8	1 381,5	148,3	6 667,7
2	263	6 142,6	1 612,7	814,9	8 570,2
Total	66 183	<i>(Chiffres 2014 pour le gouvernement central)</i>			

Le nouveau système de paie étant en partie basé sur la performance, des procédures d'évaluation de celle-ci ont été mises en place. Les éléments mis en avant pour évaluer la performance des agents sont les suivants :

- efficacité, productivité ;
- maîtrise de la profession ;
- coopération, compétences sociales ;
- compétences en matière d'encadrement, pour les managers.

Cinq niveaux d'appréciation existent :

5	Performance exceptionnelle
4	Excellente performance
3	Bonne performance
2	Performance satisfaisante
1	Performance à améliorer

VII. Grèce

1) Contexte

Population : 10 775 557 (2014)

Population active : 4 900 000 millions (2013)

D'après les chiffres officiels, on comptait, en décembre 2012, 713 258 agents publics grecs, dont 629 101 fonctionnaires titulaires.

2) Système de rémunération

Un nouveau système de rémunération a été mis en place pour les fonctionnaires grecs en novembre 2011. La rémunération dépend dès lors strictement de l'échelle de rémunération attachée aux différentes catégories de fonctionnaires.

Les catégories en question sont les suivantes, elles dépendent du niveau de diplôme.

- Catégorie US : postes correspondant à un niveau d'études universitaires ;
- Catégorie TS : postes correspondant à un niveau d'études technologiques ;
- Catégorie SE : postes correspondant à un niveau d'études secondaires ;
- Catégorie CE : postes correspondant à un niveau de scolarité obligatoire.

Chacune de ces catégories est divisée en 6 rangs maximum (rangs A, B, C, D, E, F). Chacun des rangs d'une des catégories mentionnées plus haut correspond à un salaire précis.

En novembre 2011, les fonctionnaires se sont vus assigner un rang en fonction de leurs années d'expérience et de leurs qualifications complémentaires. Par exemple, les fonctionnaires possédant un Master en sciences se sont vus accorder deux ans d'ancienneté, tandis que ceux possédant un Doctorat ont obtenu six ans d'ancienneté.

Pour accéder au rang supérieur, la performance annuelle joue un rôle essentiel. En effet, des quotas ont été établis en matière de promotion d'une année sur l'autre. Ainsi, si 100% des candidats à la promotion peuvent passer du rang F au rang E, ce pourcentage diminue progressivement pour l'accès aux rangs suivants :

- 90% des candidats peuvent passer du rang E à D ;
- 80% des candidats peuvent passer du rang D à C ;
- 70% des candidats peuvent passer du rang C à B ;
- 30% des candidats peuvent passer du rang B à A.

L'ancienneté reste malgré tout déterminante pour être candidat au passage à un rang supérieur. Le tableau ci-dessous présente le nombre d'années minimum que doit effectuer un fonctionnaire au sein de son rang, en fonction de la catégorie à laquelle il appartient, avant de se porter candidat à la promotion au rang supérieur.

Rang	Catégories de poste de fonctionnaires			
	US (A-F)	TS (A-F)	CE (B-F)	CE (C-F)
	Durée de l'échelon	Durée de l'échelon	Durée de l'échelon	Durée de l'échelon
F	2 ans	2 ans	2 ans	2 ans
E	4 ans	4 ans	6 ans	10 ans
D	4 ans	4 ans	6 ans	10 ans
C	4 ans	4 ans	8 ans	dernier échelon
B	6 ans	8 ans	dernier échelon	
A	dernier échelon	dernier échelon		

Echelle de rémunération (salaire mensuel brut - Données 2014).

Catégorie	Rang	Augmentation	Salaire de base	Echelons								
				MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	
US	F		1 092									
	E	10%	1 201	1 225	1 250							
	D	15%	1 381	1 409	1 437	1 466						
	C	15%	1 588	1 620	1 652	1 685	1 719					
	B	20%	1 906	1 944	1 983	2 023	2 063	2 104	2 146	2 0189	2 233	
	A	10%	2 097	2 139	2 182	2 226	2 271	2 316	2 362	2 409		
TS	F		1 037									
	E	10%	1 141	1 164	1 187							
	D	15%	1 312	1 338	1 365	1 392						
	C	15%	1 509	1 539	1 570	1 601	1 633					
	B	20%	1 811	1 847	1 884	1 922	1 960	1 999	2 039	2 080	2 122	
	A	10%	1 992	2 032	2 073	2 114	2 156	2 199	2 243			
SE	F		858									
	E	10%	944	963	982	1 002						
	D	15%	1 086	1 108	1 130	1 153	1 176					
	C	20%	1 249	1 274	1 229	1 325	1 352	1 379				
	B	10%	1 499	1 529	1 560	1 591	1 623	1 655	1 688			
CE	F		780									
	E	10%	858	875	893	911	929	948				
	D	15%	987	1 007	1 027	1 048	1 069	1 090	1 112			
	C	15%	1 135	1 158	1 181	1 205	1 229	1 254	1 279	1 305	1 331	

La progression dans l'échelle s'effectue de différentes manières. Au sein d'une même catégorie, elle est verticale pour passer du rang F au rang A (progression descendante dans le tableau ci-dessus). La progression est également horizontale car chaque rang est constitué d'un certain nombre d'échelons (huit au maximum, de MK1 à MK8). Au sein des rangs F à C compris, la durée d'un échelon est de deux ans. Au sein des rangs A et B, elle est de trois ans. La progression d'un échelon au suivant correspond à une augmentation salariale de 2%.

Depuis 2013, ce nouveau système de rémunération s'applique non seulement au gouvernement central et aux municipalités, mais également à l'ensemble du secteur public.

3) Compléments

1. Compléments mensuels

Les fonctionnaires reçoivent tous les mois, en plus de leur salaire de base, les compléments suivants si :

- ils occupent un poste d'encadrement :

Poste	Euros
Directeur général	900
Directeur	500
Chef de section	250

- ils ont des enfants :

Nombre d'enfants	Euros
1	50
2	70
3	120
4	170
Plus de 4	+70 pour chaque enfant au dessus de 4

- leurs missions sont considérées comme particulièrement exigeantes ou dangereuses : 150 euros ;
- leur lieu de travail est situé en périphérie : 100 euros.

2. Compléments annuels

Les compléments annuels dépendent du degré d'atteinte des objectifs. Comme évoqué plus haut, la promotion dépend en partie de l'évaluation de la performance annuelle. Le nouveau système d'évaluation de la performance, mis en place par décret présidentiel, établit une procédure d'identification des objectifs et la conclusion d'un contrat de performance entre l'agent et son supérieur.

⇒ Le *complément annuel lié à la performance* est calculé ainsi :

Si les objectifs d'un service sont atteints, 3% de la masse salariale de ce service est redistribué à ses agents, selon les modalités suivantes :

- si les objectifs du service en question sont atteints à 90%, la prime annuelle correspond à 50% du salaire de base mensuel ;
- si les objectifs d'un service sont atteints à 100%, la prime annuelle correspond à l'équivalent d'un mois de salaire de base.

Il est nécessaire pour l'agent d'avoir lui-même atteint 80% au moins de ses objectifs pour pouvoir bénéficier de ce complément annuel lié à la performance.

⇒ Le *complément lié à la performance économique* : dans le cas particulier des agents travaillant sur des postes en rapport avec les questions financières, économiques et dans des services d'inspection, si les objectifs du service sont atteints, 10% maximum de la masse salariale peut être distribuée à ses agents. Seuls les agents des catégories US, TS et SE peuvent en bénéficier. Si les objectifs des agents de ces catégories sont atteints à plus de 90%, leur salaire mensuel de base peut augmenter de 15%.

N.B. : Compte tenu de la crise économique et du mémorandum actuellement en vigueur en Grèce, aucune promotion ne sera accordée avant 2016. Finalement depuis 2011, les évolutions de salaire sont restées faibles car elles ont été l'effet uniquement de la progression horizontale (d'un échelon à l'autre au sein d'un rang). Toutes les promotions au rang supérieur (progression verticale) étant suspendues.

De même, en ce qui concerne les compléments de rémunération évoqués précédemment, ceux-ci existent en théorie mais ne sont pas appliqués dans la pratique. Une décision ministérielle est attendue pour clarifier l'application légale de ces principes.

VIII. Irlande

1) Contexte

Population : 4 832 765 (2014)

Population active : 2 160 000 millions (2013)

A la fin de l'année 2013, le secteur de l'Etat employait 36 117 agents publics et 288 217 au total en comptant les autorités locales et les agences. La très grande majorité d'entre eux sont des fonctionnaires bénéficiant de la sécurité de l'emploi. Le statut d'agent contractuel concerne essentiellement les postes les plus élevés dans la hiérarchie. Chaque année, à peu près un millier d'employés de bureau sont recrutés pour une période de trois mois, essentiellement pour pallier au manque de personnel au cours des vacances d'été.

2) Système de rémunération

La progression salariale dépend de la performance des agents et de l'atteinte de leurs objectifs. Un fonctionnaire va progresser d'un point dans l'échelle salariale tous les ans s'il reçoit une note de trois ou plus (sur une échelle de cinq) lors de son évaluation.

Exemple d'échelles salariales de différentes catégories d'agents (en Euro, montants annuels bruts. Chiffres juin 2013):

Secrétaire général rang 1

185 350

Secrétaire général rang 2

175 877

Secrétaire adjoint

161 552

Secrétaire assistant

125 761	131 385	137 481	143 535
---------	---------	---------	---------

Principal supérieur

85 127	88 454	91 798	95 135	97 981	100 977	103 976
--------	--------	--------	--------	--------	---------	---------

Principal

79 401	82 587	85 750	88 936	91 624	94 410	97 194
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Principal assistant supérieur

67 434	69 910	72 391	74 870	77 304	78 714	81 109	83 510
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Principal assistant

65 000	65 000	66 040	68 262	70 479	71 758	73 995	76 224
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Officier d'administration échelle standard

33 247	36 194	39 967	42 838	45 711	
48 593	51 466	54 329	56 314	58 294	

Officier d'administration échelle supérieure

42 838	45 711	48 593	51 466	54 329	56 314	58 267	60 224
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Officier exécutif supérieur échelle standard

46 081	47 458	48 831	50 204	51 581	
52 955	54 329	56 314	58 294		

Officier exécutif supérieur échelle supérieure

48 831	50 204	51 581	52 955	54 329	
56 314	57 614	58 918	60 224		

Officier exécutif échelle standard

30 516	32 687	34 360	35 977	37 588	39 166
40 760	42 311	43 909	44 967	46 473	47 975

Officier exécutif échelle supérieure

30 516	32 687	34 360	35 977	37 588	39 166	40 760
42 311	43 909	44 967	46 473	47 591	48 713	49 837

Officier d'état-major

34 771	36 253	37 595	38 797	40 011	
41 223	42 440	43 616	44 725	46 171	

Employé de bureau échelle standard

23 177	24 255	25 339	26 420	27 502	28 583	29 635
30 688	31 743	32 795	33 840	35 471	36 753	37 341

Employé de bureau échelle supérieure

24 255	25 339	26 420	27 502	28 583	29 635	30 688
31 743	32 795	33 840	35 471	36 753	37 341	38 135

3) Compléments

Il existe très peu de compléments venant s'ajouter au salaire de base. Certains fonctionnaires perçoivent des indemnités, visant par exemple à rembourser les frais de transports, mais qui sont généralement faibles. Une politique de suppression du très grand nombre d'indemnités qui existaient auparavant a été menée ces dernières années. En général, l'ensemble de la rémunération des agents irlandais est proche du montant de leur salaire de base des agents irlandais est proche de ce que représente l'intégralité de la rémunération.

IX. Italie

1) Contexte

Population : 61 680 122 (2014)

Population active : 25 700 000 millions (2013)

En 2012, on comptait en Italie 3 238 474 agents publics, dont 163 231 travaillaient au sein des ministères.

2) Système de rémunération

Le statut d'emploi des agents publics italiens est régi par le droit du travail (droit privé) et par les accords collectifs. La rémunération est déterminée par les accords collectifs, différents selon chaque catégorie d'agents publics, dans le cadre de dispositions législatives spécifiques.

Ces accords collectifs définissent, pour chaque catégorie d'agents, le contenu professionnel, les conditions de travail (absences, congés, temps de travail et flexibilité du temps de travail), les relations avec les organisations syndicales (absences liées à l'activité syndicale, participation des OS à l'organisation du travail, etc.), salaires.

Les niveaux de salaire, ainsi déterminé par les accords collectifs nationaux, sont équivalents pour les postes de niveau égal, mais des compléments de salaires peuvent être accordés par chaque administration.

Cependant, en raison de la crise financière, les négociations salariales avec les organisations syndicales ont été suspendues jusqu'en 2014 au niveau national. Seules les négociations annuelles décentralisées au niveau des administrations locales ont été maintenues.

La relation entre la loi et les négociations collectives a évolué avec la réforme de 2009, qui a accordé plus de pouvoir aux managers et s'est concentrée en particulier sur un système de mesure et d'évaluation de la performance des agents publics,

avec la mise en place de récompenses et des systèmes rigides de progression de carrière.

Les agents publics, à l'exception des managers, sont répartis entre trois « zones fonctionnelles » distinctes. La progression au sein d'une même « zone » se fait selon des critères de sélection correspondant aux les accords collectifs :

- la qualité « culturelle » et professionnelle ;
- le type d'activité exercée ;
- les résultats obtenus, par allocation du mérite ;

Le passage d'une « zone » à une autre se fait en réussissant un concours. Les administrations publiques, depuis le 1^{er} janvier 2010, doivent combler les postes vacants en recourant au concours, sans qu'il ne soit possible de réserver aux agents en interne plus de 50% des postes, afin d'encourager le développement des compétences professionnelles chez les agents.

Les compétences sont évaluées grâce au « Système de mesure et d'évaluation de la performance » et les crédits spéciaux pour l'évaluation doivent être immédiatement utilisés pour accéder à la progression de carrière. Cependant, en raison des restrictions budgétaires, les progressions de carrière ont été bloquées et reportées au renouvellement des négociations collectives au niveau national.

En ce qui concerne le secteur des ministères, il existe trois « positions économiques » distinctes (I, II et III dans le tableau ci-dessous) auxquelles les postes sont rattachés. Ces positions économiques sont elles-mêmes composées de différents niveaux (F1 à F7).

Exemple d'échelle salariale pour le secteur des ministères :

« Position économique »	Salaire de base annuel brut au 1 ^{er} janvier 2009 en euros
Inspecteur général	31 562,55
Directeur de division	29 333,96
III F 7	30 648,62
III F 6	28 880,40
III F 5	27 040,86
III F 4	25 388,43
III F 3	23 112,30
III F 2	21 880,90
III F 1	21 125,34
II F 6	21 822,86
II F 5	21 209,39
II F 4	20 517,08
II F 3	19 372,07
II F 2	18 197,67
II F 1	17 303,11
I F 3	17 599,93
I F 2	16 973,05

IF 1	16 384,57
------	-----------

Le secteur des régions et organismes locaux est quant à lui organisé selon quatre catégories (A, B, C et D), comprenant elles-mêmes plusieurs niveaux.

Exemple d'échelle salariale pour le secteur des régions et des organismes locaux :

Catégorie	Salaire de base annuel brut au 1er janvier 2009 en euros
D6	28 342,72
D5	26 510,86
D4	25 377,76
D3	24 338,14
D2	22 203,89
D1	21 166,71
C5	21 901,32
C4	21 120,11
C3	20 472,62
C2	19 917,86
C1	19 454,15
B7	19 878,40
B6	19 143,58
B5	18 808,79
B4	18 496,61
B3	18 229,92
B2	17 531,61
B1	17 244,71
A5	17 539,65
A4	17 184,06
A3	16 884,35
A2	16 533,95
A1	16 314,57

3) Compléments

⇒ *L'indemnité d'administration* : celle-ci est fixe et dépend du secteur de l'administration publique auquel l'agent est rattaché. Elle est donc très variable et est très différente y compris d'un ministère à l'autre.

⇒ D'autres indemnités existent pour rémunérer la *performance individuelle*, la *performance collective* d'une administration dans son ensemble ou d'une unité, pour rémunérer les heures complémentaires ou horaires particuliers de travail, et enfin pour récompenser des activités particulièrement difficiles ou présentant un risque pour la santé.

Les négociations collectives au niveau national fixent également le montant alloué au fond spécial qui permet de financer ces compléments salariaux.

X. Lituanie

1) Contexte

Population : 3 505 738 (2014)

Population active : 1 450 000 millions (2013)

Début 2014, on comptait en Lituanie pour le secteur de l'administration centrale 50 983 fonctionnaires titulaires. 19 708 agents travaillent également sous contrat de droit privé au sein d' « institutions de service public ».

2) Système de rémunération

Les agents publics en Lituanie sont répartis en trois niveaux :

- A qui correspond à un niveau de diplôme universitaire ;
- B qui correspond à un niveau de diplôme de l'enseignement secondaire (Baccalauréat) ;
- C qui correspond à un niveau de diplôme de l'enseignement obligatoire.

Chaque poste est constitué de 20 grades (20 étant le grade le plus élevé). Par exemple, un directeur d'administration appartient au niveau A et son poste est situé entre le grade 18 et le grade 20.

Les grades dépendent aussi du rang accordé à l'institution ou administration. Toutes les administrations sont en effet réparties en cinq groupes, en fonction de leurs activités, du territoire sur lequel elles opèrent et le niveau de coopération menée avec d'autres institutions, publiques ou indépendantes. Par exemple, tous les ministères et seulement les ministères appartiennent au groupe de rang 1, tandis que les administrations locales culturelles appartiennent au groupe de rang 5.

Pour tous les postes (chef de département, chef de division, conseillers, spécialistes en chef, spécialistes, etc.), il existe un ensemble de grades, qui diffère d'une institution à l'autre. C'est l'autorité qui décide quel est le grade et l'ensemble dans lequel se trouve ce grade qui sera accordé au poste précis.

L'accès au grade supérieur pour un agent public est uniquement basé sur l'évaluation de sa performance.

Il existe un tableau de référence qui précise pour chaque poste la fourchette dans laquelle va se situer le grade qui lui est attaché. Le tableau en question n'est pas reproduit ici car il n'est disponible qu'en lituanien.

Par exemple, le grade d'un chef de service, en poste au sein d'un ministère, se situera dans une fourchette entre 13 et 16. Si les autorités ont décidé d'attribuer à ce poste particulier le grade 16, en se référant au tableau ci-dessous, on sait que le niveau 16 correspond à un coefficient de 8,7. Il faut donc multiplier ce coefficient par le montant de salaire de base (qui s'élève en 2014 à 450 Litass = 130 euros) et qui n'a pas été réévalué depuis 2009.

Grade	Coefficient
1	3,0
2	3,2
3	3,4
4	3,6
5	3,8
6	4,0
7	4,2
8	4,4
9	4,6
10	4,8
11	5,2
12	5,7
13	6,3
14	7,0
15	7,8
16	8,7
17	9,7
18	10,8
19	11,9
20	13,0

Le salaire de base de ce fonctionnaire sera alors calculé de la manière suivante :
 $450 \times 8,7 = 3\,915 \text{ LTL} = 1\,134 \text{ euros}$.

3) Compléments

⇒ Le bonus le plus significatif récompense la *performance* des agents. En effet, les agents publics lituaniens sont répartis en trois classes selon leur mérite (la première étant la plus élevée) :

- les agents de la classe 3 reçoivent un bonus équivalent à 15% du salaire de base ;
- les agents de la classe 2 reçoivent un bonus équivalent à 30% du salaire de base ;
- les agents de la classe 1 reçoivent un bonus équivalent à 50% du salaire de base.

⇒ Le *bonus d'ancienneté* qui correspond à 3% du salaire de base tous les trois ans passés au service de l'Etat lituanien, et le montant total de ce bonus ne peut pas excéder 30% du salaire de base.

Des compléments salariaux existent également pour les missions dangereuses, le travail lors des jours fériés, les vacances, le travail de nuit, les activités dépassant le temps de travail réglementaire et la prise en charge de missions complémentaires en dehors des heures de travail habituelles. Ces compléments sont exceptionnels et ne concernent qu'une faible part des agents publics.

Le système de rémunération lituanien est en cours de rénovation et il s'oriente vers une réduction de tous les compléments de rémunération et d'une augmentation du salaire de base.

XI. Luxembourg

1) Contexte

Population : 520 672 (2014)

Population active : 208 800 (2013)

En 2013, les effectifs de la fonction publique luxembourgeoise s'élevaient à 26 112 agents publics, répartis entre fonctionnaires (17 152), employés (6 229) et salariés (2 731).

2) Système de rémunération

A. Eléments généraux

La rémunération et l'évolution de carrière sont notamment liés à :

- l'avancement en échelon
- la majoration d'indice
- les promotions

- l'avancement « en traitement »
- les grades de substitution

A.1. L'avancement en échelon

Le fonctionnaire accède à l'échelon supérieur de son grade après deux ans de service, et dans certains cas après un an.

A.2. La majoration d'indice

Un an après avoir atteint un échelon d'un grade, le fonctionnaire bénéficie d'une majoration de l'indice. Cette majoration est équivalente à la moitié, arrondie à l'unité supérieure, de la différence entre l'indice correspondant à l'échelon actuel et l'indice de l'échelon suivant.

A.3. Les promotions

Par promotion, il faut entendre la nomination du fonctionnaire à une autre fonction qui est classée à un grade hiérarchiquement supérieur.

Le fonctionnaire qui bénéficie d'une promotion a droit, dans son nouveau grade, à l'échelon de traitement qui est immédiatement supérieur à son traitement augmenté d'une biennale de son ancien grade avant l'avancement. Si, dans son ancien grade, il avait atteint le maximum, il aura droit, dans son nouveau grade, à l'échelon de traitement qui suit l'échelon immédiatement supérieur à son traitement avant l'avancement.

A.4. L'avancement « en traitement »

Le fonctionnaire dont la carrière normale s'étend sur deux ou plusieurs grades, et qui à défaut de promotion, compte depuis sa nomination définitive trois ans de service dans le grade qui est considéré comme le grade normal de début de sa carrière, bénéficie d'un avancement en traitement au grade immédiatement supérieur.

L'avancement en traitement est considéré comme une promotion.

La promotion ultérieure du fonctionnaire à une fonction classée au même grade que celui auquel l'avancement en traitement lui a permis d'accéder, reste sans effet sur le traitement.

Sous certaines conditions, le fonctionnaire peut bénéficier d'un second avancement en traitement après six ans de service à compter de sa première nomination.

A.5. Les grades de substitution

Les grades de substitution ne sont accessibles qu'aux fonctionnaires occupant un emploi à responsabilité particulière. Sont considérés comme emplois à responsabilité particulière tous les emplois retenus comme tels par le ministre de tutelle sur proposition du chef d'administration.

Le nombre de fonctionnaires pouvant bénéficier d'un grade de substitution est limité à 10% de l'effectif total d'une carrière.

Pour déterminer les fonctionnaires pouvant bénéficier d'un grade de substitution, il est tenu compte de leur mérite personnel qui comprend les éléments de valeur personnelle, d'assiduité et de qualité du travail.

B. Le calcul du salaire

Le salaire et les indemnités sont exprimés en points indiciaires.

La valeur annuelle de 100 points indiciaires est fixée par la loi portant fixation de la valeur numérique des traitements des fonctionnaires de l'Etat, valeur correspondant en 2014 à 2796,42 euros.

Par ailleurs, la loi prévoit une adaptation périodique aux variations du coût de la vie. L'indice du coût de la vie est de 775,17 (à partir du 1.10.2013).

La valeur mensuelle d'un point indiciaire, adaptée à l'indice du coût de la vie, correspond donc à :

- $(2796,42 : 100) : (12 \times 7,7517) = 18,0641740$ euros

En supposant qu'un fonctionnaire bénéficie d'un traitement de 160 points indiciaires, son salaire de base brut s'élèverait à $160 \times 18,0641740 = 2.890,26$ euros par mois.

Son salaire net correspondrait à 2.157,65 euros à la suite des retenues suivantes : 8 % de cotisation retraite, 2,80 % de cotisations pour la Caisse de maladie des fonctionnaires et employés publics, 1,4% d'assurance dépendance, et enfin 15% de divers impôts.

Le tableau suivant présente l'échelle de rémunération de l'administration générale actuellement en vigueur:

Grade	Echelons											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
18	455	470	490	510	530	550	570	590	610	630	647	
17bis	465	480	495	515	535	555	575	595	615			
17	440	455	470	490	510	530	550	570	590			
16	435	450	465	480	495	510	525	540	555	570	585	
16	410	425	440	455	470	485	500	515	530	545	560	
15bis	405	420	435	450	465	480	495	510	525	540		
15	380	395	410	425	440	455	470	485	500	515		
14ter	385	405	420	435	450	465	480	495				
14bis	380	400	415	430	445	460	475	490				
14	360	380	395	410	425	440	455	470				
13bis	340	360	380	400	415	430	445	460				
13	320	340	360	380	395	410	425	440				
12bis	305	320	335	355	375	395	410	425				
12	290	305	320	340	360	380	395	410				
11	266	278	290	302	314	326	338	350	365	380		
10	242	254	266	278	290	302	314	326	338			
9bis	230	242	254	266	278	290	302	314	323	332		

9	218	230	242	254	266	278	290	302	314			
8ter	227	236	245	254	263	272	281	290	302	314	323	335
8bis	212	221	230	239	248	257	266	275	287	299	308	320
8	203	212	221	230	239	248	257	266	275	287	299	
7quater	186	195	204	213	222	231	240	249	258	267		
7ter	195	204	213	222	231	240	249	258	267	276	288	
7bis	185	194	203	212	221	230	239	248	257	266	278	
7	176	185	194	203	212	221	230	239	248	257		
6	163	172	181	190	199	208	217	226	235	244		
5	154	163	172	181	190	199	208	217	226	235		
4	144	152	160	168	176	184	192	200	208	216	224	
3	132	139	146	153	160	167	174	181	188	195	202	
2	121	128	135	142	149	156	160	164	168	172		
1	107	114	121	128	135	142	149	153	157			

3) Compléments

Le fonctionnaire peut prétendre aux allocations et primes suivantes :

⇒ *Allocation familiale* : elle est égale à 8,1% du salaire du fonctionnaire. Elle ne peut cependant être ni inférieure à 25 points indiciaires, ni supérieure à 29 points indiciaires.

Pour les fonctionnaires bénéficiant d'un congé pour travail à mi-temps, l'allocation de famille est réduite de moitié. Les fonctionnaires bénéficiant d'un congé sans traitement n'ont pas droit à cette allocation.

⇒ *Allocation de fin d'année* : le fonctionnaire en activité bénéficie d'une allocation de fin d'année payable avec le salaire du mois de décembre. Le montant de cette allocation est égal au salaire de base dû pour le mois de décembre.

⇒ *Allocation de repas* : le fonctionnaire en activité bénéficie d'une allocation de repas dont le montant net est fixé à 110 euros par mois.

⇒ *Prime d'astreinte* : elle varie selon les fonctions exercées et le régime de travail à horaire irrégulier.

XII. Pays-Bas

1) Contexte

Population : 16 877 351 (2014)

Population active : 7 879 000 (2013)

En 2012, les effectifs du secteur public dans son ensemble s'élevaient à 963 722 agents. Ce chiffre comprend:

- les services de l'éducation et de la recherche : 499 747 agents;
- les effectifs de l'administration centrale : 116 997 agents ;

- les effectifs du ministère de la défense : 61 770 agents ;
- la police : 65 440 agents ;
- l'administration judiciaire : 3 564 agents ;
- les municipalités : 163 115 agents ;
- les communautés locales : 30 843 agents ;
- les provinces : 12 179 agents.

Sans disposer de chiffres précis, on estime que les agents contractuels représentent 10% de la masse salariale.

2) Système de rémunération

La fonction publique néerlandaise n'est pas une fonction publique de carrière mais d'emploi. A chaque type d'emploi correspond une échelle de rémunération, constituée de 10 à 13 niveaux. Il existe au total 18 échelles au sein desquelles les fonctionnaires néerlandais sont placés, en fonction de la nature de leur poste et des missions qu'ils ont à assumer. La nature du poste est déterminée par l'évaluation professionnelle.

C'est la nature même du travail qui est confié aux fonctionnaires qui détermine l'échelle de salaire à laquelle ils doivent être rattachés. Il est possible que des agents soient placés dans une échelle inférieure à celle attachée normalement à un poste, jusqu'à ce que leur performance atteigne le niveau requis et réponde pleinement aux exigences de ce poste.

Les échelles de rémunération établissent les niveaux de salaire minimum et maximum, ainsi que les niveaux intermédiaires, de la manière suivante :

Nr.	Salaire au 1-4-2009	Echelle																		Salaire au 1-4-2009	Nr.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
	euro																			euro	
1	1467,16	0																		1467,16	1
2	1497,69	1	0																	1497,69	2
3	1528,19	2	1																	1528,19	3
4	1562,29	3	2	0																1562,29	4
5	1598,43	4	3	1																1598,43	5
6	1633,51	5	4	2																1633,51	6
7	1669,63	6	5	3	0															1669,63	7
8	1706,28	7	6	4	1															1706,28	8
9	1743,38	8	7	5	2	0														1743,38	9
10	1780,55	9	8	6	3	1														1780,55	10
11	1818,69	10	9	7	4	2														1818,69	11
12	1876,19		10	8	5	3	0													1876,19	12
13	1934,18			11	9	6	4	1												1934,18	13
14	1992,17				12	10	7	5	2											1992,17	14
15	2047,12					11	8	6	3											2047,12	15
16	2106,13						12	9	7	4	0									2106,13	16
17	2164,13							13	10	8	5	1								2164,13	17

Une fois par an, l'autorité compétente décide donc d'accorder ou non l'accès au niveau supérieur dans l'échelle, suite à un entretien d'évaluation. Cet entretien consiste à discuter de la manière dont l'agent a mené à bien ses missions au cours de l'année et les résultats obtenus, de discuter de ses conditions de travail et de son avenir professionnel.

Pour progresser d'avantage, les agents doivent postuler à un emploi de qualification supérieure, auquel est attachée une échelle de rémunération plus avantageuse.

Si la performance d'un agent qui a atteint le dernier niveau de l'échelle attachée à son poste est jugée excellente, celui-ci peut se voir attribué le niveau de salaire d'une échelle supérieure. Dans ce cas, il ne bénéficiera en revanche pas de la progression de salaire régulière dans les niveaux intermédiaires de cette nouvelle échelle. Enfin, l'autorité compétente peut revenir sur cette décision d'accorder le niveau de salaire d'une échelle supérieure si la performance de l'agent diminue de manière importante.

Les montants des échelles de rémunération sont arrêtés lors de négociations avec les représentants des personnels. Cependant, aucune revalorisation des échelles de rémunération n'a eu lieu depuis 2009.

3) Compléments

⇒ *Prime à la mobilité* : sous certaines conditions, les agents qui changent de poste sont éligibles à cette prime. Versée en une seule fois, elle équivaut à 50% du salaire mensuel. Si le changement de poste implique une augmentation définitive du salaire comme le placement dans une échelle de rémunération plus avantageuse, l'agent ne peut recevoir cette prime.

⇒ *Prime de vacances* : le montant de cette prime correspond en principe à 8% du salaire mensuel brut, et s'élève pour les fonctionnaires à temps plein à 156,73 euros au minimum par mois. Elle est versée en une fois par an en mai.

⇒ *Prime de fin d'année* : les fonctionnaires néerlandais la reçoivent chaque année en novembre. Elle correspond à 8,3% du salaire brut annuel.

⇒ Le principe de *bonus à la performance* (individuel ou collectif) existe mais il y est rarement fait recours depuis 2009. Cette gratification peut en principe s'élever à l'équivalent d'un ou deux mois de salaire en cas de résultat exceptionnel.

XIII. Pologne

1) Contexte

Population : 38 346 279 (2014)

Population active : 18 220 000 (2013)

Le secteur public polonais au sens large compte 1 039 000 employés. La fonction publique, dont le périmètre ne dépasse pas celui des administrations de l'Etat central, emploie quant à elle approximativement 124 000 agents, dont 7 500 sont des « fonctionnaires nommés ».

La fonction publique polonaise se compose en effet de deux catégories des fonctionnaires :

- les agents régis par des contrats de travail spéciaux prévu par la loi sur la fonction publique ;
- les « fonctionnaires nommés », qui ont soit passé un examen, soit sont diplômés de l'Ecole Nationale d'Administration.

2) Système de rémunération

Le statut des fonctionnaires polonais, y compris la question de la rémunération, est réglé par la loi sur la fonction publique du 21 novembre 2008. Le niveau de rémunération de base des agents est fixé par la loi budgétaire.

La rémunération des agents se compose du salaire prévu pour le poste de travail et d'un complément pour travail à long terme dans la fonction publique.

La rémunération des « fonctionnaires nommés » se compose du salaire prévu pour le poste de travail, d'un complément pour travail à long terme dans la fonction publique et d'un complément en vertu du grade.

Le salaire prévu pour le poste de travail et le complément en vertu du grade sont établis sont calculés au moyen de multiplicateurs de montant de base. Ce « montant de base » est fixé par la loi budgétaire. En 2013, il s'élevait à 468 euros.

Il existe neuf grades pour les fonctionnaires nommés. Pour chaque grade, un certain montant du complément est attribué.

Le fonctionnaire nommé peut accéder à un grade supérieur à la suite d'une évaluation positive. Il est également nécessaire que son supérieur direct obtienne l'aval de la direction générale pour lui accorder l'accès au grade supérieur. Si un fonctionnaire est évalué positivement deux fois consécutives (avec au minimum les notes de 5/6 ou 6/6), l'accès au grade supérieur est accordé automatiquement. L'avancement est donc basé sur le mérite.

Tous les fonctionnaires sont l'objet d'une évaluation qui a lieu tous les deux ans. N.B. : l'évaluation est également l'occasion d'élaborer et de discuter d'un programme individuel du développement professionnel pour les agents.

En fonction des résultats de l'évaluation, un changement de multiplicateur peut être effectué. Pour les fonctionnaires nommés, un changement de grade est également possible.

Tableau de multiplicateurs de montant de base (468 euros)

Type de poste	Fourchette des multiplicateurs
Positions supérieures	entre 2,2 et 8,0
Positions de niveau moyen - management /gestion	entre 1,5 et 7,0
Postions de coordination et indépendantes	entre 1,0 et 6,0
Positions d'expert	entre 0,9 et 3,5
Positions d'assistance	entre 0,8 et 2,7

Il n'existe pas de tableau de correspondance qui préciserait pour chaque poste le multiplicateur exact qui lui est associé, mais seulement des fourchettes en fonction des types de poste. En effet, le gestionnaire dispose d'une marge de manœuvre dans le choix du multiplicateur associé aux postes, et ce choix peut faire l'objet d'une négociation informelle avec l'agent.

Ainsi, un cadre intermédiaire, agent administratif « indépendant » sans responsabilités managériales, se voit en moyenne attribuer un multiplicateur de 1,9, mais ce dans une fourchette bien plus large située entre 1 et 6. Un collègue occupant le même type de poste peut tout-à-fait se voir attribuer un multiplicateur différent, mais il est très rare que celui-ci se situe dans la partie supérieure de la fourchette.

Le tableau suivant présente les multiplicateurs associés aux grades des fonctionnaires nommés et qui permettent de calculer le complément salarial attribué en fonction du grade.

Tableau des grades des fonctionnaires nommés :

Grade	Multiplicateur de montant de base
I	0,47
II	0,65
III	0,85
IV	1,05
V	1,25
VI	1,45
VII	1,65
VIII	1,85
IX	2,05

3) Compléments

⇒ Pour *travail à long terme* dans la fonction publique : après 5 ans = 5% du salaire prévu pour le poste de travail. Chaque année il augmente de 1% jusqu'à atteindre 20% du salaire prévu pour le poste de travail ;

- ⇒ *Bonus d'ancienneté* (versé en une fois):
- après 20 ans = 75% du salaire prévu pour le poste de travail,
 - après 25 ans = 100% du salaire prévu pour le poste de travail,
 - après 30 ans = 150% du salaire prévu pour le poste de travail,
 - après 35 ans = 200% du salaire prévu pour le poste de travail,
 - après 40 ans = 300% du salaire prévu pour le poste de travail,
 - après 45 ans = 400% du salaire prévu pour le poste de travail.
- ⇒ *Rémunération annuelle complémentaire*, équivalent à un 13^{ème} mois de salaire ;
- ⇒ Il existe également des gratifications pour performance particulière.

Prenons l'exemple d'un fonctionnaire nommé, position indépendante, grade II, avec 10 ans d'expérience :

- Salaire de base prévu pour le poste de travail :

$468 \times 1,9 = 889,2$ (montant de base x multiplicateur associé au poste)

- Complément accordé pour travail à long terme dans la fonction publique :

$10\% \times 889,2 = 88,92$ (pourcentage du salaire après dix ans d'exercice x salaire de base)

- Complément accordé en vertu du grade :

$468 \times 0,65 = 304,02$ (montant de base x multiplicateur associé au grade II)

= Salaire total : $889,2 + 304,02 + 88,92 = 1282,14$ euros.

XIV. Portugal

1) Contexte

Population : 10 813 834 (2014)

Population active : 5 395 000 (2013)

Au 31 décembre 2013, on comptait 563 595 agents travaillant dans le secteur public portugais (3,8% de moins qu'en 2012), parmi lesquels 74,4% appartenaient à l'administration centrale, 20% à l'administration locale et 5,6% aux administrations régionales des Açores et de Madère.

72,6% disposaient d'un contrat à durée indéterminée, 13,3% étaient fonctionnaires titulaires (*nomeação*), 11,2% disposaient d'un contrat à durée déterminée et 2,9%

occupaient des postes relatifs à des missions temporaires ou des positions politiques.

2) Système de rémunération

Le salaire des fonctionnaires portugais dépend de la carrière dans laquelle ils s'inscrivent. Les carrières dans l'administration publique portugaise sont en effet, depuis 2008, organisées selon le type de fonctions, en tant que carrières générales ou spéciales.

Les carrières générales, celles qui correspondent à des fonctions nécessaires au fonctionnement de la majorité des services publics, sont les suivantes:

- Technicien Supérieur : Degré 3, exigence d'un diplôme d'études supérieures (Licence ou maîtrise) ;
- Assistant Technique¹ : Degré 2, exigence d'un diplôme d'études secondaires complet (12 années de scolarité) ;
- Assistant Opérationnel² : Degré 1, exigence d'un diplôme d'études obligatoires (9 années de scolarité).

Il convient de préciser que le terme « carrière » doit être défini comme un cadre de référence dans lequel peuvent s'inscrire un ensemble de métiers concrets aux caractéristiques proches. Chaque poste, chaque métier particulier est rattaché à telle ou telle carrière. L'équivalent d'un attaché d'administration par exemple évoluera dans la carrière de « technicien supérieur ».

A chaque carrière correspond une échelle de rémunération, organisée en « positions rémunératoires » et « niveaux rémunératoires ». A chaque position correspond un niveau de rémunération, établi depuis 2009 dans le « Tableau unique des rémunérations », voir ci-après.

Les tableaux suivants présentent, pour trois exemples de carrières générales, les échelles de rémunération (salaire mensuel brut en euros). N.B. : cette rémunération est soumise à une réduction entre 2,5% et 12% depuis le 1^{er} janvier 2014.

Technicien supérieur

Position rémunératoire	1 ^{er}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}	5 ^{ème}	6 ^{ème}	7 ^{ème}	8 ^{ème}	9 ^{ème}	10 ^{ème}	11 ^{ème}	12 ^{ème}	13 ^{ème}	14 ^{ème}
Niveau rémunératoire	11	15	19	23	27	31	35	39	42	45	48	51	54	57
Rémunération	995,51	1 201,48	1 407,45	1 613,42	1 819,38	2 025,35	2 231,32	2 437,29	2 591,76	2 746,24	2 900,72	3 055,19	3 209,67	3 364,14

¹ Fonctions administratives.

² Ouvriers qualifiés ou non qualifiés, aides, huissiers, entre autres.

Assistant technique

Coordinateur Technique									
Position rémunératoire	1 ^{er}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}					
Niveau rémunératoire	14	17	20	22					
Rémunération	1 149,99	1 304,46	1 458,94	1 561,92					
Assistant Technique									
Position rémunératoire	1 ^{er}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}	5 ^{ème}	6 ^{ème}	7 ^{ème}	8 ^{ème}	9 ^{ème}
Niveau rémunératoire	5	7	8	9	10	11	12	13	14
Rémunération	683,13	789,54	837,60	892,53	944,02	995,51	1 047,00	1 098,50	1 149,99

Assistant Opérationnel

Chef Général Opérationnel								
Position rémunératoire	1 ^{er}	2 ^{ème}						
Niveau rémunératoire	12	14						
Rémunération	1 047,00	1 149,99						
Chef Opérationnel								
Position rémunératoire	1 ^{er}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}	5 ^{ème}			
Niveau rémunératoire	8	9	10	11	12			
Rémunération	837,60	892,53	944,02	995,51	1 047,00			
Assistant Opérationnel								
Position rémunératoire	1 ^{er}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}	5 ^{ème}	6 ^{ème}	7 ^{ème}	8 ^{ème}
Niveau rémunératoire	1	2	3	4	5	6	7	8
Rémunération	485,00	532,08	583,58	635,07	683,13	738,05	789,54	837,60

Tableau unique des rémunérations (entrée en vigueur le 1er janvier 2009)

Niveaux rémunératoires	Montant (en Euros)
1	Rémunération minimale mensuelle garantie (RMMG)
2	532,08
3	583,58
4	635,07
5	683,13
6	738,05

7	789,54
8	837,60
9	892,53
10	944,02
11	995,51
12	1 047,00
13	1 098,50
14	1 149,99
15	1 201,48
16	1 252,97
17	1 304,46
18	1 355,96
19	1 407,45
20	1 458,94
21	1 510,43
22	1 561,92
23	1 613,42
24	1 664,91
25	1 716,40
26	1 767,89
27	1 819,38
28	1 870,88
29	1 922,37
30	1 973,86
31	2 025,35
32	2 076,84
33	2 128,34
34	2 179,83
35	2 231,32
36	2 282,81
37	2 334,30
38	2 385,80
39	2 437,29
40	2 488,78
41	2 540,27
42	2 591,76
43	2 643,26
44	2 694,75
45	2 746,24
46	2 797,73
47	2 849,22
48	2 900,72
49	2 952,21
50	3 003,70
51	3 055,19
52	3 106,68
53	3 158,18
54	3 209,67
55	3 261,16
56	3 312,65
57	3 364,14
58	3 415,64
59	3 467,13
60	3 518,62
61	3 570,11
62	3 621,60
63	3 673,10
64	3 724,59
65	3 776,08
66	3 827,57
67	3 879,06
68	3 930,56
69	3 982,05
70	4 033,54
71	4 085,03
72	4 136,52
73	4 188,02
74	4 239,51
75	4 291,00

76	4 342,49
77	4 393,98
78	4 445,48
79	4 496,97
80	4 548,46
81	4 599,95
82	4 651,44
83	4 702,94
84	4 754,43
85	4 805,92
86	4 857,41
87	4 908,90
88	4 960,40
89	5 011,89
90	5 063,38
91	5 114,87
92	5 166,36
93	5 217,86
94	5 269,35
95	5 320,84
96	5 372,33
97	5 423,82
98	5 475,32
99	5 526,81
100	5 578,30
101	5 629,79
102	5 681,28
103	5 732,78
104	5 784,27
105	5 835,76
106	5 887,25
107	5 938,74
108	5 990,24
109	6 041,73
110	6 093,22
111	6 144,71
112	6 196,20
113	6 247,70
114	6 299,19
115	6 350,68

La progression se fait en passant d'une « position rémunératoire » à une autre, celle immédiatement supérieure dans l'échelle de carrière concernée.

Il dépend exclusivement de l'évaluation de la performance. La progression de carrière à l'ancienneté a été abandonnée en 2009.

Une fois par an en effet, les fonctionnaires portugais sont évalués. Différents niveaux d'appréciation existent, auxquels correspondent un nombre particulier de points :

- 6 points pour chaque appréciation maximum ;
- 4 points pour chaque appréciation du niveau immédiatement en dessous du niveau maximum ;
- 2 points pour chaque appréciation deux niveaux en dessous de l'appréciation maximum ;
- 2 points sont retirés à chaque appréciation de niveau minimum.

Le passage d'une « position rémunératoire » à la suivante dans l'échelle est obligatoire lorsque le fonctionnaire a accumulé un total de 10 points au cours de ses évaluations.

Quoiqu'il arrive, il n'est pas possible de progresser de deux « positions rémunératoires » en une seule fois.

Un avancement exceptionnel peut-être accordé lorsque le supérieur hiérarchique en fait la demande et que le budget le permet. Aucune mesure de ce genre d'a été observée depuis 2009.

3) Compléments

Les compléments salariaux sont attribués aux métiers qui présentent des conditions d'exercice particuliers (horaires atypiques, charge particulière de travail, etc.).

Les compléments sont normalement déterminés en valeur et non en pourcentage de la rémunération de base. Ils sont associés au poste de travail concret et non à la carrière ou catégorie professionnelle.

Les compléments sont créés et réglementés par la loi ou, dans le cas des relations juridiques constituées par contrat, par des instruments de réglementation collective de travail.

⇒ *Compléments ponctuels :*

- pour travail extraordinaire ;
- travail de nuit ;
- travail lors des jours de repos hebdomadaire ou des jours fériés ;
- travail en dehors du lieu de travail habituel.

⇒ *Compléments permanents :*

- pour travail risqué ou exercé dans des conditions insalubres ;
- pour travail posté ;
- pour travail en zones périphériques ;
- pour travail ne comportant pas d'horaires fixes ;
- pour les postes de secrétaire de direction.

Une étude de 2014 indique que sur un total de 15,5 milliards d'euros de masse salariale, 700 millions d'euros représentent les compléments de salaire.

Il existe aujourd'hui approximativement 280 compléments de salaire différents. Les plus importants en valeur sont versés par les administrations des secteurs de la police, de l'armée et des impôts. 25% des carrières reçoivent plus de cinq compléments différents.

Selon le Document de Stratégie Budgétaire publié à la fin avril 2014, le gouvernement prévoit de réduire le nombre des compléments au nombre de trois et de préparer une grille de référence unique en la matière, qui entrera en vigueur le 1er Janvier 2015.

Le maintien des compléments pour un agent dépendra des fonctions à remplir, du niveau de responsabilité et des résultats obtenus.

XV. République tchèque

1) Contexte

Population : 10 627 448 (2014)

Population active : 5 304 000 (2013)

En 2011, le nombre d'agents publics tchèques exerçant dans le cadre de l'administration centrale s'élevait à 322 351 (agences d'Etat et institutions publiques comprises).

Il convient d'ajouter à ce chiffre :

- Les effectifs de la police, les pompiers, et les agents de l'administration pénitentiaire : 61 104 agents ;
- les militaires : 21 367 ;
- les agents de l'éducation : 194 184 ;
- les services médicaux : 90 454 ;
- les services sociaux : 46 883 ;
- les services culturels : 20 975 ;
- les administrations déconcentrées : 75 410 agents.

Il n'existe pas de statut de la fonction publique en République tchèque et tous les agents sont soumis au droit du travail.

2) Système de rémunération

Les agents se voient attribuer un grade en fonction du poste occupé et des qualifications exigées. Ils se voient également attribuer un niveau qui dépend de leur ancienneté.

L'échelle de rémunération est constituée de 16 grades comportant chacun 12 échelons et correspondant à des montants de salaire fixes. L'appartenance à tel ou tel grade dépend du niveau de complexité du poste, du niveau de responsabilité et de la charge de travail liée au poste. La législation a également fixé un niveau de diplôme minimum pour chaque grade. La progression dans les échelons se fait à l'ancienneté. Le code du travail détermine de manière stricte le salaire « garanti » et l'employeur doit le respecter scrupuleusement. Cependant, il existe des moyens de rémunérer la performance des agents (voir ci-après). Seule une modification législative peut faire évoluer l'échelle salariale.

N.B. : les agents des autorités locales et régionales sont répartis en seulement 15 grades, car le 16^{ème} correspond à des fonctions supérieures que l'on ne trouve qu'au niveau central.

Depuis le 1^{er} janvier 2011, la législation concernant la détermination du salaire dans l'administration publique a évolué. Il est désormais possible pour les autorités territoriales (municipalités et départements) de déterminer eux-mêmes le niveau des salaires de ses employés au sein d'une fourchette prédéterminée. Ils peuvent négocier de manière contractuelle le niveau de salaire avec les agents appartenant au 13^{ème} grade et plus.

Le champ de la négociation collective est ainsi élargi à la question salariale au niveau local, et cette évolution est considérée positivement dans la mesure où elle permettrait de négocier des « packages » salariaux plus avantageux pour les agents des administrations locales et régionales, avec notamment la possibilité de tirer profit des marges de manœuvre budgétaires existantes.

Auparavant, la négociation collective relative au salaire ne concernait que les éléments non-garantis du salaire (rémunération de la performance et divers bonus).

En 2010, le salaire de base brut moyen des agents publics tchèques s'élevait à 26 998 CZK, soit approximativement 984 euros.

3) Compléments

⇒ La rémunération au mérite : il récompense une très bonne performance démontrée sur le long terme. Son montant peut atteindre 50% du montant du salaire de l'échelon le plus élevé du grade auquel l'agent appartient. Si l'agent appartient au 10^{ème} grade ou plus, la rémunération au mérite peut atteindre 100% du salaire de base. Elle est versée une fois par an.

⇒ En théorie, à la fin de chaque semestre, les agents publics reçoivent l'équivalent d'un mois de salaire, ce qui revient à dire qu'ils perçoivent sur une année un 13^e et 14^e mois de salaire. Dans les faits, ces compléments de rémunération concernent essentiellement l'encadrement supérieur.

⇒ Le « bonus d'encadrement » et le « bonus de performance » existent également et peuvent être occasionnellement versés aux agents les plus méritants. Une prime peut également être versée à l'occasion des 50 ans d'un employé ou à l'occasion de la retraite lorsque la carrière d'un agent a été particulièrement remarquable.

⇒ Enfin, des indemnités existent pour le travail de nuit, travail le week-end, travail dangereux ou particulièrement exigeant, etc.

XVI. Royaume-Uni

1) Contexte

Population : 63 742 977 (2014)

Population active : 32 320 000 (2013)

452 560 ETP appartiennent à la fonction publique au Royaume-Uni en 2011, répartis entre employés permanents (447 820) et temporaires/occasionnels (4 740).

2) Système de rémunération

Le pouvoir de fixer le niveau des rémunérations a été délégué dans les années 1990 à chacun des « *departments* » (agences ou ministères). Ces derniers disposent donc de leurs propres échelles de rémunération, qui sont donc diverses et variées.

Les tableaux suivants présentent les exemples du cabinet office et du ministère de la défense.

Exemple du Cabinet Office (un des *departments* offrant les meilleurs niveaux de rémunération) :

2010			2012		
Grade*	Min	Max		Min	Max
AA	18 095	19 965	AA	18 595 = 22 743 €	20 465 = 25 030 €
AO	21 323	23 892	AO	21 323 = 26 079 €	23 892 = 29 220 €
O	26 094	30 331	O	26 094 = 31 913 €	30 331 = 37 096 €
HO	31 900	37 105	HO	31 900 = 39 015 €	37 105 = 45 381 €
SO	37 990	42 856	SO	37 990 = 46 467 €	42 856 = 52 419 €
G7	52 669	61 590	G7	52 669 = 64 424 €	61 590 = 75 535 €
G6	63 463	74 209	G6	63 463 = 77 625 €	74 209 = 90 769 €

N.B : montant annuel brut en livres. 1 livre = 1,22 euros.

*AA : Assistant administratif
AO : Agent administratif
O : Manager Junior (1er niveau)
HO : Manager Junior (2e niveau)
SO : Manager Junior (3e niveau)
G7 : Manager Senior (1er niveau)
G6 : Manager Senior (2e niveau)

N.B. : Les niveaux de rémunération n'ont pas évolué depuis 2010, à l'exception du grade le plus bas d'assistant administratif.

Le rythme de progression d'un grade à l'autre est le suivant :

Administrative assistant/Assistant Officer	5 ans
Officer	6 ans
Higher Officer/Senior Officer	8 ans
Grades 7 et 6	8 ans

Rémunération de l'encadrement supérieur :

2013	Minimum	Maximum
Senior Civil Service 1 (Directeur adjoint)	£ 63 500 = 77 663 €	£ 117 800 = 144 072 €
Senior Civil Service 2 (Directeur)	£ 84 000 = 102 733 €	£ 162 500 = 198 740 €
Senior Civil Service 3 (Directeur Général)	£ 103 000 = 125 966 €	£ 208 100 = 254 501 €

Exemple du Ministère de la Défense :

2012		
Grade*	Min	Max
AA	£13 881 = 16 977 €	£17 072 = 20 879 €
AO	£15 847 = 19 382 €	£20 074 = 24 550 €
O	£20 815 = 25 458 €	£27 159 = 33 215 €
HO	£25 995 = 31 792 €	£33 918 = 41 481 €
SO	£32 623 = 39 898 €	£41 325 = 50 540 €
G7	£43 874 = 53 656 €	£55 578 = 67 972 €
G6	£53 196 = 65 058 €	£69 409 = 84 890 €

AA : Assistant administratif
AO : Agent administratif
O : Manager Junior (1er niveau)
HO : Manager Junior (2e niveau)
SO : Manager Junior (3e niveau)
G7 : Manager Senior (1er niveau)
G6 : Manager Senior (2e niveau)

Le salaire de base annuel brut moyen d'un fonctionnaire à temps plein au Royaume-Uni en 2010 s'élevait à 23 680 livres = 28 962 euros (hors primes et bonus).

3) Compléments

⇒ Indemnités de mobilité géographique, de transport et de logement pour les agents en exercice loin de leur lieu d'affectation d'origine, ou qui ont dû effectuer une mobilité géographique au Royaume-Uni ou à l'étranger ;

⇒ Indemnités de résidence qui varient entre les différentes régions du Royaume-Uni en fonction du coût de la vie (plus élevées pour les agents en poste à Londres par exemple ;

⇒ Indemnités pour travail à l'étranger ;

⇒ Indemnités pour travail à horaires irréguliers.

Il n'existe pas de cadre de référence au niveau national pour le versement de ces compléments salariaux et chaque service est libre dans le choix de leur attribution. La politique en la matière est individualisée. Seuls les agents en poste à l'étranger bénéficient d'indemnités complémentaires en matière de santé et en fonction du nombre d'enfants (pour financer la scolarité).

XVII. Suède

1) Contexte

Population : 9 723 809 (2014)

Population active : 5 107 000 (2013)

Les effectifs de l'administration publique suédoise se répartissent entre le gouvernement central (254 200 employés en 2012) et les municipalités et conseils de département

(1 058 700 employés au total la même année, dont environ 80% travaillent dans les municipalités).

Il s'agit d'une fonction publique de métier et les agents publics disposent de contrats de travail de droit privé.

L'organisation administrative du pays consacre d'une part des petits ministères d'Etat-majors (ne disposant pas de cabinets ministériels ou très peu) et d'autre part les agences (autonomes mais sous la tutelle du gouvernement).

Les agences suédoises se voient attribuer chaque année une enveloppe budgétaire par le gouvernement, ainsi qu'une lettre de cadrage à respecter. Elles disposent d'une liberté totale en matière de recrutement et de politique salariale. Il n'existe pas de statut de la fonction publique.

2) Système de rémunération

Les salaires des agents publics suédois sont « individualisés » et les notions de grades ou d'échelles de rémunération n'existent pas. Il n'existe ni salaire minimum, ni garantie de l'emploi. L'employé négocie son salaire avec son recruteur et le service des Ressources Humaines locales. Le licenciement est possible pour insuffisance professionnelle.

Chaque agence ou ministère dispose de ses propres types d'emplois et les agents publics sont rémunérés selon leurs performances individuelles, leurs qualifications et la complexité de leurs missions.

Il n'existe pas de système automatique de promotion. Pour obtenir un poste plus élevé, il faut se porter candidat lorsque l'un d'eux est vacant.

3) Compléments

Les agents publics en Suède ne reçoivent pas d'indemnités en complément de leur salaire de base.

HORS EUROPE

XVIII. Etats-Unis

1) Contexte

Population : 316 892 103 (2014)

Population active : 155 400 000 (2013)

La fonction publique fédérale aux Etats-Unis compte approximativement 2,1 millions d'agents.

L'emploi peut être permanent, à durée déterminée (entre un et quatre ans), ou encore temporaire (moins d'un an). Les statuts des agents diffèrent selon qu'ils appartiennent à l'un ou l'autre des trois groupes suivants : « Competitive service », « Excepted service » ou « Senior Executive service ». Le principe selon lequel le Président nouvellement élu nomme les membres de son administration (*spoils system* ou « système des dépouilles », apparu aux Etats-Unis lors des élections de 1828) ne concerne qu'un nombre très limité de postes (directeur généraux d'agences par exemple).

La majorité des agents publics aux Etats-Unis (75%) sont issus du « Competitive service », dont la voie de recrutement est le concours. Les lauréats du concours se voient octroyés un statut « conditionnel » pendant trois ans, durant lesquels ils doivent travailler au service de l'Etat. Ils obtiennent à l'issue de cette période un statut officiel et la sécurité de l'emploi. La rémunération de ces agents est régie par le *General Schedule*.

L'« Excepted service » regroupe les employés travaillant au sein d'agences particulières qui sont autorisées à mettre en place leur propre système de recrutement, selon leurs propres critères de sélection (agences de renseignement ou liées à la sécurité du territoire). Les agents appartenant à l'« Excepted service » ne bénéficient pas de la sécurité de l'emploi.

2) Système de rémunération

Le système de paie aux Etats-Unis est régi par le *General Schedule*. Ce dernier s'applique à 75% des agents de la fonction publique fédérale (1,5 million d'agents). Le *General Schedule* est composé de 15 grades de 10 échelons chacun, couvrant plus de 400 catégories d'agents, équivalentes aux « corps » en France.

La hausse du *General Schedule* intervient une fois par an, sous deux formes :

- pour chaque échelon, un ajustement annuel du salaire, basé sur l'évolution de l'« Indice du Coût de l'Emploi » du secteur privé (établi par le Bureau des Statistiques du Travail).
- un ajustement du montant des indemnités géographiques (voir plus bas).

Pour 2011, 2012 et 2013, le gouvernement fédéral a décrété un gel des salaires des fonctionnaires. En 2014, le *General Schedule* a de nouveau augmenté, à hauteur de 1%.

Grade	Salaire de base (annuel brut en US dollar) – 1 ^{er} janvier 2014									
	Echelon 1	Echelon 2	Echelon 3	Echelon 4	Echelon 5	Echelon 6	Echelon 7	Echelon 8	Echelon 9	Echelon 10
1	17 981 = 13 044 €	18 582	19 180	19 775	20 373 = 14 782 €	20 724	21 315	21 911	21 934	22 494 = 16 321 €
2	20 217	20 698	21 367	21 934	22 179	22 831	23 843	24 135	24 787	25 439
3	22 058	22 793	23 528	24 263	24 998	25 733	26 946	27 203	27 938	28 673
4	24 763	25 588	26 413	27 238	28 063	28 888	29 713	30 538	31 363	32 188
5	27 705 = 18 651 €	28 629	29 553	30 477	31 401 = 22 784 €	32 325	33 249	34 173	35 097	36 021 = 26 135 €
6	30 883	31 912	32 941	33 970	34 999	36 028	37 057	38 086	39 115	40 144
7	34 319	35 463	36 607	37 751	38 895	40 039	41 183	42 327	43 471	44 615
8	38 007	39 274	40 541	41 808	43 075	44 342	45 609	46 876	48 143	49 410
9	41 979	43 378	44 777	46 176	47 575	48 974	50 373	51 772	53 171	54 570
10	46 229 = 35 541 €	47 770	49 311	50 852	52 393 = 38 014 €	53 934	55 475	57 016	58 557	60 098 = 43 608 €
11	50 790	52 483	54 176	55 869	57 562	59 255	60 948	62 641	64 334	66 027

12	60 877	62 906	64 935	66 964	68 993	71 022	73 051	75 080	77 109	79 138
13	72 391	74 804	77 217	79 630	82 043	84 456	86 869	89 282	91 695	94 108
14	85 544	88 395	91 246	94 097	96 948	99 799	102 650	105 501	108 352	111 203
15	100 624 = 73 015 €	103 978	107 332	110 686	114 040 = 82 750 €	117 394	120 748	124 102	127 456	130 810 = 94 816 €

N.B.: 1 US dollar = 0,73 Euro.

Le grade 2 correspond à un diplôme de l'enseignement secondaire sans expérience professionnelle. Le grade 5 correspond à un niveau Bac+3 et le grade 9 à un niveau Master. La progression salariale est fondée sur une combinaison de l'ancienneté et de la manière de servir.

Chaque grade comporte 10 échelons qui équivalent chacun approximativement à 3% du salaire de l'agent.

La progression d'un échelon à l'autre est fondée sur un niveau de performance « acceptable » et sur l'ancienneté.

Les durées de progression entre les échelons sont les suivantes :

- Echelons 1-3 : 1 an
- Echelons 4-6 : 2 ans
- Echelons 7-9 : 3 ans.

18 ans sont habituellement nécessaires pour progresser du 1^{er} au 10^{ème} échelon au sein d'un grade, si l'agent reste dans ce grade.

Cependant, les agents qui atteignent un niveau de performance exceptionnel peuvent passer plus rapidement à l'échelon supérieur, dans la limite d'un échelon complémentaire par an au maximum.

3) Compléments

⇒ Des *indemnités géographiques* peuvent être attribuées afin de compenser les différences de coût de la vie entre les différents lieux de travail (les Etats-Unis sont divisés en 34 zones géographiques de paie).

Les agents en poste à l'étranger ne sont pas concernés par les indemnités géographiques mais ils entrent dans une grille de rémunération spéciale, plus avantageuse que celle du *General Schedule*, de manière à ce que les postes de certaines zones géographiques difficiles puissent être pourvus.

⇒ S'il existe des « *performance bonuses* », ceux-ci sont loin d'être automatiques et leurs montants sont généralement faibles. Ils dépendent des évaluations individuelles annuelles des personnels. Les programmes d'attribution de ces « *performance awards* » sont décentralisés au niveau des agences, qui les gèrent de manière indépendante et dans la limite de leurs capacités budgétaires.

Certaines agences fédérales attribuent également des « *performance bonuses* » collectifs mais ces initiatives ne sont pas généralisées.

Depuis 2011, le gouvernement adopte une politique restrictive en matière de bonus à la performance.

XIX. Québec

1) Contexte

Population : 6 724 100 (2014)

Population active : 4 379 100 (2014)

En 2012, la fonction publique québécoise comptait 58 272 ETC³ pour 77 000 employés, dont 44 040 ETC réguliers (51 000 employés) et 12 797 occasionnels (20 500 employés). Les agents publics québécois sont répartis entre 19 ministères et 66 organismes présents dans l'ensemble des régions du Québec.

Les emplois occasionnels sont de durée limitée et celle-ci est fixée au moment de l'embauche. Les emplois réguliers sont des emplois permanents obtenus à l'issue d'un stage probatoire. Emplois réguliers comme occasionnels ne sont accessibles que par le biais de concours.

2) Système de rémunération

Dans la fonction publique québécoise, il existe 7 classes d'emploi principales :

- 1) Personnel d'encadrement ;
- 2) Professionnels ;
- 3) Professeurs ;
- 4) Techniciens ;
- 5) Personnel de bureau ;
- 6) Ouvriers ;
- 7) Agents de la paix.

Ces classes d'emploi sont elles-mêmes subdivisées en métiers plus spécifiques (par exemple pour la classe d'emploi des ouvriers, le métier « aide en tuyauterie » appartient à la classe 10, tandis que le métier de « mécanicien en plomberie » appartient à la classe 15 – voir ci-dessous).

À chaque classe d'emploi est associée une échelle de traitement, laquelle est fonction de la complexité des tâches et du niveau de diplôme exigé. Ces échelles font l'objet de négociations entre le gouvernement et les syndicats. Certaines de ces échelles sont subdivisées en échelons, l'accès à un échelon supérieur correspondant à une augmentation annuelle ou semi-annuelle.

³ Equivalent temps complet

1) Exemple de la classe d'emploi « Personnel de l'encadrement » :

Echelon	Montant annuel au 1 ^{er} avril 2014 en dollars canadiens	
	Minimum	Maximum
1	111 213 = 74 035 €	144 496 = 96 186 €
2	105 021	127 857
3	93 727	114 103
4	83 640	101 827
5	73 418 = 48 876 €	90 873 = 60 491 €
6	60 824	81 097
7	56 061	74 751
8	51 277	68 369
9	45 378	60 503
10	40 155 = 26 729 €	53 542 = 35 641 €

N.B.: 1 dollar CAD = 0,7 euro.

2) Trois exemples de la classe d'emploi « Professionnels »

1° Conseiller en gestion des ressources humaines

- classe 2 : 1^{er} grade
- classe 1 : 2^{ème} grade

Classe	Echelon	Montant annuel au 1 ^{er} avril 2014 en dollars canadiens
2	1	40 392 = 26 890 €
2	2	41 876
2	3	43 428
2	4	45 079
2	5	46 757
2	6	48 490 = 32 281 €
1	1	53 187
1	2	75 538 = 50 295 €

2° Agent de gestion financière

Echelon	Montant annuel au 1 ^{er} avril 2014 en dollars canadiens
1	39 176 = 26 085 €
2	40 482
3	41 885
4	43 340
5	44 847
6	46 405 = 30 901 €
7	48 010
8	50 560
9	52 367

10	54 265
11	56 207 = 37 428 €
12	58 263
13	60 406
14	62 627
15	64 929
16	66 525
17	68 162
18	72 131 = 48 029 €

3° Bibliothécaire

Echelon	Montant annuel au 1 ^{er} avril 2014 en dollars canadiens
1	40 617 = 27 045 €
2	41 973
3	43 427
4	44 935
5	46 499
6	48 111
7	49 777
8	52 421
9	54 294 = 36 153 €
10	56 261
11	58 278
12	60 406
13	62 362
14	64 930
15	67 316
16	68 973
17	70 669
18	74 784 = 49 797 €

3) Exemple de la classe d'emploi « Professeurs »

Classe	Echelon	Montant annuel au 1 ^{er} avril 2014 en dollars canadiens
0	1	38 902 = 25 902 €
0	2	40 346
0	3	41 789
0	4	43 468
0	5	45 331
0	6	47 280
0	7	49 306
0	8	51 424 = 34 239 €
0	9	53 625

0	10	55 928
0	11	58 325
0	12	60 829
0	13	63 437
0	14	66 152 = 44 042 €
0	15	68 994
0	16	71 954
0	17	75 039
0	18	76 259
0	19	77 501
0	20	78 758 = 52 434 €

4) Exemple de la classe d'emploi « Techniciens »

Technicien en administration

Classe	Echelon	Montant annuel au 1 ^{er} avril 2014 en dollars canadiens
10	1	33 166 = 22 077 €
10	2	34 280
10	3	35 686
10	4	36 946
10	5	38 389
10	6	39 740
10	7	41 366 = 27 535 €
10	8	42 900
10	9	44 525
10	10	46 187
10	11	47 922
10	12	49 785 = 33 133 €
10	1	50 424
10	2	52 323
10	3	54 387 = 36 196 €

5) Exemple de la classe d'emploi « Personnel de bureau »

Agent de secrétariat

Classe	Echelon	Montant annuel au 1 ^{er} avril 2014 en dollars canadiens
20	1	33 001 = 21 955 €
20	2	34 042
20	3	35 010
20	4	36 088
20	5	37 183 = 24 732 €
20	6	38 279
20	7	39 466

20	8	40 635
20	9	41 822 = 27 820 €

6) Exemple de la classe d'emploi « Ouvriers »

Ouvrier (plomberie et chauffage)

- classe 10 : aide en tuyauterie

- classe 05 : mécanicien en plomberie chauffage

Classe	Echelon	Montant horaire au 1 ^{er} avril 2014 en dollars canadiens
10	0	18,03 = 12 €
5	0	22,89 = 15 €

7) Exemple de la classe d'emploi « Agents de la paix »

Agents des services correctionnels

- classe 15 : agents des soins de santé

- classe 10 : agents des services correctionnels

Classe	Echelon	Montant annuel au 1 ^{er} avril 2014 en dollars canadiens
15	1	49 023 = 32 611 €
15	2	50 652
15	3	52 202
15	4	53 780
15	5	55 468
15	6	57 159
15	7	58 992 = 39 245 €
15	8	60 854
15	9	63 031
15	10	65 324
15	11	67 959
15	12	71 198 = 47 364 €
10	1	44 892 = 29 865 €
10	2	47 030
10	3	49 269
10	4	51 614
10	5	54 071
10	6	56 646
10	7	59 342
10	8	62 165 = 41 356 €

Le temps passé dans un échelon varie selon les échelles de traitement entre six mois et un an. Elle n'est pas accordée automatiquement mais sur un critère de rendement satisfaisant minimum.

Une qualification diplômante acquise parallèlement à l'activité salariée permet aux personnels de bénéficier d'une revalorisation de leur positionnement dans leur classe d'emploi et, par conséquent, de leur traitement.

A l'inverse, sur sa demande ou sur celle de sa hiérarchie, un fonctionnaire peut être « *reclassé* ». Ainsi peut-il renoncer à exercer des fonctions d'encadrement pour exercer celles de professionnel sans responsabilités managériales. Dans le cas de motifs médicaux ayant nécessité son *reclassement*, l'agent conserve un même niveau de salaire.

L'augmentation salariale associée à une promotion au sein d'une même *classe d'emploi* ne peut excéder 5% du précédent salaire.

3) Compléments

Les compléments perçus par les agents consistent essentiellement en des ajustements régionaux au coût de la vie, comme aux Etats-Unis.

→ *Rémunération à la performance* :

Si ses résultats sont jugés d'un « rendement exceptionnel », un fonctionnaire peut bénéficier d'un bonus pouvant atteindre jusqu'à 3,5% du salaire de base perçu au cours de la période de travail évalué.

Cette prime est versée en une fois sous forme d'un montant forfaitaire.

La proposition du supérieur hiérarchique d'attribuer une telle prime de rendement à un employé doit être validée par un comité *ad hoc* dont les membres sont nommés par le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme dont dépend l'agent.

XX. Japon

1) Contexte

Population : 127 103 388 (2014)

Population active : 65 620 000 (2013)

L'administration japonaise compte au total 3 408 000 agents publics, répartis entre 639 000 agents « d'Etat » et 2 769 000 agents « locaux » (81,2%), gérés de manière autonome.

La fonction publique japonaise est organisée de manière très verticale (il reste courant de faire toute sa carrière au sein d'un même ministère). Cette fonction publique de carrière recrute sur des concours très sélectifs, avec une progression à l'ancienneté strictement réglementée.

Parmi les agents d'Etat, on distingue deux catégories : environ 300 000 « spéciaux » (magistrats, employés de la Diète, de la Défense), nommés de manière discrétionnaire, et quelque 360 000 « réguliers » (chargés de fonctions administratives, d'enseignement, etc.), « noyau dur » qui a décru considérablement depuis quarante ans, passant de 900 000 en 1967 à 300 000 actuellement après la privatisation de la poste japonaise (en 2003) et la création

d'agences (IAC, Independent Administrative Corporations : organismes agricoles et miniers, hôpitaux, instituts de recherche, musées, etc.).

Tous les agents publics japonais sont des fonctionnaires disposant d'un statut distinct du secteur privé (Loi de 1947 de la fonction publique d'Etat et des fonctions publiques locales de 1950). La fonction publique japonaise n'emploie pas de contractuels soumis au droit privé.

2) Système de rémunération

La progression salariale est basée sur les résultats de l'évaluation à la performance, dont le système a été réformé en 2009. L'évaluation des agents publics japonais se fait au cours d'un entretien annuel d'évaluation des compétences et d'un entretien semestriel d'évaluation de la performance.

Les fonctionnaires sont notés sur une échelle de 5 (S : appréciation maximale, A, B : note moyenne, C, et enfin D). Ceux qui obtiennent la meilleure note progressent plus rapidement.

Le tableau suivant illustre la manière dont les résultats de l'évaluation influent sur la progression dans le grade et les échelons.

N.B. : il existe cependant des exigences minimum en termes d'années d'expérience pour être autorisé à progresser dans les grades.

		Résultat de l'évaluation de la performance (deux fois par an)																	
		S-S	S-A	S-B	A-A	A-B	B-B	S-C	A-C	B-C	C-C	S-D	A-D	B-D	C-D	D-D			
Résultat de l'évaluation des	S	1 ^{er} groupe				2 ^e groupe			Dans tous les cas où la note C apparaît						Dans tous les cas où la note C ou D apparaît				
	A				2 ^e groupe		3 ^e groupe												
	B	2 ^e groupe			3 ^e groupe														
	C																		
	D																		



Rythme de progression en fonction des résultats :

A	B	C (moyenne)	D	E
8 échelons ou plus	6 échelons	4 échelons	2 échelons	Pas de progression d'échelon

Grade Echelons principaux	Salaire de base mensuel brut en Yen									
	Grade 1	Grade 2	Grade 3	Grade 4	Grade 5	Grade 6	Grade 7	Grade 8	Grade 9	Grade 10
1	135,6 = 966 €	181,2 = 1291 €	222,9 = 1588 €	261,9 = 1865 €	289,2 = 2059 €	320,6 = 2283 €	366,2 = 2608 €	413,0 = 2941 €	464,6 = 3309 €	529,5 = 3771 €
5	140,1 = 998 €	192,8	230,2	270,2	298,2	329,8	376,3	422,4	476,9	542,1 = 3712 €
9	144,5	200,0	237,5	278,6	307,3	338,6	386,4	431,2	489,1	552,0

13	149,8	207,0	244,9	287,0	316,4	347,2	397,1	439,5	501,2	559,4
17	155,7	214,6	252,2	295,4	325,2	355,5	406,0	447,3	510,8	565,3
21	161,6 = 1151 €	222,0	260,1	303,8	333,5	363,5	413,7	454,5	516,5	570,1 = 4061 €
25	172,2 = 1227 €	229,3	267,7	312,1	341,5	371,5	421,3	460,5	522,3 = 3720 €	
29	178,8	236,1	275,3	320,4	349,4	379,1	427,6	465,6	527,0	
33	185,8	242,1	282,7	328,4	357,0	386,2	432,7	468,7	530,5	
37	191,6	248,0	290,1	336,5	363,8	392,4	437,8	471,9	534,1	
41	196,9	254,2	297,4	344,4	369,4	397,1	441,1	475,1	537,7	
45	202,0	259,7	304,2	351,6	373,4	401,4	444,2	478,2		
49	207,1 = 1475 €	265,2	310,6	357,8	377,1	404,2	447,2 = 3185 €			
53	211,6	270,1	317,1	361,8	380,2	407,1	450,2			
57	215,4	275,2	323,4	365,9	382,9	409,8	453,2			
61	219,2	279,7	327,8	368,5	385,4	412,5	456,2			
65	223,0	283,5	331,2	370,9	388,0	414,9				
69	226,9	287,2	334,1	373,5	390,5	417,4				
73	230,1	290,4	336,7	376,1	392,9	420,0				
77	233,0	292,0	338,8	378,6	395,4	422,6				
81	236,1	293,2	340,7	380,9	398,0					
85	239,0 = 1702 €	294,5	342,7	383,3	400,6 = 2854 €					
89	241,9	295,8	344,6	385,8						
93	243,7	297,1	346,3	388,3						
97		298,5	347,9							
101		299,9	349,7							
105		301,3	351,4							
109		302,6	353,1							
113		303,8	354,7							
117		305,2								
121		306,5								
125		307,8 = 2193 €								

N.B : 1 Yen = 0,007 Euro.

- Salaire de départ pour les titulaires d'un diplôme de l'enseignement secondaire (baccalauréat)
- Salaire de départ pour les titulaires d'un diplôme de niveau universitaire
- Salaire de départ pour les titulaires de l'examen du « programme de progression accélérée », réservé aux hauts potentiels

Il existe trois sous-échelons entre les échelons principaux qui n'apparaissent pas dans le tableau ci-dessus. Ces sous-échelons sont utilisés pour récompenser de manière plus précise encore la performance des agents.

Suite au tremblement de Terre survenu à l'Est du Japon, la Diète japonaise a décidé de réduire temporairement (d'avril 2012 à mars 2014) les salaires de base de la manière suivante :

- grades 7 et supérieurs : - 9,77%
- grades 3 à 6 : - 7,77%
- grades 1 et 2 : - 4,77%

Les grades correspondent aux fonctions suivantes :

Grade 1	Grade 2	Grade 3	Grade 4	Grade 5	Grade 6	Grade 7	Grade 8	Grade 9	Grade 10
Officier	Officier Senior	Chef d'unité		Assistant du Directeur		Chef de bureau		Chef de Division	

3) Compléments

Au salaire de base des fonctionnaires japonais s'ajoute un ensemble de compléments et bonus :

⇒ *Compléments* :

- complément familial ;
- complément pour le logement ;
- complément pour les transports ;
- complément géographique (pour les agents qui travaillent dans des zones géographiques particulièrement onéreuses) ;
- complément de management (pour les agents qui assument des fonctions d'encadrement) ;
- complément pour missions particulièrement difficiles ;
- complément pour horaires complémentaires, etc.

⇒ *Bonus* (versés deux fois par an en juin et décembre):

- bonus de fin de période : automatiquement versé à tous les agents ayant travaillé pendant 6 mois consécutifs ;
- bonus d'efficacité : rémunération de la performance qui dépend des résultats individuels évalués deux fois par an.

La combinaison de ces deux bonus peut atteindre sur un an un montant équivalant à presque quatre mois de salaire (3,95 précisément en 2012 en moyenne).

Sources

Les informations qui ont permis de réaliser cette étude ont été fournies par le réseau international des homologues de la DGAFP, et recueillies sur les sites officiels des administrations publiques étrangères et des instituts statistiques.

- Pour l'Allemagne :

http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Moderne-Verwaltung/Dienstrecht/Zahlen-Daten-Fakten/zahlen-daten-fakten_node.html

- Pour l'Autriche :

http://oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/publikationen/Folder_Personal_2013_Englisch.PDF?44t1m2

http://oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/publikationen/140212_Personalbericht_EN_web_2.pdf?48xpk1

http://oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/start_im_bundesdienst/gehaltstabellen.html

<http://www.ris.bka.gv.at/Bund/>

- Pour la Belgique :

www.fedweb.be

- Pour le Danemark :

<http://www.arbetsgivarverket.se/in-english/>

<http://www.scb.se/en/Finding-statistics/>

- Pour la Grèce :

<http://apografi.yap.gov.gr/apografi/default.asp>

- Pour le Luxembourg :

<http://www.fonction-publique.public.lu/fr/carrieres-remunerations/remunerations/index.html>

<http://www.fonction-publique.public.lu/fr/carrieres-remunerations/parametres-calcul-remuneration/index.html>

- Pour les Pays-Bas :

<http://www.arbeidenoverheid.nl/thema/omvang-van-de-overheid?id=1447>

- Pour le Portugal :

http://www.dgaep.gov.pt/upload//DEEP/SIEP2014/DGAEP-DEEP_SIEP_2013_T4_17022014.pdf

- Pour la République tchèque :

http://msed.vse.cz/files/2012/Dvorakova_2012.pdf#page=51
http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_158893/lang--en/index.htm
http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex_browse.details?p_lang=en&p_isn=83766

- Pour le Royaume-Uni :

<http://www.civilservice.gov.uk/about/facts/statistics>
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110426084705/http://www.civilservice.gov.uk/about/resources/stats-archive/archived-reports.aspx>

- Pour l'Irlande :

<http://databank.per.gov.ie/>
<http://per.gov.ie/2012/09/18/review-of-public-service-allowances-and-premium-payments/>

- Pour l'Italie :

<http://www.aranagenzia.it/>
<http://www.aranagenzia.it/attachments/article/5189/Rapporto%20Semestrale%201-2013.pdf>

- Pour la Lituanie :

<http://www.vtd.lt/index.php?1223946365>
<http://osp.stat.gov.lt/en/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=4fde9615-8134-400d-9b31-294d2a7575bd>

- Pour les Etats-Unis :

<http://www.opm.gov/oca/11tables/index.asp>

<http://www.opm.gov/oca/pay/html/FactSheet-SalariesAndWages.asp>

<http://www.chcoc.gov/Transmittals/TransmittalDetails.aspx?TransmittalID=2653>

<http://www.chcoc.gov/transmittals/TransmittalDetails.aspx?TransmittalID=3997>

<http://www.opm.gov/perform/>

- Pour le Québec :

<http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/effectif-des-secteurs-public-et-parapublic/effectif-de-la-fonction-publique/>

<http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/conditions-de-travail-et-remuneration/a-propos/>

- Pour les données chiffrées de population et population active dans tous les pays :

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

ANNEXE

Synthèse sur les caractéristiques de la rémunération

	Salaire de base essentiellement fondé sur le grade et l'ancienneté	Salaire de base essentiellement fondé sur les fonctions exercées	Rétribution de la performance et du mérite	
			Par le biais d'une accélération dans la progression de carrière	Existence d'une part liée au résultat dans la rémunération / prime à la performance
Allemagne	X		X	
Autriche	X		X	X
Belgique	X		X	
Danemark		X		X
Espagne	X			X
Finlande		X		X
Grèce	X			X
Irlande		X	X	
Italie		X	X	X
Lituanie		X	X	X
Luxembourg	X		X	
Pays-Bas		X	X	X
Pologne		X	X	
Portugal		X	X	
Rép. tchèque		X		X
Royaume-Uni		X		
Suède		X		X
Etats-Unis	X		X	X
Québec		X		X
Japon	X		X	X

Systèmes de
rémunération
des fonctionnaires

Cette étude présente un ensemble d'exemples de systèmes de rémunération observés dans les fonctions publiques de quelques-uns de nos voisins européens et partenaires internationaux.

L'objectif poursuivi est de fournir un panorama des pratiques internationales ayant cours en matière de rémunération dans la fonction publique.

RAPPORT ANNUEL

La collection Rapport Annuel rassemble les rapports publiés par la DGAFP. Le Rapport annuel sur l'état de la fonction publique présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistiques « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique. Cette collection propose également le *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, dont la première édition est parue en 2014. En sont issues des brochures telles que « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

OUTILS DE LA GRH

Destinée en priorité aux gestionnaires des ressources humaines, cette collection regroupe de nombreux outils d'aide au pilotage utilisés au quotidien par les services RH. Le Répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime), le Dictionnaire des compétences, des guides ponctuels, le kit « Démarches, outils et acteurs de la mobilité » à titre d'exemples, en font ainsi partie.

REPÈRES DGAFP

Cette collection regroupe tous les documents, à usage interne ou externe, qui présentent et visent à faire connaître la DGAFP et ses missions.

LES ESSENTIELS

Cette collection - destinée à un large public - rassemble sous forme de fiches ou de livrets pédagogiques, les informations concernant le recrutement, les concours, les carrières, la formation et, au sens large, tous les aspects du parcours professionnel des agents de la fonction publique

STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

Cette collection est déclinée en quatre sous-collections, destinées aux décideurs, gestionnaires, statisticiens et chercheurs : « Stats rapides » présente des indicateurs et premiers résultats ; « Point Stat » livre une analyse synthétique des résultats d'enquêtes et d'études statistiques en quelques pages ; « Documents et méthodes » propose des points d'étape sur des travaux de recherche et de méthodologie ; « Études, recherche et débats » présente des analyses approfondies, aussi bien quantitatives que qualitatives.

POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

Les publications regroupées au sein de cette collection traitent tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la gestion des connaissances à celles des compétences. Elle propose également les protocoles d'accord issus des négociations avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.