

RAPPORTS

Conseil général  
de l'Environnement  
et du Développement  
durable

n°- 008952-01

septembre 2013

Audit du processus indemnitare

*Audit interne comptable et financier*





**CONSEIL GÉNÉRAL**  
**DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Rapport n° : 008952-01

**Audit du processus indemnitaire**

*Audit interne comptable et financier*

établi par

**Jean-Claude Diquet**

Inspecteur général de l'administration du développement durable,  
coordonnateur de la mission

**Christian Dieudonné**

Ingénieur en chef des travaux publics de l'État

**Michel Guillorit**

Administrateur civil hors classe

**Catherine Marcq**

Conseillère d'administration de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables

**septembre 2013**



## Fiche qualité

La mission du CGEDD qui a donné lieu à la rédaction du présent rapport a été conduite conformément au dispositif qualité du Conseil <sup>1</sup>.

Rapport CGEDD n° 008952-01

Date du rapport : septembre 2013

Titre : Audit du processus indemnitaire

Sous-titre du rapport : Audit interne comptable et financier

Commanditaire : le directeur des ressources humaines

Date de la commande : 15 février 2013

Auteurs du rapport (CGEDD) : Christian Dieudonné, Jean-Claude Diquet, Michel Guillorit, Catherine Marcoq

Coordonnateur : Jean-Claude Diquet

Superviseur : Hervé Toro

Relectrice : Nicole Darras

Nombre de pages du rapport (sans les annexes) : 36

(1) Guide méthodologique s'appliquant aux missions confiées au CGEDD

[http://webissimo.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/007204-02\\_guide\\_methodologique\\_cgedd\\_2012\\_05\\_04\\_cle2e6cae.pdf](http://webissimo.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/007204-02_guide_methodologique_cgedd_2012_05_04_cle2e6cae.pdf)

Les rapporteurs attestent que l'impartialité d'aucun d'entre eux n'a été mise en cause par des intérêts particuliers ou par des éléments de ses activités passées ou présentes.



# Sommaire

<b>Synthèse.....</b>	<b>3</b>
<b>Liste hiérarchisée des recommandations.....</b>	<b>5</b>
Recommandations de niveau 1.....	5
Recommandations de niveau 2.....	6
Recommandations de niveau 3.....	6
<b>Introduction.....</b>	<b>8</b>
<b>1. Objectifs de la mission, risques et périmètre d'intervention.....</b>	<b>9</b>
1.1. Objectifs de la mission.....	9
1.2. Risques.....	9
1.3. Périmètre d'intervention.....	11
<b>2. Information des services et contenu des circulaires indemnitaires.....</b>	<b>13</b>
2.1. Information des services.....	13
2.2. Contenu des circulaires.....	15
2.3. Liens avec les autres ministères.....	17
<b>3. Harmonisation et contrôles.....</b>	<b>18</b>
3.1. Harmonisation en administration centrale.....	18
3.1.1. <i>Méthode et contrôles pour les primes versées aux agents des directions d'administration centrale.....</i>	<i>18</i>
3.1.2. <i>Cas des services à compétence nationale (SCN).....</i>	<i>19</i>
3.2. Harmonisation des agents des services déconcentrés et directions départementales interministérielles.....	20
3.2.1. <i>Harmonisation en service employeur.....</i>	<i>20</i>
3.2.2. <i>Méthode et contrôles en MIGT et en DREAL pour la ZGE.....</i>	<i>20</i>
3.2.3. <i>Difficultés signalées dans l'harmonisation de la PFR.....</i>	<i>23</i>
<b>4. Commissions d'harmonisation et commissions indemnitaires.....</b>	<b>26</b>
4.1. Commissions d'harmonisation.....	26
4.2. Commissions indemnitaires.....	29
<b>5. Système d'information.....</b>	<b>32</b>
5.1. Description du dispositif.....	32
5.2. Les risques et les contrôles.....	33
5.2.1. <i>Gesfin et Gesprim.....</i>	<i>34</i>
5.2.2. <i>ISS et ISS CMI.....</i>	<i>35</i>
<b>6. Approche budgétaire.....</b>	<b>37</b>
6.1. Différentes étapes du processus budgétaire au MEDDE et au METL.....	37
6.2. Suivi des crédits, bilans, contrôles.....	38
6.2.1. <i>Dépenses indemnitaires globales.....</i>	<i>38</i>
6.2.2. <i>Dépenses spécifiques.....</i>	<i>39</i>

6.2.3. Recettes.....	<u>40</u>
<b>7. Recours.....</b>	<b><u>41</u></b>
<b>Annexes.....</b>	<b><u>44</u></b>
<b>1. Lettre de commande.....</b>	<b><u>45</u></b>
<b>2. Lettre de mission.....</b>	<b><u>47</u></b>
<b>3. Matrice des risques.....</b>	<b><u>48</u></b>
<b>4. Liste des personnes rencontrées.....</b>	<b><u>50</u></b>
<b>5. Tableau récapitulatif des tests effectués.....</b>	<b><u>54</u></b>
5.1. Aquitaine.....	<u>54</u>
5.2. Bretagne.....	<u>55</u>
5.3. Haute-Normandie.....	<u>56</u>
5.4. Provence-Alpes-Côte d'Azur.....	<u>57</u>
<b>6. Liste des services questionnés et des réponses reçues.....</b>	<b><u>59</u></b>
<b>7. Tableau récapitulatif des observations du CGEDD.....</b>	<b><u>62</u></b>
<b>8. Courriel du 14 août 2013 de Louis-Michel Sanche (CGEDD/S7) à Jean-Claude Diquet.....</b>	<b><u>64</u></b>
<b>9. Observations du DRH du 26 août 2013 du DRH sur le rapport provisoire et réponses des auditeurs .....</b>	<b><u>67</u></b>
<b>10. Observations du SPSSI du 13/09/2013 et réponse des auditeurs.....</b>	<b><u>74</u></b>
<b>11. Glossaire des sigles et acronymes.....</b>	<b><u>77</u></b>



## Synthèse

La mise en œuvre des dépenses indemnitaires, soit 514 millions d'euros en 2012, hors direction générale de l'aviation civile, constitue un volet important des dépenses de personnels, qui représentent 3,4 milliards d'euros en 2012<sup>1</sup>.

L'audit mené en 2010 par le CGEDD avait constaté que le processus de la paye était insuffisamment fiabilisé faute notamment de contrôles internes. Le passage à la prime de fonctions et de résultats ayant sensiblement modifié le contexte, la direction des ressources humaines a demandé au CGEDD de mener un audit relatif au processus indemnitaire.

Après avoir audité quatre DREAL (directions régionales de l'environnement de l'aménagement et du logement) et deux DAC (directions d'administration centrales), la DGITM (direction générale des infrastructures de transports et de la mer) et la DRH (direction des ressources humaines), principalement sur la prime de fonctions et de résultats, les principaux constats sont les suivants :

La circulaire relative au processus indemnitaire du 3 août 2012 est appréciée des services, car elle précise qui fait quoi, ainsi le processus a pu être mis en place et fonctionne correctement. Il en est de même en ce qui concerne la circulaire relative aux intérimis. La réactivité de la DRH/ROR (département de la politique de rémunération, de l'organisation du temps du travail et de la réglementation) est signalée, lorsqu'elle est sollicitée.

Toutefois l'arrivée trop tardive des textes indemnitaires dans les services employeurs ne permet pas aux services d'effectuer l'exercice d'harmonisation dans une totale sérénité. Par ailleurs, des zones d'ombre existent dans leur application notamment le rôle exact à exercer dans l'exercice d'harmonisation par la MIGT (mission d'inspection générale territoriale) ou le directeur régional ou dans le rôle de chacun compte tenu de l'organisation peu lisible du processus en administration centrale.

Au niveau budgétaire, le processus est bien maîtrisé par la DRH pour ce qui concerne l'évolution de la part résultats. Toutefois, il pourrait être complété par une photographie département par département de l'évolution de la part fonctions qui n'est pas connue. Il faut préciser que ce volet ne constitue que l'un des volets de la masse salariale, un sixième environ de celle-ci et que d'autres éléments, notamment le pilotage du schéma d'emplois et de la masse salariale dans son ensemble n'ont pas été audités par la mission.

La mission n'a trouvé que peu d'erreurs dans les tests qu'elle a effectués, moins de 1,8 %, essentiellement pour des agents promus et mutés ; elle a constaté qu'il convenait à la fois de fiabiliser les documents utilisés après harmonisation pour la mise en paye et de mieux formaliser et tracer les contrôles mis en œuvre dans les services à tous les stades du processus. Cette fiabilisation générale contribuerait à sécuriser juridiquement le dispositif de la prise de décisions indemnitaires qui montre certaines faiblesses.

Le fonctionnement des commissions consultatives indemnitaires, lorsqu'elles ont été réunies, ce qui n'est pas toujours le cas, devrait être sécurisé par un règlement intérieur fixant les règles à observer, notamment en matière déontologique. Toutefois,

<sup>1</sup> Les dépenses indemnitaires représentent donc 16 % du montant total, hors budget annexe contrôle et exploitation aériens.

l'équipe d'audit s'interroge sur leur légitimité et leur existence, qu'aucun texte de la fonction publique ne prévoit.

Enfin, pour les outils informatiques traitant les primes, un interfaçage avec Rehucit et une application des bonnes pratiques informatiques : versement de la documentation des logiciels au service informatique national, traçabilité des opérations effectuées sur les logiciels, permettraient de diminuer les sources d'erreurs et les zones à risques.

Plus globalement sur la PFR elle-même, l'équipe d'audit signale plusieurs difficultés soulignés par les services qui pèsent sur l'harmonisation indemnitaire.

Elle a constaté en premier lieu que les services consacrent un temps non négligeable pour harmoniser des coefficients ou montants de primes alors que ne sont pas pris en compte les éléments et les évolutions de rémunération indiciaire, de NBI ou de garantie individuelle du pouvoir d'achat. Cette seule garantie peut atteindre près de 1 000 € pour un agent de catégorie C, alors que des discussions longues pour remonter de 0,01 le coefficient de primes de ce même agent, débouchent sur une augmentation minime.

L'équipe d'audit considère en second lieu qu'il est choquant que pour la PFR, on ne doive théoriquement pas regarder la part fonctions quand on harmonise la part résultats, alors que la première représente souvent nettement plus que la seconde, et que la réalité d'un poste ne se résume pas à l'intitulé qui en détermine le coefficient de fonction. L'idée séduisante a priori de la PFR s'avère en fait perverse dans son application. Elle ne peut raisonnablement bien fonctionner que lorsque la part "résultats" est nettement supérieure à la part "fonctions". Mais on ne serait pas loin de revenir alors à un coefficient unique qui apprécie en même temps la manière de servir et la difficulté ou l'importance du poste, ce qui est sans doute la manière la plus simple et la plus juste de sanctionner le service effectivement rendu, si on y ajoute la possibilité d'un complément exceptionnel non reconductible pour récompenser un effort particulier dans une période déterminée, par exemple une surcharge de travail sur les agents présents quand l'unité de travail connaît un sous-effectif temporaire.

Après mutation ou changement de grade, la règle de maintien de la part résultats, indépendamment de la variation éventuelle du coefficient de fonctions, contribue à figer les situations et constitue un frein à la mobilité.

## Liste hiérarchisée des recommandations

	Pages
<b>Recommandations de niveau 1</b>	
4 Adresser aux services les circulaires indemnitaires pour l'ensemble des corps avant la mi-mai au plus tard.	15
5 Veiller à la cohérence des dispositions des circulaires et de leurs annexes.	16
12 Clarifier le rôle de l'harmonisateur (part fonctions comme part résultats) en précisant d'une part ses possibilités d'arbitrage sur les propositions des chefs de service employeur et d'autre part sa capacité à transmettre directement les données harmonisées au PSI pour mise en paie.	25
13 Rappeler la nécessité de la traçabilité des décisions : les tableaux doivent être paraphés, signés et la signature datée – toute modification opérée après transmission des données définitives harmonisées doivent faire l'objet d'une décision formelle de l'harmonisateur.	25
15 Définir un processus de contrôle interne sur le processus indemnitaire, prévoyant notamment l'écriture préalable du processus indemnitaire global intégrant l'ensemble des acteurs (services employeurs, harmonisateur, PSI) ; dans l'attente, demander aux services employeurs et aux PSI de mettre en place un dispositif de contrôle minimal sur la base de tests aléatoires.	25
19 Instaurer une répartition des compétences en matière d'harmonisation des agents de l'administration centrale cohérente et lisible par les services employeurs.	29
23 Faire adopter par les commissions indemnitaires un règlement intérieur fixant les règles à observer, notamment en matière déontologique.	31
24 Acter rapidement le remplacement des logiciels Gesfin et Gesprim par un nouvel outil sécurisé.	36
25 Interfacier rapidement l'outil ISS avec Rehucit, en entrée, permettant d'extraire directement les données administratives des agents.	36
29 Mettre en place un dispositif permettant d'avoir une visibilité plus complète sur l'évolution annuelle de la part fonctions service par service.	40
32 Sécuriser juridiquement le dispositif de la prise de décision indemnitaire.	43

## Recommandations de niveau 2

- 1 Bien identifier au sein des services les acteurs-clés du processus et orienter en priorité vers eux la diffusion des circulaires. 15
- 6 Clarifier et revoir les dispositions en matière de règles à appliquer pour le traitement du régime indemnitaire des agents qui ont changé de corps et/ou de grade. 16
- 8 Prendre l'attache des ministères de l'Agriculture et des Finances/Industrie pour clarifier les dispositions des circulaires s'adressant aux personnels relevant de ces ministères et établir un « Qui fait quoi ? » en la matière. 17
- 9 Clarifier les rôles respectifs, à la DRH, de ROR, CRHAC et GAP par l'écriture du processus indemnitaire global en administration centrale. Rechercher parallèlement une simplification et une plus grande lisibilité du dispositif. 20
- 10 Homogénéiser les documents transmis à GAP pour mise en paie et sécuriser les éventuels retraitements. 20
- 17 Préciser et revoir les règles applicables aux agents entrant dans le périmètre d'harmonisation, notamment les agents issus de l'administration centrale ou arrivant en administration centrale. Préciser la procédure pour les agents de retour de détachement ou de disponibilité 25
- 20 De manière générale, établir systématiquement un compte rendu des commissions d'harmonisation. 29
- 21 Rappeler à chaque responsable d'harmonisation que les commissions indemnitaires doivent se réunir pour le seul macro-grade qui les concerne et doivent demeurer des instances d'information des organisations syndicales. 31
- 22 En matière de représentation des personnels à ces commissions, faire en sorte que l'ensemble des organisations syndicales représentatives des corps examinés par la commission indemnitaire puisse y siéger. 31
- 30 Faire un bilan de la part exceptionnelle de l'ISS et de la PFR faisant ressortir la part des intérimis et des autres postes. 40
- 33 Veiller à ce que les circulaires indemnitaires ou les notes de gestion soient en totale conformité avec les dispositions des décrets correspondants. 43

## Recommandations de niveau 3

- 2 Mettre en place un signal d'alerte auprès des acteurs-clés leur indiquant que les circulaires en question vont être diffusées par la voie officielle et par l'intranet du ministère à telle date. 15

3 Établir et adresser aux services un calendrier général des cycles annuels de gestion des ressources humaines en recherchant une plus grande synchronisation avec ceux des ministères de l'Agriculture et des Finances/Industrie.	15
7 Publier sur l'intranet la capitalisation des réponses faites aux différents services employeurs et aux PSI par la DRH/ROR.	17
11 Préciser, par une note dont le contenu pourra être intégré dans les notes de gestion ultérieures, les règles applicables pour la rémunération des agents de catégorie B et C des MIGT (règles indemnitaires).	20
14 Prévoir, dans la lettre de notification, l'insertion du montant qui sera réellement perçu par l'agent compte tenu de sa quotité de travail.	25
16 Étudier, pour la PFR, la faisabilité d'une substitution au dispositif actuel de grille de cotation par la définition, au niveau de la zone de gouvernance, de quotas par tranches de coefficient et par catégorie.	25
26 Garantir la traçabilité des opérations effectuées sur ISS CMI par l'enregistrement et l'archivage d'un journal des interventions sur le produit.	36
27 Faire transférer une copie de la documentation du logiciel ISS CMI à SIAS.	36
28 Faciliter l'accès de tous les services employeurs à l'observatoire des rémunérations.	36
31 Préciser la doctrine conduisant au choix du titre de perception plutôt qu'un précompte sur salaire et la diffuser à l'ensemble des services.	43

## Introduction

Par lettre en date du 15 février 2013 (cf. [annexe 1](#)), le directeur des ressources humaines a sollicité le conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) pour mener un audit relatif au processus indemnitare. Par lettre du 21 mars 2013 (cf. [annexe 2](#)), le vice-président du CGEDD a désigné pour mener cette mission une équipe d'audit pilotée par Jean-Claude Diquet et composée de Christian Dieudonné, Michel Guillorit, Catherine Marcq. La supervision de cette mission a été assurée par Hervé Toro et la relecture par Nicole Darras.

L'approche méthodologique retenue est conforme au guide spécialisé des audits internes comptables n° 007102-01 du CGEDD.

Après de premiers entretiens à la direction des ressources humaines (DRH), une note de cadrage a été transmise au commanditaire le 25 avril 2013. Il n'a fait aucune remarque. L'intervention dans les services a eu lieu en mai et juin 2013.

Une présentation des principaux constats a été organisée avec le commanditaire le 2 juillet 2013, le rapport provisoire lui a été transmis le 17 juillet 2013, ainsi qu'au CGEDD et le rapport définitif en septembre 2013, après réaction de leur part par mel du 14 août pour le CGEDD, par lettre du 26 août pour la DRH et par lettre du 13 septembre 2013 pour le service des politiques support et des systèmes d'information.

## **1. Objectifs de la mission, risques et périmètre d'intervention**

### **1.1. Objectifs de la mission**

La mise en œuvre des dépenses indemnitaires constitue un volet important des dépenses de personnel (514 millions d'euros en 2012, hors budget annexe contrôle et exploitation aériens, pour ce qui concerne les primes statutaires, hors service fait ou indemnités exceptionnelles).

Lors de l'audit mené par le CGEDD en 2010 sur le processus de la paye, il avait notamment été constaté que le processus était insuffisamment fiabilisé, que des contrôles internes n'avaient pas été suffisamment formalisés dans un certain nombre de services ou qu'ils étaient incomplets. Par ailleurs, le passage à la prime de fonctions et de résultats pour un certain nombre de corps a modifié sensiblement le contexte de cette question.

La circulaire du 13 juillet 2007 avait donné les principes généraux (rôle et organisation) des commissions indemnitaires créées auprès de chaque responsable d'harmonisation.

De même, la note de gestion du 11 octobre 2011 relative aux modalités d'indemnisation des intérimaires précise les modalités générales de prise en charge financière.

La circulaire du Secrétaire général du ministère du 3 août 2012 aux services concernés précise les principes généraux d'harmonisation, les modalités de recours, le fonctionnement des commissions indemnitaires concernant le régime indemnitaire des personnels affectés sur des postes du ministère de l'égalité des territoires et du logement (METL) ou du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie (MEDDE), ceci pour tenir compte de la mise en place de la prime de fonctions et de résultats (PFR) et des restructurations des services.

L'objectif de l'audit a été d'examiner application des modalités définies dans les circulaires précitées, de s'assurer du respect des textes et instructions indemnitaires par les services et de la mise en œuvre effective de processus qualité et de contrôles internes traçables.

### **1.2. Risques**

L'un des risques du processus indemnitaire mis en avant par la DRH a été le risque budgétaire, ce d'autant qu'une partie du personnel sous statut du ministère de l'agriculture, de l'alimentation et de la forêt (MAAF) ou sous statut du ministère de l'économie et des finances (MEF) travaillent dans les services du METL et du MEDDE. Des contacts ont été pris par la mission avec la sous-direction du pilotage, de la performance et de la synthèse (DRH/PPS) pour comprendre le dispositif mis en place et évaluer sa pertinence.

Pour les agents sous statut finances, la DRH diffuse aux DREAL et aux directions générales une note de gestion pour les ingénieurs de l'industrie et des mines en leur demandant d'harmoniser les coefficients de ces agents selon des règles très proches des règles du ministère. Il en est de même pour les attachés finances qui sont regroupés avec les attachés hors MEDDE/MAAF.

Les règles de gestion et les processus appliqués au ministère de l'agriculture sont différents de ceux du MEDDE et du METL. Ainsi, au niveau budgétaire, le suivi des

crédits, dont la masse salariale est totalement centralisée au MAAF. De même, les primes d'un même type à distribuer par les services employeurs le sont dans le cadre d'une enveloppe budgétaire pour l'ensemble des catégories. Il y a au MAAF une fongibilité entre l'enveloppe de la part fonctions des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (IPEF) et l'enveloppe de la part résultats des secrétaires administratifs et attachés : si la première n'est pas utilisée entièrement, la seconde est abondée d'autant<sup>2</sup>. Par ailleurs, les attachés sous statut MAAF sont totalement intégrés dans le processus indemnitaire du ministère. Pour les personnels B administratifs sous statut MAAF la note DRH employeur est produite et diffusée aux services après réception de la note de gestion MAAF et DRH/ROR effectuée l'harmonisation. Pour les corps techniques sous statut MAAF, le ministère suit les mesures définies par le MAAF et les services employeurs (DREAL, DG,...) effectuent les harmonisations.

Un des autres risques identifiés en amont a été la non prise en compte de décisions indemnitaires lors de mutations d'agents.

Enfin, il est apparu que les rôles respectifs du département de la coordination des ressources humaines de l'administration centrale et de gestion de proximité du secrétariat général (DRH/CRHAC), DRH/ROR et de la sous-direction de la gestion administrative et de la paye (DRH/GAP) n'étaient pas toujours suffisamment clairs pour les différents interlocuteurs dans le processus, ni dans les circulaires précitées.

L'élaboration de la matrice des risques de la note de cadrage (cf. annexe 3) a fait apparaître un certain nombre d'autres risques pour les différents acteurs concernés par le processus. Ces risques ont été complétés par d'autres risques identifiés lors des audits de terrain : risques informatiques, juridiques, de non confidentialité des données indemnitaires notamment.

L'élaboration des questionnaires adressés aux services s'est appuyée sur les premiers risques identifiés.

Aussi, la mission a examiné :

- les conditions dans lesquelles sont diffusées aux services les circulaires indemnitaires et l'accessibilité de leur contenu ;
- les pratiques des MIGT et leurs liens avec les DREAL, les processus et contrôles mis en place, les relations des directions d'administration centrale (services employeurs) et du CGEDD avec la DRH ;
- les pratiques des différents harmonisateurs en services déconcentrés et en administration centrale : CRHAC, ROR, direction générale des infrastructures, des transports et de la mer (DGITM) et CGEDD en examinant leur rôle respectif, notamment par rapport à ce qui est prévu dans les circulaires ;
- les procédures pour les agents d'autres ministères en position normale d'activité (PNA) au sein du MEDDE et du METL ;
- le respect par les services des règles d'harmonisation, des règles de plafond, les contrôles exercés, la pertinence de ces contrôles ;
- les pratiques de cotation des postes pour la PFR, notamment pour les postes de chargé de mission à enjeux, catégorie B principalement ;
- les liens entre DREAL et services employeurs ainsi que le fonctionnement des services en interne des DREAL pour couvrir les risques (mise en place de contrôles internes traçables et pièces justificatives utilisés par les services) ;

---

<sup>2</sup> Information donnée par la MAPS au cours d'une réunion d'échanges MAPS – MIGT 6, le 24 avril 2013.



- les procédures mises en place entre services lors des mutations d'agents en ce qui concerne les primes ;
- le fonctionnement des différentes commissions d'harmonisation et des commissions indemnitaires et le respect de la confidentialité ;
- les risques liés à l'utilisation des outils informatiques : processus de mises à jour des paramètres pour les logiciels de primes, maintenance, ...
- le processus du suivi budgétaire par DRH/PPS ;
- le traitement des recours des agents en matière indemnitaire.

### 1.3. Périmètre d'intervention

Les auditeurs sont intervenus aussi bien en administration centrale qu'en services déconcentrés sur un échantillon de services pour des primes accordées aux personnels administratifs et accessoirement compte tenu du temps disponible pour la mission pour des primes versées aux personnels techniques indemnité spécifique de service (ISS) et cela pour les catégories A et B. La mission n'a pu cependant examiner les primes des personnels d'exploitation, faute du temps contraint de la mission.

Les services audités ont été (cf. [annexe 4](#)) :

- l'administration centrale notamment DRH/ROR, DRH/CRHAC, sous-direction du pilotage, de la performance et de la synthèse (DRH/PPS), DRH/GAP, le centre interministériel de gestion des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (CEIGIPEF) et la DGITM en tant que services employeurs chargés notamment de l'harmonisation des personnels des Services à compétence nationale (SCN) ;
- les DREAL d'Aquitaine, de Bretagne, de Haute Normandie, de Provence-Alpes-Côte d'azur. Les DREAL sont d'une part, responsables de zone de gouvernance, chargées d'harmonisation pour une partie des corps gérés par le MEDDE/METL, chargées de suivre le budget de personnel, responsables de l'organisation des commissions techniques et par ailleurs pôle support intégré (PSI), chargé de la mise en paye et des relations avec le service liaisons rémunérations (SLR). Elles ont également des liens avec les harmonisateurs dont les MIGT ou l'administration centrale. Dans ces régions, l'audit a concerné des services employeurs : directions départementales des territoires (DDT), centres d'études techniques de l'équipement (CETE), directions interdépartementales des routes (DIR) ;
- la DDT de Charente à titre de test sur les questionnaires ;
- les harmonisateurs au niveau régional et national.

Pour cet audit, l'équipe a informé le Secrétaire Général du Gouvernement de l'objet de l'audit, les préfets concernés par la visite de l'équipe d'audit, les responsables des services qu'elle devait rencontrer après leur avoir adressé un ou des questionnaires. Ces questionnaires ont été renseignés par les responsables avant le déplacement sur site des auditeurs. Ils ont été complétés lors des audits sur le terrain, puis validés par les différents interlocuteurs rencontrés et archivés comme preuves d'audit.

Des questionnaires ont également été adressés à un certain nombre de services employeurs, dans la zone de gouvernance des DREAL auditées sans que l'équipe d'audit se rende obligatoirement sur place. Il en a été de même pour les

harmonisateurs notamment CGEDD dont les MIGT, DRH/ROR, DRH/CRHAC (cf. [annexe 6](#) et [annexe 7](#)).

Dans les sites audités, des tests relatifs au processus indemnitaire ont été effectués par l'équipe d'audit : tests de contrôle pour vérifier la pertinence et l'existence de mesures de contrôle, tests de cheminement pour suivre une information et vérifier qu'elle passe par tous les points de contrôle qu'elle est censée subir, tests de permanence pour vérifier si les primes versées aux agents correspondent aux décisions prises (cf. [annexe 5](#)).

Une première restitution a été faite sur place à l'issue de l'intervention de l'équipe dans chacun des sites audités au niveau régional et un rapport de synthèse avec un tableau des constats a été produit, validé par le directeur régional et archivé.

L'équipe d'audit a pris également contact avec la direction des affaires juridiques et les services chargés de la mise à jour des paramètres et de la maintenance des logiciels Gesprim/Gesfin, ISS et ISS coefficient de modulation individuel (CMI).

## 2. Information des services et contenu des circulaires indemnitaires

L'information des services et un contenu des circulaires indemnitaires de l'administration centrale suffisamment clair et précis sont des éléments essentiels au bon déroulement d'un processus puisqu'ils en sont le point de départ et en fixent le cadre d'exercice.

La mission d'audit, au travers des réponses aux questionnaires adressés à différents services et des entretiens qu'elle a menés tant auprès de MIGT que de DREAL ou de services employeurs en administration centrale comme en services déconcentrés, a pu, sur ce sujet, constater les points suivants.

### 2.1. Information des services

Les services peuvent avoir connaissance des dispositions de circulaires indemnitaires ou notes de gestion selon différents canaux :

- *par la voie officielle* : les circulaires sont transmises par l'administration centrale (DRH/ROR pour les services déconcentrés, DRH/CRHAC pour les services employeurs de l'administration centrale) selon un certain délai tenant au respect de la voie hiérarchique
- *par l'intranet du ministère* sur lequel sont mises en ligne les mêmes circulaires concomitamment, voire un peu avant, leur transmission aux services par la voie officielle
- *par le réseau RH ou le réseau des secrétaires généraux des MIGT*, dès lors que l'un de ses membres a pu avoir connaissance de leurs dispositions et les diffuse à ces homologues.

Ces différentes sources d'information devraient faire en sorte, *a priori*, que les services, mais surtout les acteurs-clés du processus indemnitaire au sein des services (les secrétariats généraux des services employeurs notamment) soient parfaitement informés en temps voulu du cadre dans lequel va se dérouler l'exercice indemnitaire et ses contraintes spécifiques (moyennes, plafonds à respecter, ...).

Il s'avère toutefois que tel n'est pas toujours le cas. En effet, et ce mis à part le cas des circulaires relatives aux autres ministères (Agriculture et Finances/Industrie notamment) dont certains de leurs agents sont en fonction au MEDDE et au METL – qui sera évoqué en 2.3 ci-dessous, certains des services audités indiquent que leur source d'information est souvent aléatoire, le résultat dépend plutôt du bon fonctionnement de leur propre réseau d'information que de la transmission officielle par l'administration centrale.

Le mode de diffusion de ces circulaires est ainsi une source de difficulté. Elle est empreinte, en effet, d'une certaine confusion due vraisemblablement au fait que, dans le souci (louable) de n'oublier aucun des destinataires qui pourraient être concernés par le processus, l'administration centrale les diffuse le plus largement possible, sans qu'une priorisation ne soit effectuée vers les acteurs-clé de l'opération. Par ailleurs, les différences d'organisation entre les services eux-mêmes (par exemple les DREAL au sein desquelles le PSI peut ou non, être intégré à son secrétariat général) rend cette diffusion parfois assez aléatoire, certains textes ne parvenant ainsi pas, paradoxalement, à tous leurs destinataires.

Il s'ensuit que ces difficultés pour recevoir les notes de gestion indemnitaire viennent aggraver une autre difficulté indiquée à la mission, celle des délais trop contraints laissés aux services pour réaliser l'opération, que ce soit en administration centrale ou dans les services déconcentrés. Unaniment en effet les services considèrent que des circulaires leur parvenant actuellement au mieux courant juin quand les harmonisations doivent être terminées pour septembre au plus tard crée, notamment compte tenu de la période de congé estival, un état de tension dans les services (ceux qui ont à faire des propositions comme ceux qui ont un rôle d'harmonisateur) peu propice à ce que l'exercice puisse se dérouler avec le minimum de sérénité nécessaire pour traiter un des sujets les plus sensibles pour les agents et les responsables au sein des services.

Il convient, toutefois, d'observer que l'élaboration des notes de gestion est un processus qui fait suite au processus de validation des mesures catégorielles. Ce dernier nécessite d'une part une validation à différents niveaux (SG, cabinets, DGAFP et DB) et d'autre part des points de discussions et d'informations avec les organisations syndicales. Pour tenir l'objectif d'une diffusion de l'ensemble des notes de gestion à la mi-mai au plus tard, il est nécessaire que le processus de validation des mesures catégorielles soit acté au plus tard en mars

À cet égard, la circulaire relative aux principes généraux d'harmonisation, aux modalités de recours et aux commissions indemnitaires concernant le régime indemnitaire des personnels affectés sur des postes du METL et du MEDDE, elle-même datée du 3 août 2012, en est un bon exemple. Parvenue dans les services en pleine période de congé estival, elle n'a pu être prise en compte qu'en septembre alors que les services avaient, pour la plupart, déjà effectué leur travail de concertation avec les organisations syndicales en s'appuyant sur les directives en vigueur pour l'année 2011. Cela a donc nécessité de la part de ces services l'engagement d'une nouvelle procédure avec les organisations syndicales dans une nouvelle configuration, celle de la commission indemnitaire instituée par la circulaire du 3 août 2012.

Certains services audités essaient cependant de pallier l'inconvénient d'une réception tardive des circulaires en anticipant le processus sur la base de l'exercice de l'année précédente. Il reste cependant que ceci trouve très vite ses limites en l'absence de connaissance de ce que seront les marges de manœuvre dont ils pourront disposer (moyennes, plafonds, ...).

Il s'ensuit que l'exercice indemnitaire se réalise dans l'urgence, ce qui constitue un risque, non seulement de mauvaise appréciation (ou d'appréciation inéquitable) de la manière de servir des agents, mais également d'erreurs à chaque étape du processus.

Il est ainsi unanimement souhaité que les circulaires indemnitaires parviennent beaucoup plus tôt dans les services, ou que, pour le moins, les cadrages généraux soient indiqués au « réseau RH » et au réseau des secrétaires généraux des MIGT au moment de l'établissement de ces circulaires. Ainsi, le courriel adressé cette année par la DRH aux services le 2 mai 2013 leur indiquant notamment la moyenne harmonisée du coefficient de la part résultats pour les personnels de la filière administrative de catégorie A va dans ce sens ; mais cela reste néanmoins insuffisant, car trop peu sûr juridiquement, et source de confusion éventuelle avec la circulaire elle-même.

Il serait nécessaire de revoir le calendrier pour que ces circulaires soient adressées fin avril début mai (cf. la date du courriel évoqué *supra*), dès lors que le cadrage budgétaire global est arrêté, en principe, en tout début d'année N et que les négociations avec les organisations syndicales devraient pouvoir être terminées fin mars. Cela permettrait aux services de lancer le processus de remontées de

propositions en mai pour prévoir leur harmonisation avant les congés d'été (et non pas après comme aujourd'hui). Les mois de septembre et d'octobre pourraient ainsi être consacrés pleinement aux vérifications, ajustements et contrôles nécessaires pour la préparation de la paye de décembre qui se clôt le 10 novembre.

Il serait par ailleurs très souhaitable que soit établi par la DRH un calendrier général des cycles annuels de gestion des ressources humaines (primes, promotions, mutations, ...) et que cela s'accompagne d'une plus grande synchronisation entre les calendriers de gestion des ministères de l'Écologie, de l'Agriculture et des Finances/Industrie. Cela permettrait aux services de mieux organiser en amont leurs activités.

### **Recommandations :**

1. *Bien identifier au sein des services les acteurs-clés du processus et orienter en priorité vers eux la diffusion des circulaires.*

2. *Mettre en place un signal d'alerte auprès des acteurs-clés leur indiquant que les circulaires en question vont être diffusées par la voie officielle et par l'intranet du ministère à telle date.*

3. *Établir et adresser aux services un calendrier général des cycles annuels de gestion des ressources humaines en recherchant une plus grande synchronisation avec ceux des ministères de l'Agriculture et des Finances/Industrie.*

4. *Adresser aux services les circulaires indemnitaires pour l'ensemble des corps avant la mi-mai au plus tard.*

## **2.2. Contenu des circulaires**

Il y a lieu de distinguer la circulaire du 3 août 2012 relative aux principes généraux d'harmonisation des circulaires indemnitaires de gestion et de la circulaire du 11 octobre 2011 relative aux modalités d'indemnisation des intérim.

► *La circulaire du 3 août 2012* : d'une manière générale, ses dispositions ne posent pas de difficulté de compréhension, et sont considérées comme une avancée notable par rapport à la situation précédente en précisant mieux « Qui fait quoi ? » tout au long du processus indemnitaire.

La difficulté vient plutôt de ce que :

- certaines de ses dispositions peuvent ne pas être en totale cohérence (cf les dispositions du § 2.3 et celles de l'annexe 3 concernant la vérification de la cohérence des coefficients de fonctions en mode PFR pour les agents des catégories A+, A, B et C affectés dans un service à compétence nationale)<sup>3</sup> ;
- donnent des attributions nouvelles aux DREAL en matière de cotation de postes pour les agents de catégorie A, compétence attribuée en 2011 aux MIGT,

<sup>3</sup> Dans le paragraphe 2.3, ce sont les directions de rattachement qui ont cette compétence ; dans l'annexe 3, c'est la DRH/CRHAC.

conduisant à ce que certaines de ces dernières continuent à jouer peu ou prou un certain rôle en la matière ;

- ou peuvent laisser place à différentes interprétations de mise en œuvre des dispositions relatives aux commissions indemnitaires : positionnement, composition, compétences (cf. 4.2.).

► *Les circulaires indemnitaires de gestion* : leurs dispositions ne semblent pas *a priori* poser de difficulté d'interprétation. Il est à souligner que, si des services ont des interrogations ou des points d'interprétation à soulever, le service compétent de la DRH (ROR) est reconnu pour sa disponibilité et sa réactivité pour y répondre. Il serait très profitable que le service ROR publie sur l'intranet la capitalisation des réponses faites aux différents services employeurs (SE) et PSI, ce qui permettrait de développer leur information, et d'homogénéiser les pratiques.

Plus particulièrement, il serait judicieux que les dispositions relatives par exemple aux règles à appliquer pour le traitement du régime indemnitaire des agents qui ont changé de corps et/ou de grade, suite notamment à un examen professionnel, soient clarifiées et revues.

Il est observé également que les dispositions relatives à la cotation des postes et aux modalités de fixation de la part résultats peuvent donner lieu à interprétation de la part des services. Il est notable à cet égard de constater qu'un travail de mise en cohérence des cotations de poste a été entrepris par certaines DREAL en leur qualité de responsable de zone de gouvernance dans une approche globale, avec pour objectif également de maîtriser le risque inflationniste que peuvent induire les modifications de cotation de poste dues par exemple aux réorganisations de services, mais aussi de ne pas restreindre les possibilités de mobilité dans le bassin d'emploi.

► *La circulaire du 11 octobre 2011 relative à l'indemnisation des intérimis* :

Les dispositions de cette circulaire peuvent être sujettes à interprétation, comme le révèlent les pratiques constatées (les intérimis descendants ou ceux d'agents de même catégorie ayant des missions similaires, intérimis en unité territoriale par exemple). Aussi pour pallier certains errements, des initiatives d'adoption par les commissions régionales d'harmonisation (au niveau de la DREAL/RZGE) de principes d'application ont pu avoir lieu ; il s'ensuit des pratiques diverses entre les régions.

Enfin, d'une manière générale, il est apparu qu'il serait souhaitable, notamment lorsqu'une circulaire a pour objet la mise en place d'un nouveau processus, qu'une synthèse de ses dispositions faisant clairement la différence entre celles qui concernent l'existant maintenu et celles qui ont trait à ce qui nouveau dans le processus mis en place, soit établie pour en faciliter la compréhension, et donc l'application, par les services.

#### **Recommandations :**

5. Veiller à la cohérence des dispositions des circulaires et de leurs annexes.

6. Clarifier et revoir les dispositions en matière de règles à appliquer pour le traitement du régime indemnitaire des agents qui ont changé de corps et/ou de grade.

*7. Publier sur l'intranet la capitalisation des réponses faites aux différents services employeurs et aux PSI par la DRH/ROR.*

### **2.3. Liens avec les autres ministères**

La nouvelle organisation du ministère en 2008 ainsi que celle des services déconcentrés qui l'a suivie a conduit notamment à ce que des agents d'autres ministères, ceux de l'Agriculture et des Finances/Industrie principalement, soient en fonction dans les services du ministère chargé du développement durable et celui chargé du logement, en administration centrale comme en services déconcentrés (dans les DREAL par exemple).

En ce qui concerne la gestion financière (budgétaire et indemnitaire) de ces agents, il y a lieu de faire la distinction, pour les agents du ministère de l'Agriculture par exemple, entre ceux qui occupent des postes « Écologie » et sont rémunérés sur le programme 217, et ceux qui occupent des postes Agriculture et sont rémunérés sur le programme 215. Les premiers (programme 217) relèvent des mêmes règles et procédures que les agents Écologie, y compris en matière indemnitaire, même si, concrètement, c'est un service du ministère de l'Agriculture qui assure techniquement leur rémunération, alors que les seconds (programme 215) relèvent totalement des règles et procédures du ministère de l'Agriculture.

Cette situation, si elle peut paraître relativement simple au niveau des services de la DRH (ROR et PPS), soulève néanmoins quelques difficultés dans sa mise en œuvre par les services employeurs d'administration centrale comme de services déconcentrés, dans la mesure où elle génère trois processus indemnitaires différents, pour ne prendre en compte que les deux ministères précités (les agents originaires d'autres ministères sont, à l'exception de ceux relevant du ministère de la Défense, en très petit nombre).

Ainsi, l'existence de trois processus indemnitaires différents (ceux des ministères de l'Écologie, de l'Agriculture et des Finances/Industrie) est source de complications pour les services employeurs faute d'un travail d'harmonisation progressif au niveau des administrations centrales concernées à la fois dans les calendriers, dans les approches d'harmonisation et de répartition des primes et dans la validation des décisions. Une clarification des dispositions de ces circulaires et l'établissement d'un « Qui fait quoi ? » pour les personnels de l'Agriculture et des Finances/Industrie (et surtout pour ceux ne relevant pas de la PFR) est nécessaire. En effet, il a pu être constaté qu'en dépit de circulaires spécifiques de la DRH concernant les personnels des autres ministères, les services (surtout les SE) sont parfois contraints d'établir des relations directes avec leurs homologues des ministères concernés.

#### **Recommandation :**

*8. Prendre l'attache des ministères de l'Agriculture et des Finances/Industrie pour clarifier les dispositions des circulaires s'adressant aux personnels relevant de ces ministères et établir un « Qui fait quoi ? » en la matière.*

### 3. Harmonisation et contrôles

Les principes généraux d'harmonisation indemnitaire sont fixés par la note du 3 août 2012 et peuvent être résumés selon le tableau ci-après (paragraphe 2.1.) :

Agents de catégorie ↓	Administration centrale	Services à compétence nationale	Services déconcentrés et DDI
A +	<b>SG/DRH</b>	<b>DAC de rattachement</b>	MIGT
A			<b>DREAL (ou MIGT 8 pour Outre-Mer ou DRIEA en Île-de-France)</b>
B		Service d'affectation	
C			

sauf pour certains corps à faible effectif dont l'harmonisation est prise en charge directement par SG/DRH/ROR.

Le responsable du service mentionné en gras est chargé d'assurer la cohérence des coefficients de fonctions pour la PFR, pour tous les macro-grades. Pour les services déconcentrés et DDI, la DREAL prend l'attache de la MIGT pour les coefficients de fonctions des agents de catégorie A +.

#### 3.1. Harmonisation en administration centrale

##### 3.1.1. Méthode et contrôles pour les primes versées aux agents des directions d'administration centrale

La mission a audité deux services employeurs d'administration centrale : la DGITM et le CGEDD. La DGITM ne dispose que de la liste des personnels techniques, établie par DRH/CRHAC. Pour les corps administratifs, la liste des bénéficiaires est établie sur la base des informations détenues par la DGITM sur les départs et arrivées.

Le CGEDD rencontre une difficulté particulière, liée à la présence d'agents en MIGT : le traitement des agents de catégorie B et C des MIGT quant aux conditions de l'harmonisation de leurs coefficients. Malgré la demande du secrétaire général du CGEDD, aucune précision n'a été apportée dans la note de gestion 2013. Verbalement, toutefois, DRH/ROR a indiqué qu'il convenait d'appliquer à ces agents les barèmes de l'administration centrale.

Le flou dans la répartition des rôles à la DRH entre ROR, CRHAC et GAP est évoqué par les deux services. L'absence de dispositif précis rend incertaine la bonne prise en compte, à temps et par le bon interlocuteur, des propositions. Les constats opérés sur l'organisation des commissions d'harmonisation et des commissions indemnitaires (cf. infra chapitre 4) sont révélateurs de la complexité du dispositif et du caractère peu lisible des périmètres d'intervention des différentes sous-directions. La mission suggère qu'un travail de clarification sur ce point soit initié. À l'instar de l'organisation retenue pour la gestion des personnels des services déconcentrés, un unique



harmonisateur (CRHAC) et un PSI (GAP) seraient vraisemblablement plus lisibles, ROR élaborant la doctrine et assurant l'assistance aux services gestionnaires.

De plus, les documents transmis à GAP par CRHAC sont établis dans des formes différentes, nécessitant un retraitement par GAP avant mise en paie. Dans l'un des bureaux de GAP, ce travail est confié à un seul agent sans contrôle de supervision.

Les différents bureaux de la sous-direction GAP effectuent plusieurs types de contrôle :

- sur les actes de gestion ;
- sur les fichiers transmis par les harmonisateurs (GAP demande des tableaux datés et signés) : situations indemnitaires devenant négatives, fortes diminutions/augmentations, vérification des plafonds ;
- vérifications trimestrielles sur les agents dont la paie varie de +/- 10 % ;
- sur le Gest, notamment par rapprochement avec les informations (courriels) sur les mouvements d'agent ;
- au cas par cas, sur alerte des agents, de la direction régionale des finances publiques (DRFiP) ou du service employeur, par visualisation sur l'observatoire des rémunérations.

Ces contrôles ne sont pas formalisés et aucun contrôle aléatoire n'est effectué. Un bureau effectue toutefois des tests de cohérence entre gestion administrative (Rehucit) et gestion financière (Gesprim) sur les quotités de travail, sur la base de la part fonctions de la PFR.

### **3.1.2. Cas des services à compétence nationale (SCN)**

L'harmonisation des services à compétence nationale est confiée à la direction de rattachement, la DGITM, qui a été auditionnée sur cette question.

D'une part, cette dernière doit se reposer exclusivement sur les informations émanant des services eux-mêmes pour établir la liste des bénéficiaires et non sur la DRH censée connaître des évolutions de personnel en cours d'année.

D'autre part, le rôle de la DGITM porte exclusivement sur la part « résultats » car elle estime ne pas disposer des moyens nécessaires pour une approche de la part « fonctions ». La circulaire du 3 août 2012 est d'ailleurs ambiguë sur cet aspect puisqu'elle prévoit l'intervention de la DGITM dans son article 2.3 et l'intervention de DRH/CRHAC dans son annexe 3.

L'exercice d'harmonisation est transmis à DRH/ROR qui le demande. Pour certaines catégories A+ et A, DRH/CRHAC souhaite également disposer, pour validation, du tableau d'harmonisation de la DGITM. Ces deux envois ne sont toutefois pas prévus par la circulaire.

## **Recommandations :**

9. Clarifier les rôles respectifs, à la DRH, de ROR, CRHAC et GAP par l'écriture du processus indemnitaire global en administration centrale. Rechercher parallèlement une simplification et une plus grande lisibilité du dispositif.

10. Homogénéiser les documents transmis à GAP pour mise en paie et sécuriser les éventuels retraitements.

11. Préciser, par une note dont le contenu pourra être intégré dans les notes de gestion ultérieures, les règles applicables pour la rémunération des agents de catégorie B et C des MIGT (règles indemnitaires).

## **3.2. Harmonisation des agents des services déconcentrés et directions départementales interministérielles**

### **3.2.1. Harmonisation en service employeur**

En service employeur, la procédure est généralement pilotée par le Secrétaire général qui sollicite ses collègues chefs de service afin que ceux-ci lui transmettent leurs propositions de coefficients indemnitaires. Les tableaux utilisés pour la remontée des informations sont ceux annexés à la note de gestion, parfois adaptés localement, notamment avec une colonne précisant le montant indemnitaire de l'année N-1. Après vérification, ces éléments sont agrégés dans des tableaux généraux. Cette agrégation ne fait souvent l'objet que d'un seul auto-contrôle effectué par l'agent qui ressaisit les données. Les tableaux agrégés font ensuite l'objet d'une discussion soit en comité de direction, soit dans le cadre d'une réunion dédiée. Cette réunion porte sur l'ensemble des catégories, à l'exception des agents de catégorie A+, qui sont traités par le seul niveau direction.

À l'issue de cette concertation interne à l'encadrement supérieur du service et report des modifications, les tableaux des propositions pour les agents de catégorie A+ sont transmis à la MIGT et ceux relatifs aux propositions pour les agents de catégorie A sont adressés au RZGE. Ces envois sont effectués majoritairement par courriel.

Les propositions pour les agents de catégorie B et C font l'objet d'une information aux organisations syndicales dans le cadre de la commission indemnitaire. Les tableaux définitifs sont enfin transmis au PSI pour mise en paie.

Ce processus fonctionne correctement.

### **3.2.2. Méthode et contrôles en MIGT et en DREAL pour la ZGE**

Les modes adoptés par les MIGT et par les DREAL/responsable de la zone de gouvernance (RZGE) pour procéder aux harmonisations sont relativement proches. Dans les MIGT, l'harmonisation est assurée par le coordonnateur, avec l'assistance du secrétariat général de la MIGT. Pour les DREAL, dans les quatre régions auditées, cette fonction est assurée par un directeur adjoint, afin d'éviter la suspicion sur une éventuelle confusion des rôles, les propositions du service DREAL/RZGE étant validées par le directeur.

Sur la méthode générale adoptée, il apparaît que la procédure d'harmonisation des RZGE est différente d'une région à l'autre :

- soit l'harmonisation est effectuée service par service avec calcul du coefficient moyen par service ;
- soit l'harmonisation est faite au niveau de la zone de gouvernance, ce qui permet d'avoir une politique ressources humaines de bassin d'emploi contrairement à la première solution qui rend impossible cette politique et peut conduire à des effets d'aubaine.

Concernant la PFR, les remontées de propositions des services sont sollicitées par courrier de l'harmonisateur, transmis par courriel dès réception de la note de gestion. Cet envoi est accompagné d'un tableau des agents bénéficiaires, préparé par l'harmonisateur avec ou sans l'assistance du PSI, dans la forme proposée par les documents annexés à la circulaire de gestion auxquels ont été généralement ajoutées des colonnes réservées au report des données de l'année antérieure. Dans les prochaines diffusions d'instructions, il serait judicieux que ces colonnes figurent dans les documents-types annexés. On peut déjà relever que la liste est établie de façon empirique, au mieux par croisement des différentes sources de données (bases de données des services, fichier ISS, extractions Rehucit, etc.), sans qu'une certitude ne puisse être affichée sur l'exactitude et la complétude des informations : le risque existe, notamment dans les régions où le PSI n'intervient pas à ce stade, d'omettre un agent ou de prendre en compte indûment un agent, l'harmonisateur pouvant ignorer certains mouvements (arrivée ou départ), en particulier ceux concernant les quelques personnels affectés dans des structures hors ministère (préfecture, établissement public, voire en direction départementale de la cohésion sociale DDCS ou direction départementale de la protection des populations DDPP<sup>4</sup>).

Les propositions des chefs de service employeurs sont ensuite retournées à l'harmonisateur. La mission a relevé que les tableaux ainsi transmis n'étaient pas toujours datés et signés et jamais paraphés. L'harmonisateur vérifie que les maxima et moyennes sont respectés, sans que ce contrôle ne soit formalisé. Il agrège les remontées par ressaisie dans un tableau général, retransmis à l'ensemble des chefs de service avant ou pendant la réunion d'harmonisation, permettant ainsi un contrôle des données ressaisies (d'autant plus efficace si les délais offrent la possibilité d'une transmission quelques jours avant la réunion). La réunion d'harmonisation est organisée dans toutes les régions auditées, au niveau MIGT comme au niveau DREAL, et regroupe l'ensemble des services concernés par l'exercice d'harmonisation avec une représentation de niveau direction. Elle ne pose aucune difficulté particulière, le consensus parvenant à être dégagé ; toutefois, un RZGE a indiqué à la mission que, selon des informations reçues verbalement de DRH/ROR, il ne disposait d'aucune légitimité pour arbitrer en dernier ressort sur un coefficient de la part résultats en cas de divergence avec le chef de service. Cette question n'est effectivement pas abordée dans la circulaire du 3 août 2012 et renvoie à la responsabilité *in fine* de l'attribution des coefficients. Le fait que ceux-ci soient, en fin de processus, notifiés par le chef du service employeur tend à confirmer que la responsabilité relève effectivement de ce dernier, mais ce sujet pourrait être utilement clarifié.

---

<sup>4</sup> Les DDCS et les DDPP ne sont pas destinataires directs des notes de gestion et dépendent donc de la réactivité de la DREAL ou de la DDT(M)... à condition que celle-ci sache que la DDCS ou la DDP est effectivement concernée.

À l'issue de cette réunion d'harmonisation, le tableau amendé est validé par l'harmonisateur et adressé aux services employeurs au format pdf. Le PSI, lorsqu'il n'assure pas directement le secrétariat de la réunion d'harmonisation, est généralement destinataire en copie de ce document. Là encore, la mission a pu constater que les tableaux transmis n'étaient pas toujours signés et/ou datés (date de signature<sup>5</sup>) et très rarement paraphés. Aucun élément, hormis la date lorsqu'elle est apposée, ne permet donc de disposer de l'assurance que le tableau est celui, définitif, issu de la réunion d'harmonisation.

Les éléments de la réunion d'harmonisation sont communiqués aux représentants syndicaux lors de la réunion de la commission indemnitaire (cf. infra chapitre 4). Les éventuelles corrections marginales font l'objet d'une nouvelle édition du tableau et/ou d'une information en direction des services employeurs concernés.

Pour la mise en paie, deux situations ont été rencontrées :

- le tableau général final est directement transmis, après vérification par les services employeurs, par l'harmonisateur au PSI pour la mise en paie ;
- la mise en paie est effectuée par le PSI sur la base d'un tableau transmis par le service employeur, sur la base du tableau harmonisé définitif.

Ce deuxième mode a été justifié aux auditeurs par un RZGE par le fait qu'il ne disposait d'aucune légitimité à transmettre des ordres de paie au PSI et n'avait d'ailleurs aucune convention support formalisant une telle transmission. Néanmoins, il ne fait pas de doute que la première des deux situations évoquées paraît bien meilleure pour la sécurisation du processus avec un moindre risque d'erreurs, car seul le PSI dispose de la totalité des outils de contrôle.

Le PSI effectue les saisies nécessaires, principalement dans Gesfin, pour la prise en compte dans la paie et édite les projets de courriers de notification qui sont ensuite adressés au service employeur pour signature et transmission à l'agent. La mission a noté que, dans trois des quatre régions auditées, cette notification pour la PFR mentionne exclusivement le montant généré par les coefficients attribués pour un temps plein et n'indique pas la valeur ajustée à la quotité de travail de l'agent. Une mention d'alerte sur ce point est portée sur le document, mais il est dommage que, à l'instar de la pratique développée dans l'une des régions et pour les primes ISS, le montant à réellement percevoir ne soit pas mentionné, offrant ainsi à l'agent une meilleure capacité de contrôle des versements. À noter également, dans l'une des régions, la mention « après harmonisation » ajoutée dans le courrier de notification pour les coefficients harmonisés au niveau de la RZGE.

La mission a également constaté que des coefficients d'IPEF avaient été modifiés après harmonisation soit par ROR, soit par le CEIGIPEF et mis en paie sans que les MIGT en soient informées, ce qui fragilise le système. De plus, aucun retour sur les montants versés n'est effectué aux harmonisateurs ou aux services employeurs qui ne disposent donc, pour effectuer d'éventuels contrôles, que des courriers de notification. Les services peuvent également consulter l'observatoire des rémunérations ; mais, celui-ci ne permettant qu'une consultation par agent, il n'est mobilisé que sur questionnement de l'intéressé ; on peut supposer qu'une telle sollicitation reste aléatoire et intervient plus rarement en cas de trop-perçu. De leur côté, les PSI procèdent généralement à des contrôles aléatoires sur retour de paie, également non formalisés sauf en cas de détection d'erreur.

---

<sup>5</sup> Parfois, seule la date d'édition du tableau figure sur le document.

La mission a ainsi constaté une absence, tout au long de la chaîne de décision, de contrôles formalisés : le contrôle du processus repose majoritairement sur l'auto-contrôle ou sur le signalement par les intéressés. Au final, la majorité des intervenants auditionnés renvoie d'ailleurs la responsabilité du contrôle sur le PSI.

Les tests opérés ont mis en évidence un faible taux d'erreur (7/394 soit 1,78 %). Ce constat positif est dû principalement à l'investissement des différents opérateurs, mais il apparaît néanmoins que, sans attendre la mise en place d'un dispositif complet de contrôle interne pour les opérations de paie, des contrôles aléatoires simples et formalisés, tels que ceux opérés par les auditeurs, permettraient de fiabiliser davantage le processus. L'intervention de la mission a pu avoir, à cet égard, un effet pédagogique dans les quatre régions auditées.

Concernant l'ISS, l'exercice se révèle plus aisé compte tenu notamment des contrôles intégrés dans le logiciel ISS CMI, qui interdisent notamment tout dépassement de la moyenne. Les coefficients étant introduits directement par les services employeurs, les risques d'erreur liés à la ressaisie des données sont également limités. Aucune erreur n'a d'ailleurs été détectée lors des tests effectués par la mission. Compte tenu des facilités ainsi apportées et de l'ergonomie de ISS CMI, certains services sont demandeurs d'un logiciel de même facture pour la gestion des autres primes. Pour les populations suffisamment représentées au niveau local, l'harmonisation est ainsi essentiellement contenue à la définition de règles locales (agents entrants ou promus) ou au traitement des situations particulières (agents hors ministère sur des postes émergeant au budget opérationnel de programme (BOP) 217 ou encore à la validation des situations d'intérim. La mission a toutefois relevé, dans l'une des régions, la modification post-harmonisation d'un coefficient ISS, sans que cette dernière n'ait pu être justifiée, ni par le PSI ni par le service employeur, par une décision formelle de l'harmonisateur. Dans un autre cas, une modification a été opérée par le PSI sur simple appel téléphonique du service employeur. De tels procédés sont évidemment à proscrire et, pour assurer la fiabilité des circuits, toutes les modifications post-harmonisation devraient faire l'objet d'une décision formelle portée à la connaissance du PSI.

Enfin, la prise en compte des intérimaires ne soulève aucune difficulté majeure ; certaines précisions relatives notamment à l'interdiction de prise en compte des intérimaires descendants, qui ont fait la plupart du temps l'objet de décisions locales, pourraient être néanmoins utilement reprises dans la note de gestion. Les tests opérés par la mission n'ont décelé aucune erreur. Il a toutefois été relevé que, parfois, les pièces justificatives n'étaient pas exigées par les harmonisateurs auprès des services employeurs ; cette situation reste néanmoins rare. À noter également que les intérimaires ne sont pas toujours abordés lors des réunions des commissions indemnitaires ou que, l'année n'étant pas terminée à la date de la réunion, l'information sur ce sujet est donnée avec une année de décalage.

### **3.2.3. Difficultés signalées dans l'harmonisation de la PFR**

Les personnes auditées ont porté à la connaissance de la mission les principales difficultés qu'elles rencontrent dans l'exercice d'harmonisation. Si la vérification de ces assertions dépasse largement, pour l'essentiel, le cadre et le format de cet audit, la récurrence des témoignages conduit à leur consacrer quelques lignes.

Concernant la part fonctions, les DREAL regrettent que la mission d'harmonisation ne leur ait été confiée qu'un an seulement après la mise en place de la PFR. En effet, les cotations ayant été effectuées la première année sur des bases diverses, il est très difficile aujourd'hui, pour homogénéiser les pratiques, de revenir sur des cotations fixées initialement : d'une part, il est peu imaginable de dégrader la cotation d'un poste occupé (une modification suppose donc d'attendre le départ de l'agent concerné) et d'autre part, les chefs de service employeur sont peu enclins à revenir sur leurs négociations avec leurs partenaires sociaux.

Une autre difficulté réside dans le dispositif adopté de grille de cotation, complété par la notion de chargé de mission à enjeux. En effet, la grille ne peut prendre en compte la diversité des organisations et génère des distorsions entre les structures très resserrées (faible nombre de services et d'unités) et les structures davantage organisées « en râteau » (nombre plus important de services et/ou d'unité) plus fortement consommatrices de postes « surcotés »<sup>6</sup>. Elle est soupçonnée également de défavoriser certains services par rapport à d'autres à niveau de responsabilité égal (direction départementale interministérielle DDI vs DREAL, cas des DIR), posant des problèmes d'attractivité des postes. L'absence de contrainte sur le volume des chargés de mission à enjeux ajoute à l'hétérogénéité des situations. Certains harmonisateurs ont plaidé auprès de la mission pour la mise en place d'un dispositif alternatif de quotas par palier de coefficients et par catégorie qui pourraient être définis au niveau de la zone de gouvernance, afin de redonner de la souplesse et du sens à l'exercice.

En toute hypothèse, la remise à plat des cotations de poste, déjà entamée dans la plupart des régions, nécessitera plusieurs années.

Concernant la part « résultats », les harmonisateurs audités déplorent la perversion introduite dès l'origine par la décision de maintenir, pour chaque agent, le niveau du régime indemnitaire antérieur. La part fonctions étant mécaniquement liée au poste, ce choix a conduit à attribuer des coefficients de résultats souvent déconnectés de la manière de servir. Le retour à un coefficient plus adapté ne peut, là encore, être réalisé sur le court terme et certains agents bénéficieront donc durablement de cette « rente », au détriment de leurs collègues.

Les agents entrant dans le périmètre d'harmonisation génèrent également des difficultés. Les retours de détachement font l'objet d'une « négociation » entre l'harmonisateur et ROR sur le niveau du régime indemnitaire. Une MIGT a toutefois signalé à la mission que le traitement de ces situations n'étant pas complètement formalisé, ceci pouvait conduire à des interventions de l'administration centrale post-harmonisation pour une révision de certains coefficients amenant l'harmonisateur à revoir l'exercice après les phases de concertation. Les auditeurs ont pu vérifier la réalité de ces interventions à travers des échanges de courriels qui leur ont été remis.

Enfin, les règles à appliquer pour les agents provenant de l'administration centrale (dont le régime indemnitaire est plus favorable) sont également diversement interprétées, ce qui engendre des différences de traitement pour des cas similaires. Ainsi, dans l'une des régions auditées, un traitement différent a été opéré pour la gestion d'un couple : le coefficient de l'un des conjoints, harmonisé au niveau local, a été fixé sur la base d'un maintien de la rémunération tandis que l'autre conjoint a été harmonisé au niveau régional sans référence à son régime indemnitaire antérieur.

---

<sup>6</sup> C'est le cas notamment des entités mutualisées (PSI et Centre de prestations comptables mutualisé CPCM). Dans l'une des régions, le PSI-CPCM a d'ailleurs été sorti de la Dreal / service employeur pour le calcul de la moyenne, afin de ne pas pénaliser trop fortement cet unique service. Il est, bien évidemment, intégré pour la moyenne de la zone de gouvernance.

Ces deux derniers points induisent également, dans certains cas, une surévaluation de la part « résultats » qui grève la moyenne du périmètre d'harmonisation.

Recommandations :

12. Clarifier le rôle de l'harmonisateur (part fonctions comme part résultats) en précisant d'une part ses possibilités d'arbitrage sur les propositions des chefs de service employeur et d'autre part sa capacité à transmettre directement les données harmonisées au PSI pour mise en paie.

13. Rappeler la nécessité de la traçabilité des décisions : les tableaux doivent être paraphés, signés et la signature datée – toute modification opérée après transmission des données définitives harmonisées doivent faire l'objet d'une décision formelle de l'harmonisateur.

14. Prévoir, dans la lettre de notification, l'insertion du montant qui sera réellement perçu par l'agent compte tenu de sa quotité de travail.

15. Définir un processus de contrôle interne sur le processus indemnitaire, prévoyant notamment l'écriture préalable du processus indemnitaire global intégrant l'ensemble des acteurs (services employeurs, harmonisateur, PSI) ; dans l'attente, demander aux services employeurs et aux PSI de mettre en place un dispositif de contrôle minimal sur la base de tests aléatoires.

16. Étudier, pour la PFR, la faisabilité d'une substitution au dispositif actuel de grille de cotation par la définition, au niveau de la zone de gouvernance, de quotas par tranches de coefficient et par catégorie.

17. Préciser et revoir les règles applicables aux agents entrant dans le périmètre d'harmonisation, notamment les agents issus de l'administration centrale ou arrivant en administration centrale. Préciser la procédure pour les agents de retour de détachement ou de disponibilité

18. Intégrer, dans la note de gestion, les précisions adoptées localement sur la non prise en compte des intérim descendants, des intérim dans les unités territoriales, ...

## 4. Commissions d'harmonisation et commissions indemnitaires

L'organisation et la tenue des commissions d'harmonisation d'une part et des commissions indemnitaires d'autre part sont deux étapes-clés du processus indemnitaire, et répondent à deux objectifs différents :

- l'examen et l'harmonisation des propositions des services en matière de part variable (part résultats notamment pour la PFR) aux différents niveaux d'harmonisation prévus par la circulaire du 3 août 2012 pour les commissions d'harmonisation ;
- l'information des organisations syndicales représentatives des personnels à l'issue du processus pour les commissions indemnitaires.

Ainsi la circulaire du 3 août 2012 détermine quels sont les services harmonisateurs en fonction des corps concernés et prévoit par ailleurs une commission indemnitaire placée auprès de chaque responsable d'harmonisation (point IV de la circulaire). En se plaçant du point de vue des services employeurs, on peut constater les points suivants :

### 4.1. Commissions d'harmonisation

Elles sont instaurées de manière un peu différente selon qu'il s'agisse de l'administration centrale ou des services déconcentrés, celles de l'administration centrale pouvant néanmoins avoir, pour l'harmonisation des propositions indemnitaires relatives à certains corps, une compétence générale pour l'ensemble des services employeurs (administration centrale comme services déconcentrés).

► *En administration centrale :*

Pour les agents en fonction à l'administration centrale, la circulaire du 3 août 2012 instaure différents services harmonisateurs en fonction de l'affectation des agents et des corps concernés :

- ♦ **deux commissions** pour ceux affectés dans les directions d'administration centrale, quelles que soient leur catégorie (A+, A, B et C) : la commission d'harmonisation au niveau du Département de la coordination des ressources humaines de l'Administration centrale et de gestion de proximité du secrétariat général (CRHAC-GPSG), sauf pour certains corps qui relèvent de la commission d'harmonisation de ROR -ces deux départements relevant de la DRH du Secrétariat général des deux ministères.

Les corps qui relèvent de la commission d'harmonisation de ROR -service qui par ailleurs a la compétence pour définir le cadre dans lequel va s'exercer le processus indemnitaire en établissant, notamment, les circulaires indemnitaires annuelles, sont les suivants :

- en catégorie A+ : les architectes urbanistes et en chef de l'Etat (AUE/AUEC) et les personnels non titulaires (PNT) A+ ;
- en catégorie A : les conseillers techniques de service social (CTSS) et les chargés d'études documentaires (CED) ;
- en catégorie B : les assistants de service social (ASS)/Infirmières ;



- en catégorie C : aucun, ...
- ◆ **trois commissions** en 2012 pour ceux affectés au CGEDD
  - celle du CGEDD : pour les agents de certains corps de catégorie A+ (pas tous), certains corps de catégorie A (pas tous), l'ensemble des corps de catégorie B, et certains corps de catégorie C (pas tous) ;
  - celle de la DRH/CRHAC pour les administrateurs civils et les adjoints techniques (catégorie C) ;
  - celle de la DRH/ROR pour les AUE/AUEC, les personnels non titulaires (PNT) (A+ et A) et les CED.

À ce stade de l'analyse, il y a lieu de s'interroger sur les critères qui ont pu présider à une telle répartition de compétences. En effet, la seule cohérence d'ailleurs incomplète qui apparaît est celle concernant l'harmonisation des AUE/AUEC, des PNT (A et A+) et des CED qui relève de ROR, et celle des administrateurs civils qui relève de CRHAC, encore que l'on puisse s'interroger, si le critère déterminant entre ROR et CRHAC est, pour la compétence de ROR, le faible nombre (relativement) d'agents dans le corps concerné, pourquoi les administrateurs civils n'en relèveraient pas.

Pour le reste, tant pour ce qui concerne les agents de catégorie A et A+ que des catégories B ou C, la répartition entre soit la commission d'harmonisation relevant du service employeur (le CGEDD en l'occurrence -pour certains A+, A, tous les B et certains C), soit la commission relevant de CRHAC, soit celle relevant de ROR est illisible pour les non initiés et en tout état de cause totalement incompréhensible pour les services de l'administration centrale.

Il y a lieu toutefois d'observer que ces dispositions de la circulaire du 3 août 2012 (objet de l'audit) concernant le CGEDD ont été revues dans la circulaire de 2013 portant sur le même objet. En effet, aux termes de la circulaire de 2013, le CGEDD est redevenu harmonisateur final pour les seuls IADD/IGADD dont il est le seul employeur et les IPEF (les deux tiers des IGPEF de l'administration centrale du MEDDE/METL y sont affectés). Pour tous les autres corps, le CGEDD est assimilé à une direction générale d'administration centrale, et les agents des corps correspondants relèvent de l'harmonisation des commissions d'harmonisation placée auprès de la DRH et des commissions indemnitaires qu'elle préside.

► **Pour les SCN, quatre commissions :**

Il a déjà été signalé (cf. supra en 2.2) une incohérence entre les dispositions de paragraphe 2.3 de la circulaire du 3 août 2012 qui précisent que ce sont les directions d'administration centrale de rattachement qui doivent l'assurer, et celles de l'annexe 3 (cf. supra en 2.2) de cette même circulaire qui indiquent, au contraire, que cette cohérence est assurée par la DRH, et plus particulièrement CRHAC. Il s'avère d'ailleurs qu'aucune de ces deux structures (DAC de rattachement ou DRH/CRHAC) n'exerce véritablement cette compétence.

Par ailleurs, quatre commissions sont nécessaires, aux termes de la circulaire du 3 août 2012, pour l'harmonisation de la part variable :

- *celle du service employeur* (le SCN concerné pour tous les corps de catégorie B et certains corps seulement de catégorie C) ;

- *celle de la DAC de rattachement* pour certains corps de catégorie A+ et A (les mêmes que ceux qu'harmonise le CGEDD) ;
- *celle de CRHAC* pour les administrateurs civils et les adjoints techniques (cf le CGEDD) ;
- *celle de ROR* pour les corps qu'elle harmonise (cf le CGEDD également).

En réalité, la DRH/CRHAC se substitue à la direction d'administration centrale concernant les corps pour lesquels elle a compétence, en ce sens que ce service de la DRH lui demande son tableau d'harmonisation pour le valider (au lieu que ce soit la DAC de rattachement), ceci en totale contradiction avec la circulaire du 3 août 2012.

► *Pour les services déconcentrés, cinq commissions :*

Parmi ces cinq commissions, trois commissions sont prévues pour traiter l'harmonisation de la majorité des personnels de ces services. La répartition des compétences selon les différents niveaux d'harmonisation se révèle plus cohérente et plus facilement lisible qu'en administration centrale :

- *la commission d'harmonisation au niveau du service employeur* : les agents des catégories B et C ;
- *la commission d'harmonisation au niveau de la DREAL/RZGE* : les agents de catégorie A ;
- *la commission d'harmonisation au niveau de la MIGT* : les agents de catégorie A+.

Ce schéma souffre néanmoins quelques exceptions, comme par exemple l'harmonisation des administrateurs civils (très peu nombreux en services déconcentrés) qui relève de la commission d'harmonisation placée auprès de CRHAC, ou, en toute logique – si l'on peut dire, celle des corps qui relèvent de ROR (cf ceux indiqués *supra* avec en plus les officiers de port – catégorie A, et les officiers de port adjoints – catégorie B). À noter également, au titre des exceptions, les inspecteurs du permis de conduire et de sécurité routière (IPCSR) qui, bien qu'étant de catégorie B, ne relèvent pas de la commission d'harmonisation de leur service employeur (une DDI en général), mais de la commission d'harmonisation placée au niveau de la DREAL/RZGE. Ce corps doit prochainement être transféré au ministère de l'intérieur.

Globalement néanmoins, en dépit des exceptions précitées, cette organisation paraît lisible et compréhensible par les services, et fonctionne plutôt bien.

Compte tenu de cette répartition de compétence, reconnue lisible et cohérente, on peut se demander s'il ne serait pas pertinent de la transposer à l'administration centrale pour attribuer par exemple au CGEDD, à travers ses inspecteurs généraux ressources humaines (IGRH) la compétence d'harmonisation de l'ensemble des agents de catégorie A+ de la zone de gouvernance que constitue l'administration centrale, les MIGT (antennes du CGEDD au plan interrégional) ayant d'ores et déjà, logiquement, cette compétence. Cela donnerait en tout cas une cohérence d'ensemble à l'harmonisation des agents des corps de catégories A+ qui relève dans l'organisation actuelle, en administration centrale, de trois commissions différentes.

Enfin il y a lieu d'observer, s'agissant du fonctionnement des commissions d'harmonisation elles-mêmes, que leurs réunions ne donnent pas toujours lieu à compte rendu, même succinct (par exemple, pour les personnels A+ détachés sur

emploi fonctionnel), ce qui est un facteur de risque dans la mesure où cela ouvre la possibilité de modifications de coefficients de part variable en dehors des commissions d'harmonisation.

Recommandations :

*19. Instaurer une répartition des compétences en matière d'harmonisation des agents de l'administration centrale cohérente et lisible par les services employeurs.*

Cette répartition pourrait être la suivante :

- pour tous les agents de catégorie A+ (y compris ceux des SCN) : le CGEDD à travers ses IGRH (ceci en cohérence avec la compétence qu'ont déjà ses délégations interrégionales que sont les MIGT) ;
- pour les agents de catégorie A (y compris ceux des SCN) : la commission d'harmonisation de la zone de gouvernance que représente l'administration centrale (en cohérence avec la compétence qu'ont les DREAL/RZGE), cette commission devant être unique (par exemple celle relevant de CRHAC) ;
- pour les agents des catégories B et les C quels que soient les statuts: les services employeurs ;
- pour les corps à faible effectif au niveau national (par ex. : officiers de port, assistantes sociales, CED, ...) : confier leur harmonisation à une commission d'harmonisation nationale spécifique placée auprès de CRHAC.

*20. De manière générale, établir systématiquement un compte rendu des commissions d'harmonisation.*

## **4.2. Commissions indemnitaires**

Au terme de la circulaire du 3 août 2012 (point IV), « afin d'associer les organisations syndicales au processus de modulation indemnitaire, il est créé une commission indemnitaire auprès de chaque responsable d'harmonisation ».

La mission d'audit a pu observer que la mise en œuvre de ces dispositions, outre le fait qu'elle pouvait relever de pratiques différentes selon les services, pouvait soulever des difficultés sur le plan de la composition de cette commission ou du niveau d'information diffusé aux organisations syndicales.

### **► Leurs attributions :**

La commission indemnitaire instituée par la circulaire du 3 août 2012 se réunit par macro-grade toutes filières et tous corps de ces filières confondus, et non par corps comme cela pouvait être le cas auparavant.

Elle est instituée auprès de chaque responsable d'harmonisation. Elle est « compétente pour expliquer et examiner les attributions indemnitaires (part variable) au regard des paramètres d'harmonisation définis dans les notes de gestion des régimes indemnitaires des agents concernés » et « n'a pas pour objet d'examiner les recours individuels des agents ».

Il s'agit donc ici de commissions qui ont pour principal objet d'informer les organisations syndicales de l'économie générale de l'harmonisation du macro-grade

concerné, et non, en aucun cas, d'une commission de négociation pouvant aboutir à faire modifier telle ou telle situation individuelle, sauf exception pouvant tenir à des oublis ou des erreurs manifestes.

À cet égard, le type d'information à diffuser aux organisations siégeant à ces commissions devrait s'en tenir à ce que prévoit la circulaire.

► Leur fonctionnement :

Comme cela a été rappelé *supra*, une commission par macro-grade (tous corps confondus relevant de ce macro-grade) doit être constituée auprès de chaque responsable d'harmonisation, ce qui conduit à une commission pour les agents des catégories A+, une pour les agents de catégorie A, etc. Chaque service employeur doit tenir une commission indemnitaire pour les corps dont il est l'harmonisateur direct, les catégories B et C, voire, dans le cas des directions de rattachement des SCN, les catégories A et A+.

Il s'avère cependant que les pratiques sont sensiblement différentes selon les services. Certains adoptent en effet une approche de transparence totale à l'égard des organisations syndicales, ce qui les conduit à réunir les organisations syndicales de tous les corps y compris ceux pour lesquels le service n'est pas harmonisateur, et à leur diffuser l'ensemble des informations sur l'ensemble des corps de ce service, tandis que d'autres, notamment en administration centrale, ne réunissent pas de commission indemnitaire, par exemple la DGITM pour les SCN ou le CGEDD.

Il s'agit là toutefois de pratiques très minoritaires, la majorité des services audités ayant une pratique conforme aux dispositions et à l'esprit de la circulaire.

► La problématique qui se dégage :

Il ressort les points suivants des éléments obtenus par la mission d'audit concernant ces commissions.

Tout d'abord il est à noter que, si le principe de l'unicité de la commission indemnitaire (tous les corps concernés par un macro-grade) ne pose pas de difficulté, des pratiques très éloignées les unes des autres peuvent exister (cf *supra*) : elles ne doivent pas perdurer, ces commissions devant se réunir dans la configuration prévue par la circulaire.

Il a pu être relevé par ailleurs que la composition des commissions indemnitaires pose difficulté. En effet, alors qu'auparavant les représentants des personnels étaient désignés par les organisations syndicales représentatives aux commissions administratives paritaires (CAP) nationales ou locales des corps concernés, la circulaire du 3 août 2012 précise qu'ils doivent être désignés par les organisations syndicales représentatives au comité technique ministériel pour les macro-grades A+ et A, et par les organisations syndicales représentatives au comité technique du service employeur pour les macro-grade B et C. Ce changement d'approche dans la représentation des personnels ne va pas sans soulever des difficultés, certaines organisations syndicales représentées aux CAP ne l'étant pas, par exemple, en comité technique. Par ailleurs les organisations syndicales présentes dans les comités techniques (CT) n'ont en principe à connaître, en matière indemnitaire, que de la cotation des postes et donc, s'agissant de la PFR, de la part fonctions, alors que les organisations syndicales présentes dans les CAP ont à connaître, au travers de cas individuels, de la part résultats. Il y a donc là une distorsion dans la représentation des personnels au sein des commissions indemnitaires qui pose problème. Cela conduit d'ailleurs certains harmonisateurs à convier à la commission indemnitaire qu'ils président des organisations syndicales qui n'auraient pas dû y siéger, car non

représentées au CT concerné, mais au contraire représentées à la CAP d'un des corps du macro-grade considéré.

Il y a lieu également de s'interroger sur la nature de l'information diffusée aux organisations syndicales siégeant dans les commissions indemnitaires, dès lors que certains documents, comme le prévoit d'ailleurs la circulaire du 3 août 2012, ceux notamment permettant de vérifier les calculs liés à l'harmonisation, reprennent le nom, le prénom, le grade, le service et le coefficient proposé pour l'année en cours avec le rappel de celui de l'année précédente. Il y a là une divulgation d'information d'ordre personnel, concernant nominativement les agents, à des représentants syndicaux désignés par leur organisation (donc pour certains, sinon la plupart, non-élus), et qui peuvent les utiliser, en dépit du devoir de réserve auxquels ils sont astreints, comme bon leur semble, qui est choquante si l'on considère que la situation indemnitaire d'un agent est un élément éminemment personnel de sa situation et présente donc, de ce fait, un caractère confidentiel.

C'est une question qui relève de la déontologie et qui doit être prise en compte au travers par exemple de l'établissement d'un règlement intérieur des commissions indemnitaires.

Enfin, de façon plus radicale, on peut s'interroger sur la légitimité de ces commissions et sur leur existence même alors qu'aucun texte de la fonction publique ne les prévoit.

#### Recommandations :

*21. Rappeler à chaque responsable d'harmonisation que les commissions indemnitaires doivent se réunir pour le seul macro-grade qui les concerne et doivent demeurer des instances d'information des organisations syndicales.*

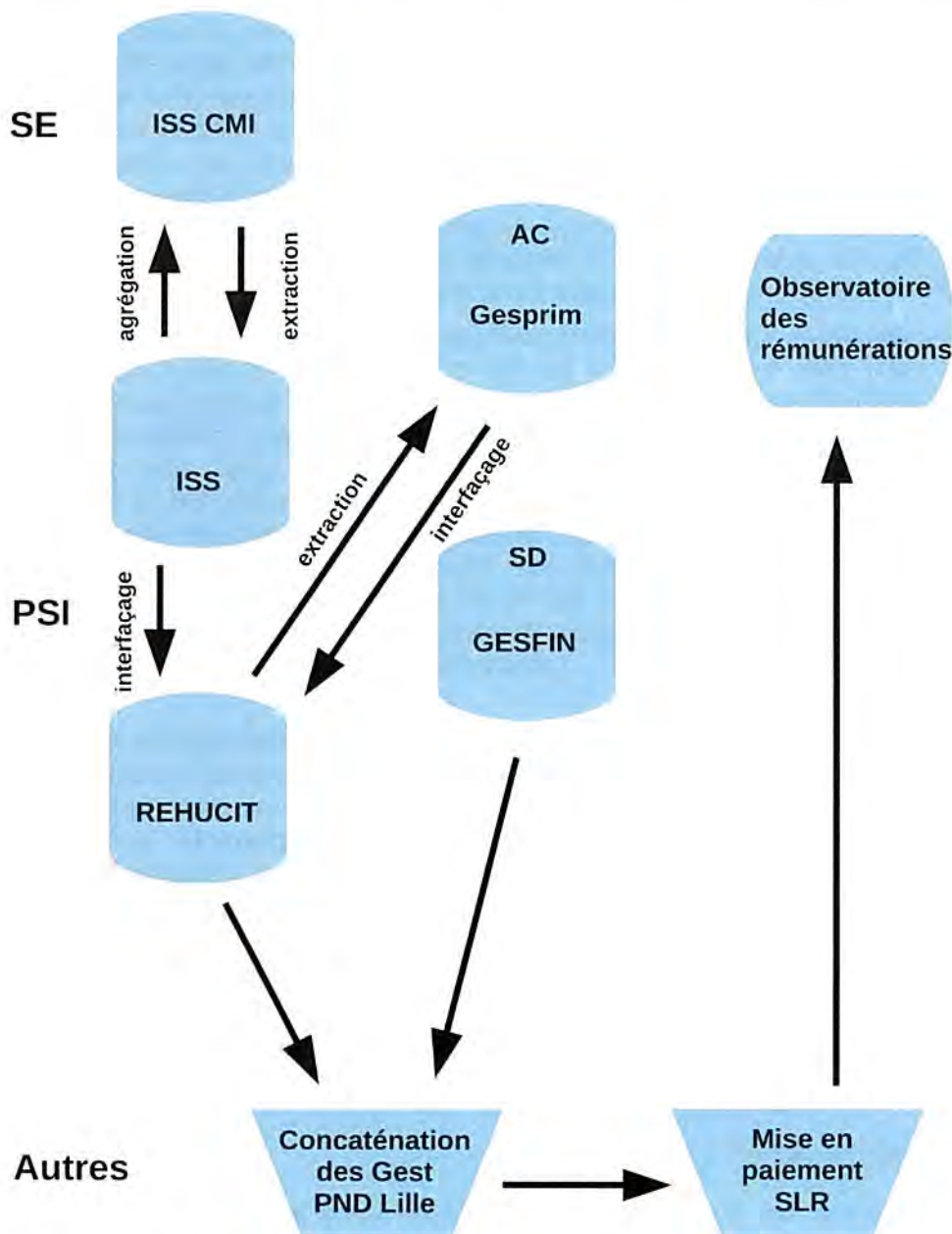
*22. En matière de représentation des personnels à ces commissions, faire en sorte que l'ensemble des organisations syndicales représentatives des corps examinés par la commission indemnitaire puisse y siéger.*

*23. Faire adopter par les commissions indemnitaires un règlement intérieur fixant les règles à observer, notamment en matière déontologique.*

## 5. Système d'information

### 5.1. Description du dispositif

Le système d'information relatif aux primes comprend plusieurs outils, dont les principaux sont : Rehucit, Gesfin/Gesprim, ISS, ISS CMI et l'observatoire des rémunérations. Leurs relations peuvent être schématisées de la manière suivante :



Rehucit est un logiciel relativement récent, dont la vocation était de regrouper, dans un système d'information unique, l'ensemble des données relatives à la gestion administrative et financière du personnel. Un module consacré aux primes était prévu à

l'origine, mais cette option a été abandonnée, au moins à court terme, compte tenu des coûts de développement. Le logiciel Gesfin, très ancien, a donc été maintenu, limité à la seule gestion des primes et indemnités. Gesfin n'est pas interfacé avec Rehucit. C'est pourquoi, un Gest spécifique est édité et transmis au PND de Lille qui procède à sa concaténation avec le Gest issu de Rehucit avant transmission des données de la paie aux services liaisons rémunérations (SLR) locaux pour mise en paiement. Pour les agents de l'administration centrale, le logiciel Gesprim a été créé en 1994 puis interfacé en entrée et sortie avec Rehucit.

Un nouveau logiciel est prévu pour 2014, Primes, développé par une structure privée sur la base d'un noyau créé en interne, pour la gestion de la prime de service et de rendement (PSR) et de la PFR. Interfacé en entrée et en sortie avec Rehucit, il permettra de recueillir par simple extraction les données administratives utiles et de déverser dans Rehucit les coefficients saisis au niveau local pour intégration dans la paie. Actuellement, la maîtrise d'œuvre de ce nouveau logiciel est assurée par l'ingénieur en charge du logiciel ISS (cf.ci-après) mais pourrait être reprise en charge par la division opérationnelle d'Île-de France du centre de prestations et d'ingénierie informatique (CPII). Ce sujet ainsi que la décision de déploiement de Primes seront débattus lors d'une réunion programmée le 9 juillet 2013.

Pour l'indemnité spécifique de service, un logiciel particulier a toutefois été développé. Il s'agit d'un produit créé localement par un agent du ministère et repris au niveau national. Il se décompose en deux outils : ISS, mis en place dans les PSI, qui regroupe les données administratives des agents et permet l'agrégation des coefficients saisis au niveau local, et ISS CMI, mis en place dans les services employeurs et/ou dans les services harmonisateurs, qui autorise la seule saisie des coefficients. ISS, qui calcule la dotation annuelle et le montant à verser mensuellement à l'agent, est interfacé en sortie avec Rehucit pour intégration dans la paie. En revanche, il n'est pas interfacé en entrée : les données administratives des agents doivent donc être ressaisies dans le logiciel. Il est toutefois prévu de développer prochainement cette fonctionnalité. Une documentation « utilisateurs » est disponible sur le site intranet <http://iss.info.application.i2>.

Après liquidation, les données de la paie sont intégrées par les services des finances publiques dans l'observatoire des rémunérations, disponible dans les services. Cet outil permet de visualiser, agent par agent, les éléments contenus dans la fiche de paie. Il apparaît néanmoins que de nombreux services employeurs, au niveau départemental notamment, n'ont pas accès à cet outil et ne peuvent, de ce fait, exercer directement un contrôle sur les montants réellement versés.

## **5.2. Les risques et les contrôles**

Les risques liés au système d'information sont les suivants :

- risque de paramétrage erroné ;
- risque d'erreur de saisie ;
- risque d'altération des données suite à l'intrusion dans le système d'un agent non habilité ;
- risque de perte de données ;
- risque d'indisponibilité du système.

La mission n'a examiné que la situation des services employeurs, harmonisateurs et PSI ; elle n'a pas examiné notamment les risques liés à la concaténation des Gest ou à la mise en paiement. Elle s'est de plus limitée aux outils Gesfin, Gesprim et ISS, l'outil Rehucit ayant fait l'objet d'une analyse à l'occasion de l'audit mené sur le processus de la paie.

### 5.2.1. Gesfin et Gesprim

La gestion des primes, hors ISS, est réalisée sous le logiciel Gesfin, en PSI et par le logiciel Gesprim, en administration centrale. Ces deux produits ont été créés dans les années 1990. Gesprim a été interfacé avec Rehucit en entrée et sortie ; pour Gesfin, compte tenu de la décision de créer dans un premier temps un module de Rehucit spécifique pour les primes puis de lui substituer le nouveau logiciel Primes, les adaptations ont été effectuées a minima.

Ainsi, Gesfin est uniquement protégé par un mot de passe unique par base, donc par service employeur. Dans l'hypothèse où la décision de déploiement du nouveau logiciel Primes serait différée, une sécurisation par mot de passe individuel est envisagée dès septembre 2013. Dans l'attente, le journal des connexions permet de tracer les saisies dans le logiciel sans en identifier l'auteur. Les données sont sauvegardées localement et sur un serveur central.

Pour la PFR, Gesfin ne dispose d'aucun contrôle intégré, ni sur les plafonds, ni sur les moyennes. En effet, la part fonctions, la part résultats et la part exceptionnelle sont considérées par le logiciel comme trois primes différentes. Les paramétrages sont éventuellement modifiés chaque année par le pôle national d'accompagnement dès réception de la note de gestion, sans commande spécifique de la maîtrise d'ouvrage.

Gesfin n'étant pas interfacé avec Rehucit, un Gest spécifique est édité pour chaque service et transmis au pôle national de diffusion (PND) de Lille. Ce sont donc plus d'une centaine de Gest qui sont ainsi adressés chaque mois, que le PND a la charge de concaténer puis de fusionner avec le Gest issu de Rehucit avant mise en paiement par les SLR locaux. Ces opérations sont effectuées manuellement et comportent, chacune d'entre elles, des risques d'altération des données. Un autre risque réside dans la possibilité de panne du serveur recueillant les remontées des PSI dans la période d'établissement de la paie. Ce problème a déjà été rencontré ; c'est pourquoi, les données sont désormais transmises au PND également par messagerie pour une éventuelle reprise manuelle, donc dans un format non sécurisé.

Le logiciel Gesprim permet de gérer 47 primes dont la PFR pour une population d'environ 3500 agents (administration centrale, corps interministériels et directeurs régionaux). La maîtrise d'ouvrage est assurée par DRH/GAP 5, qui intervient directement sur le logiciel pour effectuer les éventuelles modifications des paramétrages à l'aide d'un outil de mise à jour intégré au logiciel. Pour la PFR, Gesprim dispose d'un contrôle sur les plafonds par grade et sur le respect des dotations.

L'ensemble des données saisies depuis 1994 est archivé mais il n'existe aucun journal.

En conclusion, il apparaît donc que Gesfin et Gesprim sont des logiciels en fin de vie, qui disposent d'un faible niveau de sécurité. Leur remplacement par un produit plus actuel et mieux sécurisé constitue une urgence. Cette situation paraît avoir été bien prise en compte par la DRH qui devrait acter prochainement le déploiement du nouvel outil Primes, seul logiciel de gestion des primes avec ISS qui devrait être raccordé au futur opérateur national de paie (ONP).



### 5.2.2. ISS et ISS CMI

L'administration générale du logiciel est assurée par un ingénieur des travaux publics de l'État, auteur du produit, actuellement adjoint au responsable du service interministériel départemental des systèmes d'information et de communication (SIDSIC) du Gers.

ISS et ISS CMI comportent des dispositifs de contrôle intégrés sur le respect des moyennes et des échelles de coefficient par service et par groupe. Par extraction, effectuée par le PSI chaque année, les données administratives de chaque agent sont déversées dans ISS CMI (par défaut, le coefficient de l'agent est celui de l'année n-1). Les services employeurs ne peuvent pas modifier ces éléments et ont uniquement accès au critère « coefficient ». L'erreur, détectée lors de l'audit, qui a conduit à saisir un temps cumulé pour un agent promu de 140 % relève donc de la responsabilité du PSI, dont un gestionnaire est intervenu manuellement sur le temps de présence pour affecter un prorata sur chacun des grades (grade ancien et grade de promotion<sup>7</sup>). Les contrôles internes du logiciel ne permettent pas de détecter cette erreur.

Chaque année, à l'occasion de l'élaboration des notes de gestion, l'auteur de ce logiciel rencontre DRH/ROR pour définir les modifications qu'il convient d'apporter au paramétrage d'ISS et d'ISS CMI, qu'il effectue lui-même dans l'outil, sous son seul auto-contrôle. En cours d'année, un service peut souhaiter que le paramètre contrôlant le respect de la moyenne des coefficients soit modifié (par exemple, lorsque le service ne comporte qu'un ou deux agents dans un groupe). La demande est effectuée auprès de DRH/ROR qui, dans l'hypothèse où la demande lui paraît justifiée, donne son accord à l'auteur du logiciel, par courriel, sur la modification. De manière opérationnelle, ceci se traduit par la communication au service employeur, d'un code confidentiel, modifié chaque jour, permettant de déverrouiller le paramétrage d'ISS CMI.

Un premier risque identifiable est lié à la nécessité de ressaisir dans l'outil les données relatives à la situation administrative des agents entrants ou sortants, ISS n'étant pas interfacé avec Rehucit. Outre l'auto-contrôle au niveau du PSI, le service employeur a la faculté de vérifier l'exactitude des informations, qu'il peut visualiser même s'il lui est impossible de les modifier. Il est vraisemblable toutefois que ce contrôle par le service employeur soit peu exercé, le service concentrant son action sur la saisie des coefficients.

Lors de l'installation de l'outil (ISS en PSI, ISS CMI en service employeur), des droits d'administration sont ouverts à un agent du service pour assurer la responsabilité de délivrer, en interne, les accès au logiciel. La gestion du compte « administrateur » relève ensuite de la responsabilité du service, qui doit organiser, si nécessaire, le changement de titulaire. Les accès sont gérés par identifiant et mot de passe<sup>8</sup>. Le risque d'intrusion par un agent non habilité dépend donc de l'organisation des délivrances d'habilitation de chaque service et du niveau de confidentialité des identifiants et mot de passe.

Les interventions sur le logiciel ISS sont tracées dans un journal qui recense les actions effectuées, le nom de l'opérateur et les date et heure de l'action. Ce dispositif

<sup>7</sup> Vraisemblablement, la quotité de 70 % a été affectée aux deux grades au lieu de 70 % sur l'un et 30 % sur l'autre.

<sup>8</sup> Il s'agit d'un identifiant et d'un mot de passe spécifique et non des coordonnées de l'agent utilisées pour la majorité des applications du ministère (mot de passe « unique » Cerbère).

n'existe pas dans ISS CMI mais, selon l'auteur de ce logiciel, pourrait être mis en place si la maîtrise d'ouvrage le demandait.

Comme pour toutes les applications nationales ne relevant pas du dispositif architecture commune des applications informatiques (ACAI), la sauvegarde et l'archivage des données relève de la responsabilité du service. Il appartient au gestionnaire local du programme de s'assurer qu'une sauvegarde régulière est mise en place.

Aucune difficulté liée à la maintenance du produit, assurée par le PND de Lille (assistance de niveau 2) et l'auteur du logiciel (assistance de niveau 3, sur sollicitation du PND), n'a été mentionnée aux auditeurs. La gestion des demandes d'assistance est effectuée par des tickets assistance nationale du domaine informatique (Andi) et une adresse de messagerie est mise à la disposition des utilisateurs pour effectuer leurs demandes ([assistance-nationale-iss@developpement-durable.gouv.fr](mailto:assistance-nationale-iss@developpement-durable.gouv.fr)).

Compte tenu de la forte dépendance apparente du logiciel à son auteur, les auditeurs se sont interrogés sur les mesures prises pour assurer la pérennité de sa maintenance et de son développement. Il apparaît que les deux logiciels ont été documentés. La documentation sur ISS a été remise à la sous-direction des systèmes d'information pour les activités support (SIAS 1) mais seul l'auteur de ce logiciel dispose de la documentation sur ISS CMI.

Enfin, une réflexion a été initiée concernant le raccordement futur du ministère à l'opérateur national de la paie. L'option actuellement retenue consisterait au maintien du logiciel ISS et au déversement direct des données sur la plate-forme de l'ONP.

#### **Recommandations :**

*24. Acter rapidement le remplacement des logiciels Gesfin et Gesprim par un nouvel outil sécurisé.*

*25. Interfacer rapidement l'outil ISS avec Rehucit, en entrée, permettant d'extraire directement les données administratives des agents.*

*26. Garantir la traçabilité des opérations effectuées sur ISS CMI par l'enregistrement et l'archivage d'un journal des interventions sur le produit.*

*27. Faire transférer une copie de la documentation du logiciel ISS CMI à SIAS.*

*28. Faciliter l'accès de tous les services employeurs à l'observatoire des rémunérations.*

## 6. Approche budgétaire

Le processus budgétaire (cf § 6.1) se situe en amont du processus général ; il part de la détermination des crédits de masse salariale dont font partie les crédits indemnitaires et va jusqu'à l'établissement des notes de gestion. Il comporte un suivi des crédits, des bilans et des contrôles établis par les acteurs plus directement impliqués : DRH/PPS, DRH/ROR, le contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM)(cf § 6.2). Les services employeurs et les harmonisateurs ont bien évidemment quant à eux une action déterminante sur l'utilisation desdits crédits et donc sur le montant des dépenses définitives.

### 6.1. Différentes étapes du processus budgétaire au MEDDE et au METL

Les crédits du titre 2 (dépenses de personnel) sont déterminés à partir de la masse salariale de l'année N-1 qui sert de socle de construction pour les années suivantes.

En matière indemnitaire, les enveloppes progressent principalement en fonction de trois éléments : promotions chiffrées dans le glissement vieillissement technicité (GVT), baisses d'effectifs, et mesures catégorielles, les deux premiers d'ordre technique et automatiques, le dernier plus politique.

DRH/PPS, en charge du titre 2, prépare les éléments de la négociation des mesures catégorielles pour les cabinets des deux ministères qui représentent les ministres dans les discussions budgétaires. Le montant de l'enveloppe catégorielle ainsi que les principales orientations pour son usage sont présentés aux organisations syndicales au comité technique ministériel de septembre de l'année N-1.

DRH/ROR, en liaison avec DRH/PPS et DRH/sous-direction de la modernisation et de la gestion statutaire (MGS), définit ensuite le détail des mesures statutaires et indemnitaires. En début d'année, DRH/ROR mène les discussions avec les organisations syndicales, d'abord en bilatéral, puis en réunion plénière où sont présentées les répercussions des mesures sur les corps. Après validation, le Secrétariat général transmet le programme détaillé aux organisations syndicales, à la direction du budget et au CBCM. Le schéma idéal est de mener les discussions avec les organisations syndicales de décembre à février pour une validation du Secrétaire général en mars. C'est ce qui a été fait en 2012. En 2013, compte tenu du changement de politique gouvernementale et de la conférence catégorielle avec la direction générale de l'administration publique/direction du budget (DGAFP/DB) qui s'est tenue début mars, la validation du Secrétaire général ne s'est faite que mi-mai.

DRH/ROR établit ensuite les notes de gestion, qui sont mises en application par les services, comme développé précédemment dans le présent rapport.

Une piste d'amélioration pourrait être que ces notes soient transmises aux services au plus tard début mai de manière à ce que le processus d'harmonisation se déroule dans une plus grande sérénité.

## 6.2. Suivi des crédits, bilans, contrôles

### 6.2.1. Dépenses indemnitaires globales

Il a été indiqué à la mission que la masse salariale, qui comprend notamment l'indemnitaire, n'est pas utilisée pour le pilotage des moyens en personnel au niveau BOP ou zone de gouvernance, mais que ce sont les effectifs qui servent pour le pilotage par le niveau central.

Le pilotage ministériel effectué par DRH/PPS permet de constater les dépenses sous Chorus et d'établir les prévisions d'exécution sous le contrôle du CBCM. Le contrôle du CBCM s'exerce à l'occasion des compte-rendus de gestion effectués en mai et septembre de chaque année puis mensuellement en fin de gestion. Les méthodes de prévision ne s'appuient pas sur des logiciels comportant des scénarios prédéfinis. Elles consistent, à partir d'une connaissance fine des dépenses, des profils annuels, des variations d'une année sur l'autre à effectuer des projections compte plan comptable de l'Etat (PCE) par compte PCE ou nature de dépenses par nature de dépenses.

Aucune prévision de dépense sur le titre 2 n'est demandée aux services, qu'il s'agisse des responsables de budget opérationnel de programme (RBOP), des PSI ou de GAP puisque tout est piloté au niveau central à partir des évolutions indemnitaires obtenues auprès du Budget. Le rythme et les délais de prévision ne permettent pas d'échanger avec les services sur leur prévision. Par ailleurs, le niveau de fiabilité ne serait pas suffisant. En revanche, le niveau central attend d'eux un strict respect des moyennes d'harmonisation des primes.

DRH/ROR a ainsi réalisé un bilan de l'exercice PFR 2012 des catégories A et B à partir des remontées des services. Ces bilans concernent la part fonctions, la part résultats et le total. Ils dégagent des moyennes par types de services, par niveaux de grades, et les montants globaux moyens servis par niveaux de grade en distinguant administration centrale et services déconcentrés. Les augmentations moyennes par niveau de grade par rapport à 2011 sont chiffrées. Il est précisé également que l'ensemble des exercices d'harmonisation 2012 a représenté 35,399 M€ pour la PFR des catégories A et 46,164 M€ pour celle des catégories B. Il existe donc un suivi précis par ROR de l'évolution budgétaire.

Malgré ce bilan positif, DRH/PPS reconnaît ne pas avoir une visibilité totale sur l'évolution budgétaire de la part fonctions des services locaux qui peut évoluer puisqu'elle est définie au niveau départemental et que les DREAL indiquent qu'elles sont le plus souvent mises devant le fait accompli. DRH/PPS n'a pas non plus de visibilité sur l'évolution des organigrammes, et donc sur la cotation des postes. Le passage obligatoire des réorganisations de services en comité technique et l'information obligatoire des organisations syndicales sur la cotation des postes (circulaire du 3 août 2012) ne permet pas totalement d'endiguer une évolution naturelle vers une cotation des postes plus élevée, alors que les effectifs diminuent.

On peut donc recommander pour compléter le pilotage actuel de l'enveloppe indemnitaire de la PFR par le contrôle des moyennes d'y adjoindre une photographie annuelle de l'évolution service par service de la part fonctions, ce qui permettrait un meilleur pilotage et la détection d'éventuels dérapages budgétaires.

### 6.2.2. Dépenses spécifiques

Certaines dépenses posent des problèmes tenant à leur nature :

- *dépenses relatives aux intérimis :*

L'équipe d'audit précise qu'il existe un certain flou dans la circulaire relative aux intérimis et son application et que des dérives, certes limitées, existent. Ceci devrait conduire DRH/ROR à bien préciser certaines situations qui ont fait l'objet de dispositions complémentaires au niveau des services locaux.

Par ailleurs, il a été signalé à la mission qu'il n'était pas possible actuellement d'isoler la part des intérimis des montants de la part exceptionnelle 2012 : 55 600 € sur un total de PFR A de 35,4 M€ pour 48 agents; 51 300 € sur un total de PFR B de 46,16 M € pour 64 agents.

- *dépenses des personnels des autres ministères travaillant au MEDDE ou au METL :*

Deux circulaires de la DRH/ROR abordent ces questions : l'une du 7 mai 2012 sur les modalités d'attribution de la PFR 2012 aux agents de catégorie A de la filière administrative issue d'autres administrations en poste dans les services de MEDDTL et l'autre du 17 juin 2012 relative à la gestion au titre de 2012 du régime indemnitaire des certains agents du ministère de l'économie, des finances et du commerce extérieur (MEFCE) affectés dans les services du MEDDE et du METL.

Pour les personnels relevant du ministère du Travail, l'enjeu budgétaire est limité, de l'ordre de 120 000 € en 2012.

S'ils relèvent du programme 215 (budget Agriculture), les agents sont payés par le MAAF et les règles indemnitaires du MAAF s'appliquent. Un travail interministériel d'harmonisation est en cours entre DRH/ROR et ce ministère, il est à compléter.

Les agents MAAF, s'ils sont payés sur le programme 217, sont soumis aux mêmes règles d'harmonisation de la PFR que les personnels MEDDE et METL (montants indemnitaires globaux 2012 hors garantie individuelle du pouvoir d'achat (GIPA), rachat compte épargne temps (CET) et service fait, soit agents MAAF : 15,2 M€, agents finances/industrie : 61,7 M €).

Pour les personnels Finances, le ministère a obtenu le socle de base budgétaire pour les prendre en charge. Les facteurs d'évolution de la masse salariale prennent en compte la variation annuelle.

Le seul remboursement de rémunération réalisé par le MEDDE, via un décret de transfert en gestion, concerne les personnels affectés sur des postes MEDDE dans les CPCM installés en DRAAF (service employeur MAAF).

Les règles de gestion étant les mêmes pour les personnels des autres ministères payés sur le BOP 217 que celles des agents MEDDE/METL, et le MEDDE ayant les retours de paye de ces personnels, les dépenses correspondantes sont maîtrisées dans les mêmes conditions que pour les personnels d'origine MEDDE.

- *dépenses des personnels mis à disposition :*

Les agents mis à disposition font l'objet d'un suivi nominatif par la DRH/PPS – bureau du budget de personnel. Ils sont payés par le MEDDE ou le METL et la dépense correspondante est ou non remboursée par l'organisme, l'administration ou la collectivité d'accueil selon ce que prévoit la convention de mise à disposition.

Le remboursement comprend toutes les dépenses, dont l'indemnitaire. Il est réalisé à terme échu, ou sur la base d'une dépense prévisionnelle avec ajustement au vu des dépenses réellement constatées.

Les dépenses à facturer sont connues à partir de l'observatoire des rémunérations. DRH/PPS 2 assure le suivi entre les données de l'observatoire, ce qui est facturé, et ce qui est réellement encaissé, de façon nominative période par période.

- *dépenses indemnitaires des IPEF :*

Cette question est suivie par la DRH/ROR pour les METL/MEDDE et mise en œuvre par le centre de gestion commun écologie-agriculture, selon que les personnels émargent sur le 217 ou sur le programme 215. Pour éviter tout dérapage des primes (primes Écologie supérieures à Agriculture), le Schéma des Emplois et des Recrutements Ministériels (SERM) permet de suivre l'évolution du système, c'est essentiellement une question de flux. Les IPEF d'origine Agriculture sont fortement attirés par l'Écologie.

### **6.2.3. Recettes**

Le remboursement par les conseils généraux de la masse salariale des ouvriers des parcs et ateliers (OPA) mis à disposition par fonds de concours constitue une ressource essentielle du BOP 217 soit de l'ordre de 173 M€ pour 2013. Ce montant est amené à évoluer chaque année en fonction des effectifs et des facteurs d'évolution de la masse salariale.

La mission a constaté que des procédures existent au sein de DRH/PPS depuis 2010 avec des indicateurs de suivi pour chacun des 100 départements et des relances pour paiement des collectivités locales concernées auprès des directeurs de DDI si nécessaire.

Ce dossier est particulièrement suivi par le CBCM. Les CPCM concernés émettent le titre de perception qui est validé et « transformé » en titre de recette par la direction départementale des finances publiques (DDFiP) compétente. Alors que les délais constatés en 2011 pour ce processus variaient entre 1 et 38 jours, avant le déploiement de Chorus recettes, les délais sont dorénavant réduits. Pour la phase finale, c'est la direction du budget qui pilote maintenant cette procédure. En rythme normal, il y a un rattachement hebdomadaire.

Recommandations :

*29. Mettre en place un dispositif permettant d'avoir une visibilité plus complète sur l'évolution annuelle de la part fonctions service par service.*

*30. Faire un bilan de la part exceptionnelle de l'ISS et de la PFR faisant ressortir la part des intérim et des autres postes.*

## 7. Recours

Il ressort des entretiens conduits par la mission d'audit que les recours sur la PFR sont peu nombreux et portent principalement sur la part résultats. La DRH/ROR a la connaissance de l'ensemble des recours en CAP, le bureau ROR 2 étant chargé de leur instruction. Les données indiquées ci-dessous représentent les recours en CAP :

- PFR 2010 = 15 dont 8 attachés d'administration de l'écologie AAE et 7 inspecteurs des affaires maritimes IAM ;
- PFR 2011 = 98 dont 78 personnels de catégorie B (18 AAE, 2 IAM et 78 secrétaires d'administration et de contrôle du développement durable SACDD) ;
- PFR 2012 (chiffre provisoire) = 71 dont 59 personnels de catégorie B (8 AAE, 4 IAM et 59 SACDD).

En revanche, DRH/ROR n'a qu'une vision très limitée des recours gracieux. Ceux-ci restent au niveau des services. Sur sollicitation de ces derniers, la DRH/ROR peut être amenée ponctuellement à leur apporter des éléments de doctrine.

Le circuit de traitement des recours qui portent principalement sur la part résultats est globalement le même, qu'il s'agisse d'agents d'administration centrale, de SCN ou de services déconcentrés. L'agent s'adresse d'abord au service employeur dont il relève. Si la situation ne peut pas être réglée à ce niveau, ou si l'acceptation du recours devait mettre en cause l'harmonisation, le service employeur saisit le service chargé de l'harmonisation. Celui-ci demande l'accord de la DRH/ROR en cas de dépassement de la moyenne.

En cas de rejet de sa demande, l'agent peut saisir la CAP de son corps de rattachement. La DRH/ROR prépare le dossier de CAP en liaison avec la DRH/MGS (modernisation et gestion statutaire).

Ce circuit n'appelle pas de remarque particulière, toutefois un point reste flou : le rôle respectif du service employeur, du service harmonisateur et de la direction des affaires juridiques (DAJ) dans l'instruction des recours.

En ce qui concerne les compétences respectives des services précités, la DAJ ne traite pas de recours administratifs gracieux ou hiérarchique. Lorsqu'il lui en parvient, elle les retransmet à la DRH, soit au bureau compétent, soit aux chargés de missions placés auprès du Directeur des Ressources humaines, qui les orientent.

En cas de recours contentieux, le ministre est compétent par principe. Toutefois, l'article R 431-10 du code de justice administrative prévoit la compétence du préfet devant le tribunal administratif sous certaines hypothèses. Il en ressort que :

- quand il s'agit d'un recours formé à l'encontre d'une décision prise en administration centrale, c'est le ministre qui représente l'État ;
- quand il s'agit d'une décision prise au niveau déconcentré, c'est le représentant de l'État dans le département concerné qui représente l'État en première instance (soit le préfet de département, soit le préfet de région).

Cependant, lorsqu'un agent en service déconcentré a formé un recours hiérarchique, que ce dernier est rejeté et que l'agent poursuit la procédure en formant un recours contentieux, ce contentieux est instruit à la DAJ. Lorsque ce même agent forme directement un recours contentieux, ce contentieux, s'il parvient à la DAJ, est renvoyé

au préfet compétent. Le tribunal administratif est informé par la DAJ de cette transmission.

La DAJ, outre le conseil qu'elle est amenée à apporter aux services sur leurs projets de réponses ou de mémoires, peut instruire par exception certains recours contentieux qui devraient en principe l'être par les services déconcentrés, pour des raisons d'opportunité ou de sensibilité particulière du dossier au sein du service concerné, la DAJ se substituant alors au service déconcentré. Il arrive même parfois que le mémoire de première instance soit signé au nom du ministre, en lieu et place du préfet.

La DAJ apporte par ailleurs aux services et notamment à la DRH, une information sur le risque juridique que peut comporter telle ou telle pratique dont elle a connaissance au travers des affaires contentieuses qu'elle a à traiter.

En ce qui concerne l'importance en nombre et en montants financiers de ce type d'affaires, il n'y a pas à ce stade dans le SIJ d'informations permettant de distinguer ce qui, parmi les affaires contentieuses en cours (environ 700 dossiers à la sous-direction des affaires juridiques et de l'administration générale AJAG 5 dans le domaine de la fonction publique), relève de recours en matière indemnitaire. L'ordre de grandeur est donc difficile à établir.

En ce qui concerne l'indicateur que constitue le nombre de dossiers parvenus par erreur à la DAJ/AJAG et retournés aux services compétents, il est de l'ordre de 5 à 10 par mois, sans qu'il puisse être précisé la proportion que représenterait ceux relatifs à la matière indemnitaire, estimée néanmoins comme pouvant en représenter la majorité.

Les pistes d'amélioration du processus actuel pourraient être les suivantes :

- une grande partie des annulations de titre de perception dont a à connaître la DAJ/AJAG est fondée sur des motivations insuffisantes. Il arrive également que le titre soit annulé pour défaut de mention du nom et/ou de la qualité du signataire. Il est donc nécessaire que soient précisés entre DAJ, DRH, service des affaires financières (SAF) les critères qui conduisent la DRH/GAP à faire le choix du titre de perception plutôt que celui du précompte sur salaire et que cette doctrine une fois précisée, soit diffusée à l'ensemble des services.

Dans le même ordre d'idées il serait souhaitable que ces critères, et surtout les conditions d'une plus grande sécurité juridique des décisions, soient diffusés aux services déconcentrés, ce qui pourrait conduire à une diminution des risques d'annulation.

- la valeur juridique des notifications aux agents de leurs primes annuelles par les chefs de service dont ils relèvent, est sujette à caution. Elles ne peuvent pas être assimilées à des décisions individuelles d'attribution de primes, à moins que leur auteur ait reçu une délégation pour prendre de telles décisions. Dans toutes les hypothèses et sauf texte contraire, le DRH ou une personne de cette direction ayant reçu délégation de signature du ministre pourra signer les décisions. En revanche, pour les services y compris les services à compétence nationale (SCN), la compétence de son chef ou de l'un de ses subordonnés ne se présume pas. Elle ne peut résulter que d'une délégation de pouvoir et/ou de signature expresse. Il est donc nécessaire que le dispositif en matière de compétences dans le domaine de la prise des décisions indemnitaires soit sécurisé.



Il y a lieu d'observer que les tableaux issus de la Commission d'harmonisation de l'administration centrale peuvent constituer la décision indemnitaire, dès lors qu'ils seraient datés, paraphés et signés par le DRH ou une personne de son service ayant délégation de signature du ministre. Il en serait de même pour les chefs de service employeurs, si un texte spécifique leur attribue cette compétence.

De plus, sur le fond, un certain nombre d'annulation de primes intervient lorsque les critères de modulation dans leur attribution indiqués dans les circulaires indemnitaires sont différents de ceux définis dans le décret instituant la prime en question (cas par exemple pour les IPCSR, pour lesquels le critère de la manière de servir avait été substitué ou ajouté à celui de l'importance des sujétions). Il est particulièrement recommandé de veiller à ce que les circulaires indemnitaires ou les notes de gestion soient en totale conformité avec les dispositions des décrets correspondants, le cas échéant après modification de ces derniers.

Recommandations :

31. Préciser la doctrine conduisant au choix du titre de perception plutôt qu'un précompte sur salaire et la diffuser à l'ensemble des services.

32. Sécuriser juridiquement le dispositif de la prise de décision indemnitaire.

33. Veiller à ce que les circulaires indemnitaires ou les notes de gestion soient en totale conformité avec les dispositions des décrets correspondants.

**Jean-Claude Diquet**



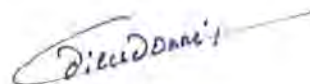
Inspecteur général  
de l'administration du développement  
durable

**Michel Guillorit**



Administrateur civil hors classe

**Christian Dieudonné**



Ingénieur en chef des  
travaux publics de l'État

**Catherine Marcq**

Conseillère d'administration



de l'écologie, du développement et de  
l'aménagement durables



# Annexes



# 1. Lettre de commande



MINISTÈRE DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES  
ET DU LOGEMENT

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE,  
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE

Secrétariat général

Paris, le 15 FEV. 2013

Note

a

Monsieur le Vice-président du CGEDD

Nos réf.

**Objet** : audit du processus indemnitaire des personnels affectés sur des postes du METL et du MEDDE

La mise en œuvre des dépenses indemnitaires constitue un volet important des dépenses de personnel ( 514 millions d'euros en 2012, pour ce qui concerne les primes statutaires, hors service fait ou indemnités exceptionnelles (GIPA, rachat CET, etc.). Or, lors de l'audit du CGEDD en 2011 sur le processus de la paye, il avait été constaté que des contrôles internes n'avaient pas été mis en place vis-à-vis de ce processus dans un certain nombre des services où qu'ils étaient incomplets. Par ailleurs, le passage à la prime de fonctions et des résultats pour un certain nombre de corps a modifié sensiblement l'approche sur cette question.

Pour sensibiliser les services sur le risque budgétaire lié aux montants en cause et sur l'harmonisation indemnitaire à mettre en œuvre, j'ai adressé le 3 août 2012 une circulaire aux services concernés, relative aux principes généraux d'harmonisation, aux modalités de recours et aux commissions indemnitaires concernant le régime indemnitaire des personnels affectés sur des postes du METL ou du MEDDE.

Je souhaite aujourd'hui donc que le CGEDD, à partir d'une analyse des risques budgétaires et juridiques, mène un audit notamment sur l'application des modalités définies dans cette circulaire et sur le respect des textes et instructions indemnitaires par les services en charge de les mettre en œuvre.

Je ne verrais que des avantages à ce que les auditeurs interviennent aussi bien en administration centrale que dans les services déconcentrés, aussi bien pour des primes accordées aux personnels administratifs que pour des primes versées aux personnels techniques ou d'exploitation, et cela pour les différentes catégories : encadrement, maîtrise, exécution.

Les constats des pratiques des services pourront le cas échéant amener à des recommandations du CGEDD concernant la rédaction des notes de gestion en la matière  
Les conclusions de cet audit contribueront également au chantier de réduction des écarts de gestion dans le cadre du chantier de raccordement à l'ONP

Je souhaiterais, pour améliorer le pilotage de ce processus dès cette année et mieux préparer la fin de gestion, que le rapport d'audit me soit remis au plus tard, fin juin 2013

Je vous remercie de me tenir informée de la suite donnée à cette demande, au regard, notamment, du calendrier envisagé

La directrice des ressources humaines  
  
Hélène ESCOFFIER

## 2. Lettre de mission



MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE  
ET DE L'ÉNERGIE

*Conseil général de l'environnement  
et du développement durable*

*Le Vice-président*

La Défense, le 21 MARS 2013

**Note**

à l'attention de

**Monsieur Jean-Claude DIQUET**,  
inspecteur général de l'administration  
du développement durable

**Madame Catherine MARCQ**,  
Chargée de mission

**Monsieur Michel GUILLOT**,  
administrateur civil hors classe

**Monsieur Christian DIEUDONNE**,  
ingénieur divisionnaire des travaux publics  
de l'Etat

— Référence CGEDD n° 008952-01

Par note du 15 février 2013, la directrice des ressources humaines a demandé au Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) de diligenter un **audit du processus indemnitaire des personnels affectés sur des postes du METL et du MEDDE**.

Je vous confie cette mission, dont le superviseur est **M. Hervé TORO**, inspecteur général de l'administration du développement durable. Sa coordination sera assurée par **M. Jean-Claude DIQUET**, inspecteur général de l'administration du développement durable. Elle est enregistrée sous le n° 008952-01 dans le système de gestion des affaires du CGEDD.

J'attire votre attention sur le souhait de la directrice de disposer du rapport pour la fin du mois de juin 2013.

Conformément à la procédure en vigueur, je vous demande de m'adresser votre rapport de fin de mission aux fins de transmission à la directrice des ressources humaines.

  
Christian LEYRIT

Copies : M. le Président et Mme la Secrétaire de la 6ème section  
M. le Coordonnateur de la MIGT Ouest  
M. le Coordonnateur de la MIGT Lyon





### 3. Matrice des risques

N° risque	Risque	Acteurs concernés	Contrôles attendus
1	Risque budgétaire	DRH/PPS, CBCM	suit budgétaire par primes, par services, par coefficient, par ministère ; tableaux de suivi, trésorerie
2	Risque de non harmonisation des coefficients de fonctions en mode PFR au sein d'une ZGE	DREAL, GAP, PSI, CRHAC et ROR	doc d'harmonisation en DAC, au SG/ROR, CRHAC, MIGT, DREAL, DDT
3	Risque de non harmonisation des coefficients individuels	Harmonisateur	doc d'harmonisation en DAC, au SG/ROR, CRHAC, MIGT, DREAL, DDT
4	Risque de mauvaise application des textes	PSI, GAP, harmonisateur, services employeurs	doc indemnitaire reçue et utilisée, mise à jour
5	Risque de ne pas utiliser le document primes validé par le chef de service ou le responsable d'harmonisation pour le calcul	PSI, GAP, harmonisateur, services employeurs	doc contrôlé signé, daté, listing primes versées transmis à harmonisateur
6	Risque de ne pas prendre en compte les intérim dans le calcul	Chefs de service, harmonisateurs	doc sur intérim, arrêté d'intérim, contrôle des calculs, contrôle de l'harmonisateur ou du chef de service
7	Risque de non cohérence de montants des primes pour certains corps du fait d'harmonisateurs distincts	CGEDD, DRH/ROR	réunion CGEDD-DRH/ROR pour AUE, AC et IGADD ; idem pour CAE et IADD, PV de réunion
8	Risque d'oubli de versement de primes	Chefs de service, PSI, GAP	listing des agents avec primes versées, durée dans les services, corps et grade
9	Risque de double versement en cas de mutation	GAP, PSI	doc de cessation de versement, quid pour les techniques, procédure
10	Risque de mauvaise harmonisation entre SCN	DAC	PV des réunions d'harmonisation
11	Risque de non prise en compte de modification de coefficient individuel lors de mutation	PSI, GAP, services employeurs	Procédure utilisée, connaissances des procédures, contrôle mis en place
12	Risque de non harmonisation des coefficients de fonctions au niveau national entre ZGE	DRH/ROR	doc de comparaison à ROR
13	Risque de mauvaise ou de non information des organisations syndicales	DRH, DREAL, DDT	PV des réunions, contenu de documents diffusés, réunions des comités indemnitaires, PV de réunions
14	Risque juridique, mauvaise connaissance des textes	DREAL/SG, PSI, DDT	contrôles de supervision, traçabilité, mise à jour de la base documentaire
15	Risque de non information des employeurs hors MEDDE/MELT	DRH/ROR	doc transmise

N° risque	Risque	Acteurs concernés	Contrôles attendus
16	Risque d'information insuffisante sur les possibilités de recours	DAC, DREAL/SG, services employeurs	informations précises dans circulaire, modalités de diffusion auprès des agents
17	Risque d'erreur de prise en compte lors de congés maladie ou longue durée	PSI et GAP, services employeur	documentation utilisée, contrôles mis en place et PV
18	Risque de non application du coefficient d'attente (agents promus ou mutés	GAP, PSI, services employeurs	doc transmise
19	Risque de non paiement de la PFR des agents MEDDE/METL en fonction dans d'autres administrations	DRH/ROR	liste des agents dans d'autres administrations et liste des primes versées par agent, doc transmise
20	Risque de dépassement du maxi PF + PR	DREAL, PSI, GAP	listing des agents et du total des primes versées, contrôle interne formalisé et PV
21	Risque d'erreurs d'imputation comptable	CPCM	contrôle interne formalisé et PV
22	Risque de mauvaise gestion lors de rappel de primes	PSI/RH et GAP	existence de procédures et application de celles-ci
23	Risque de non harmonisation entre personnels Écologie et personnels d'autres ministères	PSI/RH et GAP	listing commun
24	Risque de mauvaise prise en compte des données validées par l'harmonisateur	PSI et GAP	PV de contrôle interne au PSI, à GAP
25	Risque de non prise en compte des nouveaux plafonds indemnitaires	DRH/ROR, CPII	doc de commandes, recette
26	Risque de nombreux postes à enjeux cat B	Tous	contrôles aux différents niveaux notamment chef de service employeur

## 4. Liste des personnes rencontrées

<i>Nom</i>	<i>Prénom</i>	<i>Organisme</i>	<i>Fonction</i>
<b>Aquitaine</b>			
Daniel	Alain	DREAL Aquitaine	Responsable du pôle ressources humaines du pôle support intégré (PSI)
Duvette	Michel	DDTM de la Gironde	Directeur
Garin	Philippe	MIGT 4 Sud-Ouest	Secrétaire général
Guérin	Sylvie	DREAL Aquitaine	Adjointe à la secrétaire générale
Hamacek	Nathalie	DREAL Aquitaine	Responsable du pôle support intégré (PSI)
Larraux	Nathalie	DDTM de la Gironde	Secrétaire générale
Leroy	Robin	DREAL Aquitaine	Adjoint à la responsable du pôle support intégré (PSI)
Marc	Christine	DREAL Aquitaine	Responsable de l'unité GA-Paie, chargée des directions régionales au pôle support intégré (PSI)
Marquès	Sophie	DREAL Aquitaine	Gestionnaire ressources humaines de proximité au secrétariat général
Normand	Annie	DREAL Aquitaine	Secrétaire générale
Pawlaczyk	Hervé	DREAL Aquitaine	Adjoint au responsable de la mission d'appui au pilotage (MAP)
Pitié	Christian	MIGT 4 Sud-Ouest	Coordonnateur par intérim
Pouveau	Mélanie	DREAL Aquitaine	Référente régionale Rehucit au pôle des ressources humaines du pôle support intégré (PSI)
Quinet	Pierre	DREAL Aquitaine	Responsable de la mission d'appui au pilotage (MAP)
Rivière	Henriette	DDTM de la Gironde	Adjointe à la secrétaire générale
Tedde	Valérie	DREAL Aquitaine	Responsable de l'unité GA-Paie, chargée des DDI au pôle support intégré (PSI)
<b>Bretagne</b>			
Decroix	Martine	DREAL Bretagne	Chargée de la fonction RH régionale à la mission pilotage et animation régionale (MPAR)
Desoize-Lecomte	Chantal	DREAL Bretagne	Chargée du pilotage RH au secrétariat général
Diserbeau	Catherine	DREAL Bretagne	Responsable de la mission pilotage et animation régionale (MPAR)
Dufeil	Patrick	DREAL Bretagne	Responsable de la division « salaires-retraite » au pôle support intégré (PSI)
Gérard	Laurence	DREAL Bretagne	Responsable de pôle à la division « salaires-retraite » au pôle support intégré (PSI)
Kervizic	Catherine	DREAL Bretagne	Responsable de pôle à la division « salaires-retraite » au pôle support intégré (PSI)

<i>Nom</i>	<i>Prénom</i>	<i>Organisme</i>	<i>Fonction</i>
Lannuzel	Isabelle	DIR Ouest	Secrétaire générale
Legras	Marie-José	DREAL Bretagne	Responsable de l'unité GA-Paie à la division « salaires-retraite » au pôle support intégré (PSI)
Le Guen	Jean-Louis	DREAL Bretagne	Responsable du pôle support intégré (PSI)
Lejeune	Élodie	DIR Ouest	Adjointe à la secrétaire générale
Lenvec	Annie	DREAL Bretagne	Chargée du pilotage RH au secrétariat général
Malécot-Tamborini	Gaëlle	DREAL Bretagne	Secrétaire générale
Meyzie	Bernard	DREAL Bretagne	Directeur adjoint – Directeur par intérim
Patey	Gérard	MIGT 3 Ouest	Coordonnateur
Perrin	Gilles	MIGT 3 Ouest	Secrétaire général
Taillandier	Stéphanie	DREAL Bretagne	Responsable de la division ressources humaines au secrétariat général
<b>DDT Charente</b>			
Gaure	Patrice	DDT 16	Secrétaire général et adjoint aux directeurs
Laporte	Géraldine	DDT 16 / SG	Responsable de la gestion des ressources humaines
<b>Haute-Normandie</b>			
Berg	Patrick	DREAL Haute-Normandie	Directeur
Brasselet	Jean-Pierre	DREAL Haute-Normandie	Secrétaire général
Dassonval	Véronique	DREAL Haute-Normandie	Pôle animation et pilotage régional au secrétariat général
Delalambre	Isabelle	DREAL Haute-Normandie	Gestionnaire paie au pôle support intégré (PSI)
Dorian	Claude	MIGT 2 Paris	Coordonnatrice
Dugelay	Dominique	DDTM 76	Secrétaire général
Faubert	Catherine	DDTM 76	Bureau des ressources humaines au secrétariat général
Gestin	Morgane	DREAL Haute-Normandie	Unité GA-Paie au pôle support intégré (PSI)
Grondin	Florence	DREAL Haute-Normandie	Bureau des ressources humaines au secrétariat général
Herman	Évelyne	DREAL Haute-Normandie	Gestionnaire paie au pôle support intégré (PSI)
Kisseleff	Igor	DREAL Haute-Normandie	Directeur adjoint
Paviot	Cécile	DDTM 76	Gestionnaire au bureau des ressources humaines au secrétariat général

<i>Nom</i>	<i>Prénom</i>	<i>Organisme</i>	<i>Fonction</i>
Perrin	Patricia	MIGT 2 Paris	Secrétaire générale
Quesnel	Nathalie	DREAL Haute-Normandie	Bureau des ressources humaines au secrétariat général
Robriquet	Jean-François	DREAL Haute-Normandie	Secrétaire général adjoint
Rogowski	Jean-Michel	DDTM 76	Direction
Torrès	Audrey	MIGT 2 Paris	Assistante ressources humaines et correspondante informatique
<b>Provence-Alpes-Côte d'Azur</b>			
Bouet	Bruno	DREAL PACA	Responsable du pôle support intégré (PSI)
Boyer	Jean-François	DREAL PACA	Directeur adjoint
Descoins	Hervé	DIR Méd	Secrétaire général
Didier	Anne-France	DREAL PACA	Directrice
Fayein	Laurent	MIGT 5 Méditerranée	Coordonnateur
François	Sophie	DREAL PACA	Responsable du pôle filière technique au pôle support intégré (PSI)
Fuentès	Marlène	DREAL PACA	Adjointe au chef d'unité GA-Paie du pôle support intégré (PSI)
Nolhier	Marc	DREAL PACA	Directeur adjoint
Palette	Jean-Michel	DIR Méd	Directeur
Panicchi	Laure	DREAL PACA	Secrétaire générale
Patocki	Géraldine	DREAL PACA	Chargée du régime indemnitaire au pôle ressources du pôle support intégré (PSI)
Pierron	Nathalie	DREAL PACA	Gestionnaire au pôle ressources humaines du secrétariat général
Piolat	Raymonde	MIGT 5 Méditerranée	Secrétaire générale
Riera	Nathalie	DREAL PACA	Gestionnaire paie (PFR)
Rugani	Karine	DREAL PACA	Responsable du pôle ressources humaines au secrétariat général
<b>Secrétariat général</b>			
André	Sylvie	DRH	Ajointe au sous-directeur du pilotage, de la performance et de la synthèse (PPS)
Chardaïre	Olivier	DRH/GAP	Chef du bureau de la gestion administrative et de la paie de la filière administrative, sociale et médico-sociale (GAP 2)
Chauvin	Aurélië	DAJ	Responsable du bureau du contentieux général (AJAG 5)
Clergeot	Philippe	DRH/PPS	Sous-directeur du pilotage, de la performance et de la synthèse (PPS)
Danielou	Caroline	DRH/GAP	Adjointe au chef du bureau de la gestion administrative et de la paie de la filière

<i>Nom</i>	<i>Prénom</i>	<i>Organisme</i>	<i>Fonction</i>
			maritime et des personnels contractuels (GAP 4)
Descamps	Jean-Michel	DRH/CRHAC	Chef du pôle de la coordination des ressources humaines en l'administration centrale (CRHAC 4)
Gauthier	Isabelle	DRH/GAP	Adjointe au pôle de validation des mouvements de paye (GAP 5)
Hermez	Olivier	DRH	Chef du département de la coordination des ressources humaines en l'administration centrale, et de gestion de proximité du secrétariat général (CRHAC)
Leleu	Gaspard	DRH/PPS	Chef du bureau du budget du personnel (PPS 2)
Lemaire	Pascal	DRH/GAP	Adjoint au chef du bureau de la gestion administrative et de la paye de la filière technique (GAP 3)
Marie	Nicolas	DRH/GAP	Chef du bureau de la gestion administrative et de la paye de la filière maritime et des personnels contractuels (GAP 4)
Marmouget	Sophie	DRH	Sous-directrice de la gestion administrative et de la paye (GAP)
Perrais	Philippe	DRH	Chef du département de la politique de rémunération, de l'organisation du temps de travail et de la réglementation (ROR)
Schtahaups	Stéphane	DAJ	Sous-directeur AJAG
Venault	Élisabeth	DRH/GAP	Ajointe au chef du bureau de la gestion administrative et de la paye de la filière administrative, sociale et médico-sociale (GAP 2)
<b>Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer (DGITM)</b>			
Bouchet	Christine	DGITM	Responsable du service de l'administration générale et de la stratégie (SAGS)
Hellegouarch	Anne	DGITM/SAGS	Adjointe au chef de bureau ressources humaines et moyens généraux (AG 1)
<b>Autre (informatique)*</b>			
Dazy	Sylvie	SG/DRH/CPII/DONP	Responsable du pôle national d'accompagnement des applications RH
Deboudt	Pierre	SG/DRH/CPII/DONP	Chef de projet Gesfin
Forner	Didier	SIDSIC 32	Adjoint au responsable du SIDSIC (logiciels ISS et ISS CMI)
Rameaux	François	SG/DRH/CPII/DDONP	Adjoint au chef de projet Gesfin
Schneider	Martine	SG/DRH/CPII/DOE	Chargée d'étude, chef de projet Gesprim

\* Ces entretiens ont été effectués par téléphone et n'ont porté que sur des aspects techniques. Ils n'ont pas fait l'objet d'un compte rendu formalisé.

## 5. Tableau récapitulatif des tests effectués

### 5.1. Aquitaine

Les tests ont été effectués dans les locaux du pôle support intégré (PSI) de la DREAL Aquitaine en présence de :

- Nathalie HAMACEK, responsable du PSI ;
- Robin LEROY, adjoint à la responsable du PSI ;
- Alain DANIEL, chef du pôle RH du PSI ;
- Valérie TEDDE, chef de l'unité GA-P chargée des DDI ;
- Christine MARC, chef de l'unité GA-P chargé des directions régionales ;
- Mélanie POUVEREAU, référente régionale REHUCIT ;
- Pour l'UO DREAL :
  - Sylvie GUERIN, adjointe à la secrétaire générale,
  - Sophie MARQUES, Gestionnaire RH de proximité ;
- Pour l'UO DDTM 33 :
  - Nathalie LARRAUX, secrétaire générale,
  - Henriette RIVIERE, adjointe à la secrétaire générale.

Les tests ont porté sur 50 agents de la DREAL, 49 de la DDTM de la Gironde et un de la DDTM des Landes. Pour chacun des agents, les coefficients saisis en paye ou les montants versés ont été comparés aux coefficients arrêtés par les harmonisateurs. Pour les agents à temps partiel, la prise en compte de la quotité de travail dans la dotation réellement versée a également été contrôlée. Les copies écran des coefficients saisis en paye sur Gesfin ou CMI ISS ou des dotations ou mensualités versées en paye sur Réhucit ont été conservées ainsi que celles relatives aux temps partiels sur Réhucit.

Les tests ont été répartis comme suit :

	DREAL	DDTM 33	DDTM 40	Total
PFR A+	14	2	1	17
PFR A	9	10		19
PFR B	13	20		33
ISS A	7	9		16
ISS B	7	8		15
Total	50	49	1	100

Aucune erreur ayant des conséquences financières n'a été repérée sur les 100 dossiers examinés.

Seules trois erreurs ont été relevées :

- retranscription inexacte de la quotité de travail dans les tableaux d'harmonisation ISS, mais les données saisies dans ISS et Rehucit étaient exactes (Isabelle Vauquois, TS à la Dreal et Fabrice Bert-LaTrille, ITPE à la DDTM 33) ;
- le coefficient de résultats PFR de Carole Pourchez (A+ administratif À la DDTM 33) est exact dans Rehucit (les versements à l'agent correspondent donc à ce qui lui était dû) mais sa modification n'a pas été répercutée dans Gesfin.

Pour deux agents, MAAF donc non répertoriés dans Gesfin et Rehucit, le contrôle ne peut être effectué qu'au niveau central du MAAF. (Pascal Gaignard et Sylvie Guérin (A+ administratifs à la DREAL).

## **5.2. Bretagne**

Les tests ont été effectués dans les locaux du pôle support intégré (PSI) de la Dreal de Bretagne, en présence de :

- Patrick Dufeil : responsable de la division « salaires, retraites » du PSI ;
- Marie-José Legras, responsable de l'unité GA-Paye de la division « salaires-retraites » du PSI ;
- Laurence Gérard, responsable de pôle à l'unité GA-Paye de la division « salaires-retraites » du PSI ;
- Catherine Kervizic, responsable du pôle à l'unité GA-Paye de la division « salaires-retraites » du PSI,

et, pour les tests sur les dossiers de la Dreal :

- Stéphanie Taillandier, chef de la division RH au SG de la Dreal ;
- Annie Lenvec, chargée du pilotage RH au SG de la Dreal ;
- Chantal Desoize-Lecomte, pilotage RH au SG de la Dreal,

pour les tests sur les dossiers de la Diro :

- Isabelle Lannuzel, secrétaire générale de la Diro ;
- Élodie Lejeune, secrétaire générale adjointe de la Diro.

Les tests ont porté sur 51 agents de la Dreal et 50 agents de la Diro. Pour chacun des agents, les coefficients saisis en paye ou les montants versés ont été comparés aux coefficients arrêtés par les harmonisateurs. Pour les agents à temps partiel, la prise en compte de la quotité de travail dans la dotation réellement versée a également été contrôlée. Les copies écran des coefficients saisis en paye sur Gesfin ou CMI ISS ou des dotations ou mensualités versées en paye sur Rehucit ont été conservées ainsi que celles relatives aux temps partiels sur Rehucit. Dans les tableaux ci-après les montants en caractères normaux correspondent à des dotations annuelles et les



montants portés en italiques correspondent à des mensualités. 2 erreurs ont été détectées à l'issue de ces contrôles : moins-perçu de 2 agents de la Dreal pour la PFR de catégorie B. 1 coefficient ISS d'un agent de catégorie B de la Dirm a été baissé par rapport au tableau d'harmonisation ; selon la secrétaire générale de la Dirm, cette baisse est consécutive à une décision du directeur. Une vérification a toutefois été demandée par les auditeurs.

Il n'a pas été tenu compte des différences de quelques centimes, liées aux arrondis.

### 5.3. Haute-Normandie

Les tests ont été effectués dans les locaux du pôle support intégré (PSI) de la Dreal de Haute Normandie, en présence de : Mme Isabelle Delalandre le matin et Mme Évelyne Herman l'après midi.

Les tests ont porté sur 56 agents dont 4 dossiers d'intérim de la ZGE de la Dreal HN et sur 28 agents de la DDTM 76, soit un total de 84 dossiers.

Pour chacun des agents, les coefficients saisis en paye ou les montants versés ont été comparés aux coefficients arrêtés par les harmonisateurs. Pour les agents à temps partiel, la prise en compte de la quotité de travail dans la dotation réellement versée a également été contrôlée. Les copies écran des coefficients saisis en paye sur Gesfin ou CMI ISS ou des dotations ou mensualités versées en paye sur Réhucit ont été enregistrées et archivées par l'équipe d'audit ainsi que celles relatives aux temps partiels sur Réhucit.

Les tests ont été répartis comme suit :

Services	DREAL	CETE	DIRNO	DIRM	DDTM76	total
PFR A+	3	2		1	1	7
PFR A	11	2	1		8	22
PFR B	13	3	0		10	26
			16			
ISS A+					3	3
ISS A	6	6	4		6	22
ISS B	0	0	0	0	0	0
Total	33	13	5	1	28	80

S'y ajoutent quatre dossiers d'intérim.

Ils ont fait apparaître les points suivants :

**Pour la PFR (55 dossiers contrôlés)**

Il n'y a aucune erreur à signaler et peu d'observations à formuler, si ce n'est que toutefois les tableaux en provenance du BRH de la DREAL-76 ne sont pas signés par le responsable (ils parviennent au BSI par fiche de commande)

**Pour l'ISS des A + et A (25 dossiers contrôlés)**

Il a été constaté que les tableaux adressés par le CETE ne sont pas à jour en ce qui concerne les temps de présence (2 cas), toutefois les montants versés correspondent aux temps de présence réel

Il est à signaler également que des demandes de modification de coefficients sont parfois formulées par téléphone par le CETE et ensuite effectuées par le gestionnaire sans qu'il y ait de demande de validation écrite validée par le responsable du service demandeur (1 cas au CETE). Toutefois il a été vérifié par l'équipe d'audit que cette modification avait bien été décidée par le directeur du CETE.

**Pour l'ISS des B :** la mission a été dans l'impossibilité de contrôler un quelconque dossier dans la mesure où les tableaux à partir desquels le PSI contrôle les coefficients sont des tableaux qui parviennent directement du BRH du service employeur concerné ayant servi à entrer les coefficients dans le logiciel sans qu'il puisse être déterminé si ce sont des tableaux issus ou non de l'harmonisation.

**Quatre dossiers d'intérim** ont été vérifiés avec les pièces justificatives, aucune erreur n'a été décelée.

#### **5.4. Provence-Alpes-Côte d'Azur**

Les tests ont été effectués dans les locaux du pôle support intégré (PSI) de la Dreal Provence Alpes Côte d'Azur, en présence de : Mmes Marlène Fuentes, Nathalie Riera et Nathalie Piron (pour la PFR) et de M. Bruno Bouët et Mmes Sophie François et Géraldine Patocki (pour l'ISS).

Les tests ont porté sur 57 agents de la DREAL, 34 agents de la DIRMED, 9 de la DIRM et 9 du CETE, soit un total de 109 dossiers.

Pour chacun des agents, les coefficients saisis en paye ou les montants versés ont été comparés aux coefficients arrêtés par les harmonisateurs. Pour les agents à temps partiel, la prise en compte de la quotité de travail dans la dotation réellement versée a également été contrôlée. Les copies écran des coefficients saisis en paye sur Gesfin ou CMI ISS ou des dotations ou mensualités versées en paye sur Réhucit ont été enregistrées et archivées par l'équipe d'audit ainsi que celles relatives aux temps partiels sur Réhucit.

Les tests ont été répartis comme suit :

Services	DREAL	DIRMED	DIRM	CETE	Total
----------	-------	--------	------	------	-------

PFR A+	11		9	2	<b>22</b>
PFR A	7	6		7	<b>20</b>
PFR B	18	10			<b>28</b>
ISS A+	6	4			<b>10</b>
ISS A	5	4			<b>9</b>
ISS B	9	10	0	0	<b>19</b>
ISS C	1				<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>34</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>109</b>

Ils ont fait apparaître les points suivants :

**Pour la PFR (70 dossiers contrôlés) :** 4 erreurs ont été décelées sur la PFR des A+ (soit environ 18 % des dossiers A+ examinés) dues :

- pour trois d'entre elles à la non prise à jour de l'année 2012 suite aux coefficients attribués (mais les acomptes 2013 leur sont conformes),
- en plus pour une des trois en raison de l'absence de prise en compte du coefficient de PR attribué en 2012.

**Pour l'ISS (39 dossiers contrôlés) :** aucune erreur n'a été détectée.

À noter toutefois :

- une promotion à IDTPE un mois après le changement de poste (alors que ce devrait être concomitant) ;
- une erreur d'application, par la MIGT, du texte modifiant le coefficient de grade d'ITPE a/c du 7<sup>è</sup> échelon ;
- un tableau de la DREAL/RZGE non daté ni signé ;
- des contrôles du PSI matérialisés, mais non datés ni signés.



## 6. Liste des services questionnés et des réponses reçues

Questionnaire adressé à CGEDD/MIGT	Questionnaire renseigné	Entretien complémentaire validé
CGEDD 7 <sup>e</sup> section	oui	non
MIGT 1	oui	non
MIGT 2	oui	oui
MIGT 3	oui	oui
MIGT 4	oui	oui
MIGT 5	oui	oui
MIGT 6	oui	non
MIGT 7	oui	non
MIGT 8	oui	non
<b>Questionnaire adressé à ROR, CRAHC, GAP</b>		
ROR	oui	oui
CRHAC	oui	oui
Sous-direction GAP	oui	oui
GAP 1	oui	oui
GAP 2	oui	oui
GAP 3	oui	oui
GAP 4	oui	oui
GAP 5	oui	oui
PPS	oui	oui
<b>RZGE Aquitaine</b>		
DREAL RZGE	oui	oui
DREAL PSI	oui	oui
DREAL SE	oui	oui
DDT 24	/	non
DDTM 33	oui	oui

DDTM 40	oui	non
DDT 47	/	non
DDT 64	oui	non
CETE du Sud-Ouest	/	non
DIR Atlantique	oui	non
Dirm	oui	non
<b>RZGE Bretagne</b>		
DREAL RZGE	oui	oui
DREAL PSI	oui	oui
DREAL SE	oui	oui
DDTM 22	oui	non
DDTM 29	oui	non
DDTM 35	/	non
DDTM 56	/	non
DIR Ouest	oui	oui
<b>RZGE Haute-Normandie</b>		
DREAL RZGE	oui	oui
DREAL PSI	oui	oui
DREAL SE	oui	oui
DDTM 27	oui	non
DDTM 76	oui	oui
DIR Nord-Ouest	oui	non
CETE Normandie-Centre	/	non
<b>RZGE PACA</b>		
DREAL RZGE	oui	oui
DREAL PSI	oui	oui
DREAL SE	oui	oui
DDT 04	/	non

DDT 05	/	non
DDTM 06	/	non
DDTM 13	oui	non
DDTM 83	/	non
DDT 84	/	non
CETE Méditerranée	oui	non
DIRM Méditerranée	/	non
ENTE	/	non
CVRH	/	non
DIR Méditerranée	oui	oui





## 7. Tableau récapitulatif des observations du CGEDD

Observations du CGEDD (cf questionnaire)

Thèmes	CGEDD-Central	CGEDD-MIGT 1	CGEDD-MIGT 2 *	CGEDD-MIGT 3 *	CGEDD-MIGT 4 *	CGEDD-MIGT 5 *	CGEDD-MIGT 6	CGEDD-MIGT 7	CGEDD-MIGT 8
- Informations écrites	Absence de pré-album sur la circulaire du 3 août 2012	Moyennement bien informé, pas de destination systématique des textes - Intranet RH	Bonne information, bons contacts avec DRH/ROR, mais problèmes de délais en 2012 (cf cir. du 03/08/12) ou, plus généralement à cause de l'arrivée tardive des notes de gestion	Information suffisante par le réseau des SG des MIGT, mais avec quelques limites	Information globalement suffisante	Bonne information mais publication tardive des notes circulaires et notes de gestion	Bonne information mais insuffisante dans le cadre d'une modification des règles	Bonne information globale mais mise en oeuvre (par ex. pour la cir. du 03/08/12)	Bonne information, mais pb de délais de mise en oeuvre (par ex. pour la cir. du 03/08/12)
	Destinataire des textes indemnitaires	Contenu clair	Bon accompagnement en cas de problème d'interprétation (ce qui est rare)	Pas régulièrement destinataire des textes - Sites intranet DRH	Pas de difficultés de compréhension	Pb de cohérence entre la circulaire du 02/08/12 et les notes de gestion	Les directives devraient être plus explicites en cas de réforme à mettre en oeuvre	Est destinataire des textes	
	Contenu compréhensible, bien que parfois incomplet ou inadapté	Pas de difficultés de compréhension et d'application	Bon accompagnement en cas de problème d'interprétation (ce qui est rare)	Pb d'interprétation de la note du 20 juillet 2011	Pas de difficultés de compréhension	Pb de cohérence entre la circulaire du 02/08/12 et les notes de gestion	Pb de décalage de permettre entre la situation du 01/05 et celle du 01/01 N+1	Après envoi du tableau définitif à ROR, au PSI et aux SE, la MIGT n'a pas d'info, sur la suite	Pas de problème de compréhension
- Harmonisation	A une vision globale (PF + PR)	Vision uniquement sur la PR, mais ajustements au cas par cas pour la PF des A+	A une vision globale (PF + PR) et de l'évolution indemnitaire	A une vision globale (PF + PR) contrôlée visuel des maxima par le SG de la MIGT	A une vision globale (PF + PR) et de la situation indemnitaire de N-1	A une vision globale (PF + PR) contrôlée de cohérence avec N-1	A une vision globale (PF + PR)	A une vision globale (PF + PR)	A une vision globale PF et PR et effectuée un suivi de la moyenne par service enveloppes
	Respect des maxima réglementaires	Respect des enveloppes et des moyennes	Les tableaux utilisés permettent un contrôle de coefficients, des moyennes et des plafonds	Tableaux inspirés par l'annexe VII de la note du 04/07/2011, validés par le coordonnateur	La seule vérification possible est celle du respect des directives, qui relève de l'inspection de régularité	Divergences PF vues en bilatéral avec les directeurs de SE	Vérification du respect des maxima	Les tableaux adressés à la DREAL utilisent les annexes 8 et 9 de la circulaire du 03/08/2012	Pas de vérification de enveloppes
	La circulation de l'information en interne à la DRH paraît peu sécurisée	Tableaux - DREAL (modèles) cir. du 03/08/12)	Envois DREAL tableaux conformes aux circulaires	Annexes 8 et 9	Echanges avec d'autres ministères car régime favorable que la PFR du MEDDE	Difficultés pour obtenir les historiques de rémunération des nouveaux A+	Justu'a maintenant, pas de cas de divergence avec la DREAL	Contacts avec la DREAL avant l'envoi de projet d'harmonisation	Annexes 8 et 9 de la cir. du 03/08/2012 utilisées
	Problème des corollons de postes pour la PFR des B au CGEDD (surpondération de la PF par rapport à la PR)	Difficultés pour les IPEF d'autres ministères	Annexes 8 et 9 uniquement pour la commission intermédiaire	Pas d'intervention de la DREAL sur la PR	Echanges avec d'autres MIGT, sans aller jusqu'à une harmonisation des pratiques	Pas de retour DREAL	Difficultés pour obtenir les historiques de rémunération des personnels des corps d'autres ministères	Pas de retour DREAL sur les montants versés	
	Retour dans les temps de la DRH en 2012 pour les notifications	Echanges par le réseau SG des MIGT	Vérification cohérence part fonction (en plus de la DREAL)	Pas de retour DREAL	Pas de retour DREAL	Pas de retour DREAL	Pas de retour DREAL		
- Commissions indemnitaire	Commission indemnitaire - pb de légitimité de représentants des OS vraiment utiles ?	Commission indemnitaire - pb représentativité des OS + le dossier à leur remettre	Commission indemnitaire - pb représentativité des OS	Commission indemnitaire - pb de l'arrivée tardive de la circulaire du 3 août 2012 ayant obligé à une double consultation des OS	Commission indemnitaire - pb de l'arrivée tardive de la circulaire du 3 août 2012 ayant obligé à une double consultation des OS	Commission indemnitaire - pb représentativité des OS (et aussi représentativité)	Commission indemnitaire - pb représentativité des OS invitées	Commission indemnitaire - pb de légitimité de données à préparer et à transmettre aux membres de la commission, mais pas de difficulté pour les intéressés - ok	Commission indemnitaire - pb de légitimité de données à préparer et à transmettre aux membres de la commission, mais pas de difficulté pour les intéressés - ok

Thèmes	CGEDD-Central	CGEDD-MIGT 1	CGEDD-MIGT 2 *	CGEDD-MIGT 3 *	CGEDD-MIGT 4 *	CGEDD-MIGT 5 *	CGEDD-MIGT 6	CGEDD-MIGT 7	CGEDD-MIGT 8
IV - Autres questions (amélioration du système...)	Eviter que le système ne se rigide totalement en se dominant la possibilité de régler des situations particulières sans compromettre l'équilibre d'ensemble (par exemple au moyen d'une réserve pour des compléments exceptionnels)	Avoir l'historique de rémunération des nouveaux A+	Problème de réajustement quand la PF diminue (arrivée en SD) Pb de non retour d'info DRH ou CG/IEF Décrire le processus complet de qui fait quoi (MIGT, DREAL...)	Diffusion des notes indemnitaires aux MIGT par le CGEDD central ? Actualiser le FAQ mise en place pour le PFR Ne pas publier trop tardivement les notes de gestion	Avoir une meilleure connaissance des performances des agents, dans un souci d'équité Le contrôle du respect des coûts devrait être informatisé et intégré dans REHUCIT. Le logiciel devrait être capable d'automatiser la production des références relatives aux années précédentes et de pointer les anomalies	Avoir un outil simple tourné par la DRH évitant à chaque MIGT de construire les formules (style tableur)	Traitement trop séparé entre PF et PR Difficultés pour obtenir les données de N-1 → Mieux définir les procédures → Organiser un retour d'expérience qualitatif entre acteurs et en tenir compte pour l'exercice suivant	Nécessité de stabiliser le système Vérifier de la part des services harmonisés, l'exhaustivité des listes transmises Améliorer la connaissance des historiques de rémunération	Qu'il y ait des échanges entre les coordonnateurs et les SG des MIGT pour s'assurer que les MIGT diffusent bien les mêmes données

\* MIGT audité

### Observations :

1. Le CGEDD-Central opère ou participe à l'harmonisation des agents du ministère qui sont affectés au CGEDD pris dans son ensemble (Central et MIGT). Les MIGT exercent cette compétence d'harmonisation pour les agents des catégories A+ autres que ceux qui sont affectés au CGEDD ou en administration centrale.
2. Les sujets communs émanant de l'ensemble de ces réponses sont les suivants, selon les thèmes abordés par le questionnaire.

#### 21) Les informations reçues

- l'information diffusée est considérée comme plutôt bonne
- il y a un problème de parution trop tardive des notes
- la compréhension des circulaires est globalement bonne, mais il y a quelques problèmes de cohérence entre la circulaire du 03/08/12 et les notes de gestion

#### 22) L'harmonisation

- le CGEDD et les MIGT ont une vision globale PR+PF
- il y a une vérification des moyennes et des plafonds, mais pas des enveloppes
- il est parfois difficile d'obtenir les historiques de rémunération
- il y a parfois des difficultés avec les corps d'autres ministères
- il n'y a pas de retour des DREAL sur les montants versés

#### 23) Les commissions indemnitaires

- la question de la représentativité des OS à la Commission indemnitaires se pose
- les MIGT évoquent pas de problème particulier pour les intérêts

#### 24) Les améliorations à apporter au système actuel

- améliorer les délais de publication des notes
- mieux définir les procédures et le qui fait quoi ?
- améliorer l'attention des historiques de rémunération et des données de l'année N-1
- organiser un retour d'information et un retour d'expérience
- automatiser le contrôle du respect des coefficients
- éviter que le système ne se rigidifie totalement (réserve pour compléments exceptionnels)

## 8. Courriel du 14 août 2013 de Louis-Michel Sanche (CGEDD/S7) à Jean-Claude Diquet

Objet : remarques sur le rapport provisoire « audit du processus indemnitaire »

Remarques CGEDD/S7	Observations auditeurs
<p>Bonjour,</p> <p>Merci de cet envoi.</p> <p>Il appelle 3 remarques générales.</p> <p>1) Le rapport aurait pu mentionner ou insister sur deux difficultés qui pèsent sur l'harmonisation indemnitaire :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- on passe un temps fou pour harmoniser des coefficients ou montants de primes alors qu'on ne prend pas en compte les éléments et les évolutions de rémunération indiciaire, de NBI ou de GIPA ( par exemple, la seule GIPA peut atteindre près de 1 000 € pour quelqu'un de catégorie C, alors qu'on se bat pour remonter de 0,01 un coefficient de primes, ce qui représente 60 € ... ) ; Il est choquant en particulier que pour la PFR, on ne doive théoriquement pas regarder la part fonction quand on harmonise la part résultat, alors que la première représente souvent nettement plus que la seconde, et que la réalité d'un poste ne se résume pas à l'intitulé qui en détermine le coefficient de fonction.</li></ul> <p>Cette question est bien évoquée en p.24 et est reprise dans la proposition 12 ( dans la parenthèse), mais de façon elliptique.</p> <p>L'idée séduisante a priori de la PFR s'avère en fait perverse dans son application ; elle ne peut raisonnablement bien fonctionner que lorsque la part « résultat » est nettement supérieure à la part « fonction » ; mais on n'est pas loin de revenir alors à un coefficient unique qui apprécie en même temps la manière de servir et la difficulté ou l'importance du poste, ce qui est sans doute la manière la plus simple et la plus juste de sanctionner le service effectivement rendu, si on y ajoute la possibilité d'un complément exceptionnel non reconductible pour récompenser un effort particulier dans une période déterminée ( par exemple surcharge sur les agents présents quand l'unité de travail connaît un sous-effectif temporaire)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- après mutation ou changement de grade, la règle de maintien de la part résultat, indépendamment de la variation éventuelle du coefficient de fonction, est injuste et contribue à figer les situations ; elle est un frein à la mobilité.</li></ul> <p><b>Dans la recommandation 6</b> (« clarifier les dispositions en matière de règles à appliquer pour le traitement du régime indemnitaire des agents qui ont changé de corps et/ou de grade »), peut-être faudrait-il donc aller jusqu'à revoir certaines règles.</p>	<p>Ces premières remarques ont été reprises dans la synthèse du rapport final.</p> <p>Le terme « revoir » a été ajouté à la recommandation n°6. Pris en compte dans le rapport définitif.</p>

**Dans la recommandation 17**, il y a peut-être lieu aussi, avant de les préciser, de revoir les règles quand on passe de l'administration centrale en service déconcentré ou vice-versa ; je crois difficile en revanche d'établir des règles pour les retours de détachement ( ou de disponibilité) : seule l'appréciation au cas par cas permet de tenir compte de la situation pécuniaire antérieure et des circonstances du retour.,

2) Le rapport reste doux pour les commissions consultatives indemnitaires ( chapitre 4.2) : il s'interroge sur leur composition et sur la nature des informations qui leur sont données ; le rapport aurait pu, plus radicalement, s'interroger sur leur légitimité et leur existence même, qu'aucun texte "fonction publique" ne prévoit.

**3) Il faut clairement distinguer le CGEDD opérant ou participant à l'harmonisation des agents du ministère autres que ceux qui sont affectés au CGEDD, et le CGEDD considéré, pour son personnel, comme une des composantes l'administration centrale.**

**Le tableau récapitulatif des observations " du CGEDD et des MIGT" ( annexe 7, Pages 65 et 66) devrait clairement faire cette distinction**, sauf à laisser penser que les MIGT ne font pas partie du CGEDD!

**De même, dans l'avant-dernier paragraphe de la page 28 et dans la recommandation 19 ( page 29), sans me prononcer sur son opportunité qui ne relève que de S6, il faudrait préciser qu'il s'agit du CGEDD à travers ses IGRHTPP et non de l'harmonisation propre aux agents du CGEDD.**

S'agissant de l'harmonisation des agents affectés au CGEDD, qui relève de S7, la circulaire de 2013 a corrigé les aberrations de celle du 3 août 2012, qui sont une des causes des difficultés particulières rencontrées en 2012 dans la répartition des rôles entre CRHAC, ROR et GAP.

En 2013, le CGEDD est redevenu harmonisateur final pour les seuls IADD/IGADD - dont il est l'employeur unique-, et IPEF (les IGPEF du CGEDD représentent les 2/3 de tous les IGPEF en administration centrale du MEDDE/METL) ;

Pour tous les autres corps, le CGEDD est assimilé à une DG, et ses agents relèvent de l'harmonisation DRH et des commissions indemnitaires qu'elle préside.

L'année 2012 ayant été aberrante, il n'est pas utile, en page 27, de détailler les 3 commissions indemnitaires de cette année pour le CGEDD, qui, en fait, ont été pour les corps autres que AC, AUE, CED et certains PNT, des commissions "parallèles " à celles de la DRH/CRHAC, et qui se sont tenues au cours des mêmes séances devant les mêmes représentants syndicaux.

Par ailleurs, pour les corps recrutant en A+, il n'y a pas plus de commission consultative indemnitaire au CGEDD qu'en administration centrale.

Je ne vois donc pas ce que « *pratiques extrêmes* » signifie aux 6ème et 8ème alinéas de la page 30.

Pour les agents de catégories B et C affectés dans les MIGT de

Les auditeurs proposent pour ces derniers cas de mieux préciser les procédures entre services concernés.

Réflexion ajoutée à la fin du § 4.2

Le tableau de l'annexe 7 a été modifié et prend en compte ces remarques.

Cette précision a été apportée dans le texte du rapport définitif.

Cette précision a été apportée dans le rapport définitif.

Cette remarque a été prise en compte dans le rapport définitif.

Le texte a été modifié par « des pratiques très différentes ».

**province**, je souscris à la recommandation 11 : "préciser, par une note dont le contenu pourra être intégré dans les notes de gestion ultérieures, les règles applicables pour la rémunération des agents de catégorie B et C des MIGT (règles indemnitaires)".

L'hétérogénéité des ajustements de coefficients que la DRH a faits fin 2012, et l'absence de mention explicite dans la circulaire 2013, n'a pas empêché cependant d'opérer cette année l'harmonisation de ces agents avec les barèmes et dans le cadre de l'harmonisation de l'administration centrale.

Louis-Michel Sanche



## 9. Observations du DRH du 26 août 2013 du DRH sur le rapport provisoire et réponses des auditeurs



MINISTÈRE DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES  
ET DU LOGEMENT

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE,  
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE

Secrétariat général

Paris, le 26 août 2013

Direction des Ressources Humaines

**Note**

à

Monsieur le Vice-président du Conseil général de  
l'environnement et du développement durable

(à l'attention de Jean-Claude DIQUET)

Affaire suivie par : Philippe PERRAIS  
philippe.perrais@developpement-durable.gouv.fr  
Tél. 01 40 81 60 28 - Fax : 01 40 81 65 13

**Objet** : audit du processus indemnitaire – remarques et observations sur le rapport provisoire transmis le 17 juillet 2013

réponse	Observations des auditeurs
<p>Par mail du 17 juillet 2013, vous m'avez transmis le rapport provisoire relatif à l'audit indemnitaire commandé au CGEDD le 15 février dernier. Ce rapport riche et complet propose des recommandations visant à améliorer les processus de gestion et à renforcer le contrôle budgétaire.</p> <p>En préambule, il convient de souligner que si le rapport d'audit identifie des améliorations à mettre en œuvre, il conclut, d'une façon générale, que les processus indemnitaires sont globalement bien maîtrisés par les services qui les mettent en œuvre tout au long de leur déroulement. En outre, dans la synthèse, il relève un point d'attention particulier en ce qui concerne la part Fonction de la Prime de Fonction et de Résultats et recommande de mettre en place un dispositif de suivi de son évolution au titre de la maîtrise du risque budgétaire. Sous réserve des évolutions réglementaires attendues prochainement pour cette indemnité, il convient de préciser que la DRH y souscrit et mettra en place un tel dispositif, en complément des contrôles et des synthèses déjà effectués.</p> <p>Dans la continuité de cet audit, je propose d'inscrire, de façon systématique, le thème de la vérification de la bonne conduite des processus indemnitaires dans le cadre des inspections</p>	<p>Bien noté, la vérification de la bonne conduite des processus indemnitaires</p>

périodiques réalisées dans les services, qu'ils soient services employeurs ou, en DREAL, gestionnaire de paye (par exemple : respect des règles d'harmonisation, vérification par sondage de dossiers, vérification de la transmission de pièces signées).

S'inscrira dans le cadre des inspections périodiques des services.

S'agissant des recommandations, les commentaires suivants peuvent être apportés :

Recommandations de niveau 1 :

N°4 (pages 5 et 15) : « adresser aux services les circulaires indemnitaires pour l'ensemble des corps avant la mi-mai au plus tard »

N°5 (pages 5 et 16) : « veille à la cohérence des dispositions des circulaires et de leurs annexes »

Ces recommandations sont partagées par la DRH. Elles constituent un guide en terme d'échéancier pour permettre aux services de réaliser les différents exercices dans les meilleures conditions. Il convient, toutefois, d'observer que l'élaboration des notes de gestion est un processus qui fait suite au processus de validation des mesures catégorielles. Ce dernier nécessite d'une part une validation à différents niveaux (SG, cabinets, DGAFP et DB) et d'autre part des points de discussions et d'informations avec les organisations syndicales. Pour tenir l'objectif d'une diffusion de l'ensemble des notes de gestion à la mi-mai au plus tard, il est nécessaire que le processus de validation des mesures catégorielles soit acté au plus tard en mars.

A été ajoutée au § 2.1 la phrase « Il convient, toutefois, d'observer que l'élaboration des notes de gestion est un processus qui fait suite au processus de validation des mesures catégorielles. Ce dernier nécessite d'une part une validation à différents niveaux (SG, cabinets, DGAFP et DB) et d'autre part des points de discussions et d'informations avec les organisations syndicales. Pour tenir l'objectif d'une diffusion de l'ensemble des notes de gestion à la mi-mai au plus tard, il est nécessaire que le processus de validation des mesures catégorielles soit acté au plus tard en mars ».

N°12 (pages 5 et 25) « clarifier le rôle de l'harmonisateur (part fonctions comme part résultats) en précisant d'une part ses possibilités d'arbitrage sur les propositions des chefs de service employeur et d'autre part sa capacité à transmettre directement les données harmonisées au PSI pour mise en paye »

N°13 (pages 5 et 25) « rappeler la nécessité de traçabilité des décisions : les tableaux doivent être paraphés, signés et la

Bien noté.



signature datée – toute modification opérée après transmission des données définitives harmonisées doit faire l'objet d'une décision formelle de l'harmonisateur »

Ces recommandations sont partagées par la DRH. Même si, sous différentes formes, elles figurent dans les notes de gestion indemnitaires, elles pourront utilement être retranscrites dans la mise à jour de la note du 3 août 2012 relative aux principes d'harmonisation prévue fin 2013. D'ores et déjà, pour l'exercice 2013, un répertoire de l'ensemble des tableaux d'harmonisation des agents de catégorie A sera établi par la DRH par agrégation de l'ensemble des tableaux signés des harmonisateurs.

N°15 (pages 5 et 25) : « définir un processus de contrôle interne sur le processus indemnitaire et dans l'attente, de demander aux services de mettre en place un dispositif de contrôle minimal sur la base de tests aléatoires.

Bien noté.

Cette recommandation est tout à fait partagée par la DRH. La Sous-direction PPS en charge des processus de paye a constitué un groupe de travail sur le contrôle interne comptable en matière de dépenses de personnel associant notamment la sous-direction GAP de la DRH et les PSI régionaux. Les travaux réalisés ont conduit à l'élaboration de premières matrices de contrôle, relatives aux prises en charge, aux congés maladie des agents titulaires, ainsi qu'à la gestion des indemnités de service fait qui ont été diffusées aux services pour mise en œuvre. Les prochaines thématiques à traiter ont déjà fait l'objet d'une identification par le groupe de travail qui a notamment retenu la gestion des primes forfaitaires. Il est à noter que, d'une façon générale, des contrôles sont mis en œuvre dans la plupart des services. En revanche, leur formalisme et l'approche méthodologique doivent être renforcés. Après la constitution récente des Pôles Support Intégrés en DREAL, en charge de la gestion administrative et de la paye, il convient également de rappeler le dispositif d'accompagnement mis en place pour la filière au sein du ministère notamment en matière de formation métier avec le déploiement d'une offre importante de formation et la constitution de matériel pédagogique partagé. Cette professionnalisation de la filière contribue à la maîtrise des risques comptable et budgétaire. En outre, ces démarches (contrôle interne, formation, etc.) s'inscrivent, au-delà de l'apport immédiat sur la qualité de la paye, dans la perspective de raccordement à l'ONP et contribuent à préparer les processus spécifiques, en cours de d'élaboration, dans ces domaines.

N°19 (pages 5 et 29) : « instaurer une répartition des compétences en matière d'harmonisation des agents de l'administration centrale cohérente et lisible par les services employeurs »

Bien noté.

Sur le principe, cette recommandation reçoit l'adhésion de la DRH. Elle rejoint, pour partie, la recommandation n°9 « clarifier les rôles respectifs, à la DRH, de ROR, CRHAC et GAP ». Toutefois, à ce stade et compte tenu de l'organisation récente de la DRH (notamment le département CRHAC), il ne paraît pas opportun de bouleverser les groupes d'harmonisation en demandant, par exemple, au CGEDD d'assurer l'harmonisation des A+ affectés en centrale. Il est plutôt envisagé de mieux

expliquer la structure des groupes d'harmonisation telle qu'elle existe aujourd'hui (cf. mise à jour de la note de gestion du 3 août 2012)

N°24 (pages 5 et 31) : « faire adopter par les commissions indemnitaires un règlement intérieur fixant les règles à observer, notamment en matière déontologique »

A ce stade, il paraît compliqué de mettre cette recommandation en œuvre. En effet, faire adopter un règlement intérieur dans une instance réglementaire (type CT ou CAP) est déjà une gageure. Le faire dans une instance définie uniquement par note de gestion est un exercice ardu. La DRH va, dans un premier temps, solliciter la DAJ sur les différentes possibilités qui s'offrent à nous

Bien noté.

N°25 (pages 5 et 36) : « acter rapidement le remplacement des logiciels Gesfin et Gesprim par un outil sécurisé »

N°26 (pages 5 et 36) : « interfacier rapidement l'outil ISS et Rehucit, en entrée, permettant d'extraire directement les données administratives des agents »

La DRH assure la maîtrise d'ouvrage de travaux relatifs à l'évolution des outils indemnitaires ministériels avec les objectifs suivants :

- limiter les risques liés à la fragilité des outils anciens, tels que Gesprim et Gesfin, tant sur le plan technique, que de la maintenance et des possibilités d'adaptation aux évolutions réglementaires,
- sécuriser la production de la paye notamment avec un lien renforcé dans les outils entre GA et GF. De ce point de vue, le déploiement en 2010 de l'outil unifié Réhucit GP a constitué une étape déterminante, même s'il ne concernait pas le volet indemnitaire.

Bien noté les évolutions informatiques en cours.

Ces travaux, réalisés par les services informatiques ministériels sont en cours. A l'issue d'une première phase d'étude de faisabilité, un scénario de refonte de l'architecture des outils indemnitaire vient d'être arrêté. Il comprend l'abandon programme des applications Gesprim et Gesfin.

L'interface ISS/Rehucit constituerait effectivement une amélioration tant pour ce qui concerne le travail des gestionnaires (suppression de la double saisie) que la qualité de la paye. L'étude sur les outils indemnitaires remise par SIAS prévoit le déploiement de cette interface au 1<sup>er</sup> semestre 2014.

N°30 (pages 5 et 40) : « mettre en place un dispositif permettant d'avoir une visibilité plus complète sur l'évolution annuelle de la part fonctions service par service »

La DRH partage cette recommandation qui s'inscrit dans le cadre de la maîtrise budgétaire du processus indemnitaire. Les données existent et seront mises en forme lors de l'établissement du bilan 2013.

Bien noté.

N°33 (pages 5 et 43) : « sécuriser juridiquement le dispositif de la prise de décision indemnitaire »

La DRH partage cette recommandation ; toutefois, il convient d'observer que lors des discussions récentes relatives à la refonte du décret de délégation de pouvoirs de gestion RH du

Bien noté la position de la DGAFP.

ministère, la DGAFP interrogée sur le fait d'inscrire les actes indemnitaires dans le processus de délégation de pouvoirs n'a pas souhaité les inscrire indiquant, comme pour l'évaluation, que ces actes étaient du ressort hiérarchique. Ce sont, ainsi, les notes de gestion qui doivent indiquer le rôle et les attributions de chaque entité.

#### Recommandations de niveau 2 :

S'agissant des recommandations n°1, 6, 9, 10, 17, 21, 22, 31 et 34, la DRH n'a pas de remarque particulière. Ces recommandations visent à préciser et clarifier les documents, les rôles de chacun et les dispositions à prendre en matière de règle. La DRH va s'attacher à les mettre en œuvre dès la gestion 2014.

N°8 (pages 6 et 17) : « prendre l'attache des ministères de l'Agriculture et des Finances pour clarifier les dispositions des circulaires s'adressant aux personnels relevant de ces ministères et établir un « qui fait quoi ? » en la matière »

Il s'agit d'une préoccupation constante de la DRH et des contacts réguliers sont organisés à différents niveaux entre le MEDDE et le MAAF, d'une part, et le MEDDE et le MEF d'autre part. S'agissant de l'indemnitaire, la note de gestion du 3 août 2012 indique les dispositions à prendre pour les agents de ces deux ministères. Par ailleurs, pour la gestion 2013, des notes de gestion « employeurs » spécifiques ont été écrites.

Bien noté.

N°23 (pages 6 et 31) : « en matière de représentation des personnels à ces commissions, faire en sorte que l'ensemble des organisations syndicales représentatives des corps examinés par la commission indemnitaire puisse y siéger »

La représentation des personnels aux commissions indemnitaires a fait l'objet de nombreux débats avec les organisations syndicales. Il n'a pas été possible de trouver l'unanimité sur une formule entre la représentativité liée aux CAP des corps concernés et celle des CT. Le choix a été fait de privilégier l'aspect collectif de l'harmonisation et, donc, de retenir la représentativité des CT. Le dispositif fonctionne plutôt bien globalement. Des ajustements ont pu être apportés localement en fonction des nécessités : par exemple, la plupart des MIGT invitent à titre « d'observateur » l'UNICEF à la commission pour les A+ (bien que cette organisation ne soit pas représentée au CTM).

Effectivement le dispositif fonctionne plutôt bien.

#### Recommandations de niveau 3 :

S'agissant des recommandations n°2, 3, 7, 14, 18, 27 et 28, la DRH n'a pas de remarque particulière. Ces recommandations visent à préciser et clarifier les documents, les rôles de chacun et les dispositions à prendre en matière de règle. La DRH va s'attacher à les mettre en œuvre dès la gestion 2014.

N°11 (pages 7 et 20) : « préciser par une note dont le contenu pourra être intégré dans les notes de gestion ultérieures, les règles applicables pour la rémunération des agents de catégorie

<p>B et C des MIGT (règles indemnitaires) »          La DRH partage cette recommandation. La bascule sur le barème de centrale de l'indemnitaire des agents affectés en MIGT a été réalisée en fin d'année 2012. Le dispositif est, aujourd'hui, calé. La note du 23 juillet 2013 complémentaire à la note du 3 août 2012 précise les dispositions prises pour ces agents. On peut considérer que cette recommandation est mise en œuvre.</p>	<p>Bien noté.</p>
<p>N°16 (pages 7 et 25) : « étudier, pour la PFR, la faisabilité d'une substitution au dispositif actuel de grille de cotation par la définition, au niveau de la zone de gouvernance, de quotas par tranches de coefficient et par catégorie »          Si l'objectif global de maîtrise des parts Fonction de la PFR et l'intérêt de mettre en place un moyen de pilotage et de contrôle sont partagés, il convient de bien maîtriser les effets collatéraux de ces dispositifs en matière de gestion des ressources humaines (mobilité, attractivité des postes, frein éventuel au repositionnement des agents qui est un enjeu fort du ministère, etc.) La DRH partage la recommandation et réalisera une étude préalable, notamment dans le cadre du futur dispositif – successeur de la PFR.</p>	<p>Bien noté.</p>
<p>N°20 (pages 7 et 29) : « en services déconcentrés, intégrer l'harmonisation des IPCSR (agents de catégorie B) dans la compétence de la commission d'harmonisation du service employeur »          Compte tenu du prochain transfert de la gestion du corps des IPCSR au ministère de l'intérieur (probablement opérationnelle à compter de la gestion 2014), il est proposé d'enlever cette recommandation du rapport final.</p>	<p>Recommandation n°20 supprimée.</p>
<p>N°29 (pages 7 et 36) : « faciliter l'accès de tous les services employeurs à l'observatoire des rémunérations »          Les données de l'observatoire des rémunérations font l'objet, chaque mois, d'importants travaux d'exploitation par le CPII en vue de leur transmission aux services. C'est ainsi que sur la paie de juillet, près de 900 extractions ont été réalisées conduisant à environ 350 envois. Ces envois sont réalisés sur des boîtes fonctionnelles spécifiques, compte tenu du caractère confidentiel des données. Toutefois, à la suite de questions récurrentes, il apparaît que ce dispositif n'est pas suffisamment connu, notamment en DDT. Cela peut s'expliquer par le fait que, suite aux réorganisations et mutations, la connaissance de ces boîtes fonctionnelles, au sein des services, s'est perdue. A l'occasion du déploiement de l'itération masse salariale du SID Pilotage RH, il est prévu une action spécifique d'information à l'attention des services employeurs afin de préciser les modalités et conditions d'accès aux données de paye, dans le respect des contraintes liées à leur confidentialité.</p>	<p>Bien noté l'action spécifique envisagée.</p>
<p>N°32 (pages 7 et 43) : « préciser la doctrine conduisant au choix du titre de perception plutôt qu'un précompte sur salaire et la diffuser à l'ensemble des services »          Il en est pris note et une action sera prévue en ce sens par la DRH, en lien avec les services de la DGFIP, en charge du volet</p>	<p>Bien noté.</p>

comptable.

Tels sont les éléments dont je souhaitais vous faire part. Les réponses apportées seront mises en forme à l'issue de la transmission du rapport définitif et constitueront un plan d'actions de la DRH, notamment pour la fin de l'année 2013 et l'année 2014.

Par ailleurs, je vous précise les points suivants, s'agissant du rapport :

Page 5 (3<sup>ème</sup> recommandation) : il s'agit de la recommandation n°12 et non de la recommandation n°6

Correction apportée.

Page 11 : La mission indique avoir examiné « le processus de suivi budgétaire par DRH/PPS et la prise en charge avec remboursement de personnels d'autres ministères en PNA ». Il convient de préciser que la plupart des agents affectés en PNA sur des emplois METL/MEDDE sont rémunérés par les services ministériels et non contre remboursement.

Correction apportée.

Page 36 (4<sup>ème</sup> §) : Il est relevé une coquille : il s'agit de la forte dépendance de l'outil à son auteur et non de son indépendance.

Correction apportée.

Page 40 : la mission indique que le montant du remboursement, par fonds de concours, de la masse salariale des OPA mis à disposition dans le cadre du transfert des parcs de l'équipement s'élève à 173 M€ par an. Il convient de préciser qu'il s'agit là d'une estimation pour 2013, et que ce montant est amené à évoluer chaque année, en fonction des effectifs d'une part et des facteurs d'évolution de la masse salariale d'autre part (taux de cotisations, GVT...).

Correction apportée.

M. B. L. ...  
  
M. B. L.



## 10. Observations du SPSSI du 13/09/2013 et réponse des auditeurs

Réponse des auditeurs :

La lettre du SPSSI conforte l'analyse des auditeurs.

Aucune modification n'a donc été apportée au rapport provisoire



MINISTÈRE DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES  
ET DU LOGEMENT

Secrétariat général

*Service des politiques support et des systèmes d'information  
Sous-direction des systèmes d'information  
pour les activités support  
Bureau des projets SI du domaine gestion des agents*

Nos réf. : D1300101

Vos réf.

Affaire suivie par : Philippe GIRAUD - SCS/S/S/S/S/S/S  
Philippe.Giraud@developpement-durable.gouv.fr  
Tél. : 01 40 81 69 27 - Fax : 01 40 81 66 76  
Courriel : sous2.sais.ssi@developpement-durable.gouv.fr

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE,  
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE  
L'ÉNERGIE

Paris, le 13 septembre 2013

Note

à

Monsieur Jean-Claude DIQUET  
CGEDD/S6

**Objet :** Rapport provisoire d'audit du CGEDD concernant le processus indemnitaire  
**PJ :** 1

Par transmission en date du 17 juillet 2013, vous nous avez communiqué le rapport provisoire d'audit du processus indemnitaire de juillet 2013.

Vous trouverez ci-dessous les remarques que ce rapport appelle.

Si l'audit du processus indemnitaire mené par le CGEDD porte essentiellement sur des problématiques relevant du métier, la question du système d'information de gestion des primes est abordée dans un chapitre spécifique cohérent avec l'étude que nous avons pilotée sur le sujet.

1) Peu de recommandations relatives au métier ont d'impact sur les outils.

Si l'essentiel des recommandations métier concerne l'organisation, la formalisation et le contrôle interne, l'action 14 demandant d'inscrire dans la lettre de notification le montant réellement perçu par l'agent compte tenu de sa quotité de travail peut concerner l'outillage.

Il serait préférable que cette recommandation du CGEDD soit suivie dans un premier temps pour les seules primes qui ne seront pas calculées par l'ONP et continueront à l'être par notre département ministériel.

En effet, tant que les outils du ministère seront utilisés pour les calculs de prime, ils pourront évoluer pour éditer une lettre de notification conforme aux attentes du CGEDD.

Si la responsabilité du calcul de la prime est prise en charge par l'ONP, il sera difficile au ministère d'en notifier un montant qui soit exactement celui calculé par le SI-PAYE.

2) Les recommandations portant sur les outils sont globalement en harmonie avec les conclusions de l'étude sur le SI indemnitaire.

Les deux recommandations de priorité 1 concernant le SI indemnitaire figurent dans le plan d'actions de l'étude pilotée par SIAS :

- acter rapidement le remplacement de GESFIN et GESPRIM par un nouvel outil sécurisé (action 25).
- interfacet rapidement ISS avec Réhucit pour en récupérer les données administratives des agents (action 26).

Deux recommandations de priorité 3 (actions 27 et 28) concernent un utilitaire s'appuyant sur un tableur pour faciliter la saisie en service employeur des CMI relatifs aux ISS. De la même manière que SIAS dispose de la documentation de l'application ISS, il est demandé à SIAS que nous récupérons également celle de cet utilitaire périphérique d'ISS. Cette demande s'inscrit dans la logique d'une sécurisation de la maintenance de l'application ISS et de ses outils périphériques que nous menons avec le CPII.

Enfin une recommandation de priorité 3 (action 29) vise à faciliter l'accès de tous les services employeurs à l'observatoire des rémunérations. Il serait préférable d'indiquer que les services employeurs souhaitent avoir accès aux retours de paye. L'observatoire des rémunérations étant destiné à être remplacé à un terme rapproché. Une étude est à engager par SIAS pour préciser le dispositif permettant de répondre à ce besoin.

Figure ci-jointe la synthèse de la variante 3 retenue par la DRH lors de la réunion de présentation de l'étude amont sur le système d'information indemnitaire le 17 juillet 2013. A l'issue des deux premières vagues de déploiement de l'outil PRIME, les applications GESFIN et GESPRIM devraient être arrêtées (action 25 de priorité 1), et le module ISS interfacé avec Réhucit, pour en récupérer le dossier agent (action 26 de priorité 1).

Le chef du service des politiques support  
et des systèmes d'information  
par intérim.

Signé

Didier COLIN



### ▪ Variante préconisée : Variante 3

#### ▪ Planning de la variante 3

▪ Paie de janvier 2014 → mise en production de Primes Windev, interface avec ReHucit, avec :

- La PSR (native dans l'outil)
- Les indemnités de type PFR pour GAP

**Vague 1**

▪ Courant 2014 → Mise en production de Primes ACAI (PSR et ind. de type PFR)

▪ Paie de janvier 2015 → Intégration dans Primes ACAI des indemnités suivantes :

- PTETE et GSR
- IFTS
- Les indemnités de type PFR pour les PSI
- L'indemnité potentielle de type PFR remplaçant l'IAT
- La prime de rendement
- Mise en production d'ISS ACAI

**Vague 2**

▪ Paie de janvier 2016 → Dans l'hypothèse d'un ajustement du calendrier ONP, intégration dans Primes ACAI des indemnités suivantes :

- Prime métier des OPA
- Prime spéciale (agriculture) et ACF (industrie)
- Un module de gestion des primes à montant fixe soumis aux abattements

**Vague 3**



## 11. Glossaire des sigles et acronymes

<i>Acronyme</i>	<i>Signification</i>
AAE	Attaché d'administration de l'écologie
ACAI	Architecture commune des applications informatiques
AJAG	Sous-direction des affaires juridiques de l'administration générale (DAJ)
ANDI	Assistance nationale du domaine informatique
ASS	Assistant de service social
AUE(C)	Architecte-urbaniste de l'État (en chef)
BOP	Budget opérationnel de programme
CAP	Commission administrative paritaire
CBCM	Contrôle budgétaire et comptable ministériel
CED	Chargé d'étude documentaire
CEIGIPEF	Centre interministériel de gestion des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts
CET	Compte épargne temps
CETE	Centre d'études techniques de l'équipement
CGEDD	Conseil général de l'environnement et du développement durable
CPCM	Centre de prestations comptables mutualisé
CPII	Centre de prestations et d'ingénierie informatiques (SG)
CRHAC	Département de la coordination des ressources humaines en l'administration centrale, et de gestion de proximité du secrétariat général (DRH)
CT	Comité technique
CTSS	Conseiller technique de service social
DAC	Direction d'administration centrale
DAJ	Direction des affaires juridiques (SG)
DB	Direction du budget
DDCS	Direction départementale de la cohésion sociale
DDFiP	Direction départementale des finances publiques
DDI	Direction départementale interministérielle
DDPP	Direction départementale de la protection des populations
DDT(M)	Direction départementale des territoires (et de la mer)
DGAFP	Direction générale de l'administration de la fonction publique
DGITM	Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer

<i>Acronyme</i>	<i>Signification</i>
DIR	Direction interdépartementale des routes
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DRIEA	Direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'aménagement
DRH	Direction des ressources humaines
GAP	Sous-direction de la gestion administrative et de la paye (DRH)
GIPA	Garantie individuelle du pouvoir d'achat
GVT	Glissement vieillesse technicité
IAM	Inspecteur des affaires maritimes
IGRH	Inspecteur général ressources humaines
IPCSR	Inspecteur du permis de conduire et de sécurité routière
IPEF	Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts
ISS (CMI)	Indemnité spécifique de service (coefficient de modulation individuel)
MAAF	Ministère de l'agriculture, de l'alimentation et de la forêt
MEDDE	Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie
MEF	Ministère de l'économie et des finances
METL	Ministère de l'égalité des territoires et du logement
MGS	Sous-direction de la modernisation et de la gestion statutaire (DRH)
MIGT	Mission d'inspection générale territoriale
ONP	Opérateur national de la paye
OPA	Ouvrier des parcs et ateliers
PCE	Plan comptable de l'État
PFR	Prime de fonctions et de résultats
PNA	Position normale d'activité
PND	Pôle national de diffusion
PNT	Personnel non titulaire
PPS	Sous-direction du pilotage, de la performance et de la synthèse (DRH)
PSI	Pôle support intégré
PSR	Prime de service et de rendement
RH	Ressources humaines

<b>Acronyme</b>	<b>Signification</b>
ROR	Département de la politique de rémunération, de l'organisation du temps de travail et de la réglementation (DRH)
RZGE	Responsable de la zone de gouvernance de l'écologie
SACDD	Secrétaire d'administration et de contrôle du développement durable
SAF	Service des affaires financières (SG)
SCN	Service à compétence nationale
SE	Service employeur
SERM	Schéma des emplois et des recrutements ministériel
SG	Secrétariat général
SIAS	Sous-direction des systèmes d'information pour les activités support (SG)
SIDSIC	Service interministériel départemental des systèmes d'information et de communication
SLR	Service liaisons rémunérations





**Ministère de l'écologie,  
du développement durable  
et de l'énergie**

**Conseil général de  
l'environnement  
et du développement durable**

7e section – secrétariat général

bureau des rapports  
et de la documentation

Tour Pascal B - 92055 La  
Défense cedex  
Tél. (33) 01 40 81 68 73

