

REPUBLIQUE DU RWANDA



**MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE, DES METIERS ET DU TRAVAIL**

B.P. 403 KIGALI

Tél. (250) 58 57 14 / 51 18 04

Fax. (250) 58 33 74

GUIDE DE DETERMINATION DES SALAIRES DANS LE SECTEUR PUBLIC

Juin 2004

GUIDE DE DETERMINATION DES SALAIRES DANS LE SECTEUR PUBLIC

Diverses études ont été réalisées depuis 1997¹ sur la problématique de la faible performance de l'Administration, en rapport avec le niveau bas des rémunérations et les disparités y afférent. Avec toutes les réformes actuellement engagées dans tous les compartiments de l'administration, les citoyens sont de plus en plus exigeants en termes de qualité et de rapidité de délivrance des services publics. Les fonctionnaires sont ainsi l'objet de pressions croissantes de la part des autorités, pour améliorer leurs performances ; en conséquence ils s'attendent à recevoir une rémunération adéquate/équitable.

La politique salariale est partie intégrante de la politique de gestion et développement des ressources humaines de l'Etat, en ce sens qu'elle contribue à créer, attirer, utiliser et retenir les compétences nécessaires au service public.

C'est ainsi que le nouveau Statut de la Fonction Publique a introduit deux changements fondamentaux :

- **la prééminence de l'emploi, sur la personne**, qui veut que le personnel soit strictement géré en termes d'emploi, et rémunéré selon l'emploi exercé ;
- **la prise en compte de la performance**, qui veut que le personnel soit apprécié et motivé selon ses résultats.

Cette vision procède du double constat que la qualité du service public est insuffisante, et que l'emploi public coûte cher. Il ne peut donc plus être question de rémunérer des personnels indépendamment de leur utilité réelle, ainsi que de leur contribution réelle à l'amélioration du service public. On le voit bien, le salaire est au cœur de la réforme de la Fonction Publique ; il était important et urgent de le réformer.

La présente note sur le guide de détermination des salaires est assortie d'une première proposition de classification des emplois et d'une proposition de grille indiciaire comme base de départ pour la mise en place d'une grille salariale. Au fur et à mesure de l'application des principes contenus dans ce guide, des évaluations seront menées et des leçons apprises, et ce guide sera amélioré. Il sera traduit en politique salariale nationale à la fin d'une période de

¹ David CHEN ; Formulation d'une politique salariale pour les agents de l'Etat Rwandais, Kigali, Mars 1997
Alan SUNTER ; Formulation of a salary policy and unified incentives system for the public service of Rwanda, Kigali, March 1997
Simon SUKUMAR; Job classification and salary structure form civil service in Rwanda, Kigali, July 1998
Theodore R. VALENTINE; Towards the development of a medium term remuneration policy for the Rwanda public service, Kigali, February 2004

3 ans d'expérimentation. Dans l'entre-temps des études approfondies sur le contexte et l'évolution économique dans tous les secteurs seront menées. Ces études couplées avec les évaluations des progrès sur la mise en œuvre des autres aspects de la réforme, contribueront à la formulation d'une politique salariale à long terme.

1. Objectif du présent guide de détermination des salariales

Il y a actuellement une absence totale de politique salariale, se traduisant par :

- **la multiplication des régimes particuliers** à travers la création, souvent dans l'urgence, des agences et commissions publiques, entraînant une incohérence généralisée des salaires avec des disparités non objectivement justifiées ;
- **l'absence des moyens d'incitation pour mettre les agents de l'Etat au travail**, au service des nouvelles missions de l'Administration : la situation actuelle se caractérise par la faible disponibilité au travail, la démotivation, et la mobilité des fonctionnaires vers d'autres destinations plus prometteuses.

L'objectif est de :

- **rationaliser le système salarial** en unifiant les différents régimes ;
- **clarifier le système salarial** en rendant les règles de rémunération et leur application simples et transparentes ;
- **utiliser l'effet de levier que constitue le salaire, pour mettre en œuvre une véritable politique d'emploi et de gestion des hommes** dans tout le secteur public.

2. Principes de fixation du salaire

Le salaire est une rétribution en contrepartie d'un travail réalisé.

Tout salaire doit répondre aux principes de base suivants :

- **ETRE EQUITABLE** : ce principe s'apprécie par rapport à des critères de 1/ qualification du travail (cf. classification des emplois), actuellement très peu pris en compte, et 2/ de compétence (cf. sélection à l'emploi et promotion dans l'emploi) et performance (cf. appréciation des résultats et mesures incitatives) : en d'autres termes il est juste que ceux qui ont une qualification élevée, un savoir faire bien adapté, et de l'efficacité dans le travail se traduisant par des résultats, soient mieux rémunérés que ceux moins qualifiés et moins performants. Il est donc normal qu'il y ait des écarts de salaire objectivement fondés par rapport à la qualification, la compétence et la performance.

- **ÊTRE MOTIVANT** : on ne peut inciter à mieux travailler des agents qui ne perçoivent pas déjà le minimum vital, ou qui vivent leur situation salariale comme profondément injuste par rapport à d'autres collègues ; pour être motivant, le salaire devra être 1/ compétitif par rapport aux autres salaires dans l'administration d'une part (compétitivité interne) et dans son environnement immédiat d'autre part (compétitivité externe), et 2/ corrélé à l'activité et aux travaux exécutés, et/ou aux efforts déployés, et/ou aux résultats obtenus : pour être pérenne, la motivation a besoin d'être soutenue et stimulée en permanence ; dans ces conditions.
- **ÊTRE SUPPORTABLE** : le système salarial doit s'inscrire dans un cadre macro-économique bien déterminé, qui garantisse que l'on pourra le financer, dans l'immédiat, mais aussi à terme, compte tenu de la dynamique propre du système salarial, et de l'évolution planifiée des effectifs et des autres paramètres économiques et financiers.

S'agissant de la fonction publique rwandaise, il conviendra particulièrement :

- **REMUNERER EN PREMIER LIEU LES EMPLOIS, ET NON LES HOMMES** : chaque poste de travail contribue à l'exercice des missions du service public ; cette contribution se mesure : sa valeur est plus ou moins grande selon 1/ la difficulté du poste (qui nécessite de faire appel à des compétences rares, donc chères) et 2/ l'impact du poste, sa valeur ajoutée. Le salaire est donc strictement alloué aux hommes en fonction des postes (regroupés en emplois) qu'ils occupent et non, en première intention, en fonction de ce que les hommes sont, leurs diplômes et/ou leur ancienneté... Le salaire de l'emploi sera mieux à même de prendre en considération l'adoption de nouvelles méthodes et procédures de travail, ainsi que l'introduction de nouvelles technologies.

En vertu du principe d'équité, tous les emplois de responsable d'institution, de directeur d'unité ou de professionnel, qu'ils appartiennent à l'Administration proprement dite ou à des Etablissements Publics (EP) ou des Commissions Nationales (CN), seront considérés et rémunérés au même niveau, sauf pour ce qui concerne les EP de première catégorie et de deuxième catégorie, qui sont investis d'une mission particulière et relèvent d'un régime spécial.

La hiérarchie des structures relevant de l'exécutif sera clairement prise en considération en termes de niveau de responsabilité attachée à l'emploi : c'est ainsi qu'aucun emploi de responsable d'un EP (en dehors des exceptions évoquées au paragraphe précédent) ou d'une CN, ne pourra être positionné au-dessus du Secrétaire Général de Ministère, dont le rôle est de coordonner toutes les structures du secteur (y compris les EP et CN relevant dudit secteur).

Pour les emplois techniques de professionnel et de directeur d'unité, il sera tout particulièrement tenu compte de la qualification technique requise, de deux manières : pour les directeurs d'unités techniques , en surclassant légèrement ces emplois par rapport aux emplois « généralistes », et en les contractualisant (contrats de spécialistes à durée déterminée) les agents ayant des spécialisations pointues et rares et en les rémunérant selon les standards des experts régionaux ou internationaux.

- **PRENDRE EN CONSIDERATION LES CARACTERISTIQUES DU TITULAIRE DE L'EMPLOI** : son degré de compétence d'une part et ses performances avérées d'autre part ; compétence et performance de l'agent ne valent que pour autant qu'elles s'inscrivent dans le cadre d'un emploi précis et participent à l'amélioration de la tenue du poste de travail.

En cohérence avec la politique du Gouvernement visant à augmenter le niveau d'éducation ainsi que la qualification professionnelle des travailleurs, un aménagement à la stricte logique de l'emploi sera introduit : pour les emplois exigeant un niveau de licence minimum (A0), la possession d'une maîtrise ou d'un PHD sera considérée comme un plus, et donnera lieu à une majoration de salaire (+10% pour maîtrise et +15% pour PHD) ; cette majoration sera acquise au titulaire de l'emploi et non attachée à l'emploi en tant que tel.

La reconnaissance des compétences et performances individuelles dans l'emploi devra se traduire au niveau salaire de manière significative, par le jeu de la carrière dans l'emploi et d'emploi à emploi.

- **ASSURER UNE CERTAINE COMPETITIVITE AU SALAIRE** : le salaire doit pouvoir soutenir la comparaison avec le salaire payé pour des emplois équivalents ailleurs, afin d'attirer et de retenir les compétences nécessaires ; ce principe s'appliquera en premier lieu au salaire des emplois, 1/ qui correspondent à des fonctions clé de l'administration, et 2/ pour lesquels il existe un véritable marché concurrentiel à l'extérieur de la Fonction Publique.

Une attention particulière sera apportée à la mise à jour régulière des rémunérations, pour compenser l'inflation, l'augmentation du coût de la vie et aussi pour tenir compte des performances de l'économie.

- **REQUALIFIER EN -SALAIRE- TOUT CE QUI EST RETRIBUTION D'UN TRAVAIL** : en procédant ainsi, on pourra assujettir aux prélèvements fiscaux et sociaux la quasi-totalité du salaire de tous les agents ; c'est d'abord une mesure d'équité ; ensuite, s'agissant des impôts, c'est une mesure favorable à l'accroissement de la collecte fiscale de l'Etat ; enfin, s'agissant de la retraite, c'est une mesure susceptible d'améliorer les pensions servies aux agents de l'Etat ayant atteint la limite d'âge.

Concrètement le salaire de l'emploi, entrant dans l'assiette de calcul des cotisations sociales et fiscales, ne pourra être inférieur à 70% du salaire total de l'agent. En d'autres termes, les primes, indemnités et autres avantages, tous monétisés, ne pourront excéder 30% de la rémunération totale de l'agent.

ENCADRER LES SALAIRES DANS LA DUREE, en instituant des mécanismes de programmation/budgétisation et de suivi des salaires et de la masse salariale.

Un Conseil National de Révision de Salaires sera institué afin de faire au Gouvernement, chaque année, des propositions de revalorisation générale des salaires en appliquant les critères énoncés précédemment. Il sera composé de la Présidence de la République, des Services du Premier Ministre, des Ministères ayant le Fonction Publique et ayant les Finances dans leurs attributions, enfin de toute autre institution utile.

3. Stratégie de mise en œuvre

■ **CETTE REFORME SALARIALE DOIT ETRE GENERALE** : conçue dans le cadre d'une politique à moyen terme (3 ans) en mettant en place des règles et des mécanismes bien étudiés et bien réfléchis. Elle s'applique à l'Administration Publique Rwandaise au sens large constituée par l'ensemble des services publics créés par l'Etat pour répondre, en termes de prestations ou de services, aux attentes de la population.

Un arrêté présidentiel fixera les modalités détaillées de rémunération pour tout le secteur public, dans le respect des principes et instruments définis par le présent guide. Enfin, la Réforme doit être consensuelle, dans la mesure où elle se veut large et intégrative dans ses principes : ce sera la première mission du Conseil national de révision des Salaires que de piloter sa mise en œuvre progressive.

■ **SA MISE EN ŒUVRE DEVRA INTERVENIR PAR ETAPES** et non brutalement, d'un seul coup : c'est ainsi que sans attendre le bouclage complet de la classification des emplois selon une méthode analytique, qui nécessite encore quelques années de travaux, il est proposé un système simplifié conforme aux grands principes de rémunération retenus.

■ **CETTE REFORME SALARIALE DOIT ETRE REALISTE** : elle tiendra compte des possibilités budgétaires et des prévisions à moyen terme de l'Etat, et se mettra en place progressivement, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens financiers.

4. Les instruments de détermination et composition des salaires

4.1. SALAIRE DE BASE (OU DE L'EMPLOI)

Il constitue au moins 70% du salaire brut. Il prend en considération les caractéristiques du titulaire, son degré de compétence d'une part et ses performances avérées d'autre part. Compétence et performance de l'agent ne doivent prévaloir que pour autant qu'elles s'inscrivent dans le cadre d'un emploi précis et participent à l'amélioration de la tenue du poste de travail.

Le salaire de base repose sur une grille indiciaire, permettant une gestion dynamique du salaire par le jeu de l'avancement.

- **LA NOUVELLE GRILLE** : la grille indiciaire est dérivée de la grille de classification des emplois, résultant des travaux en cours, d'analyse et qualification des emplois : avec une structure à 20 niveaux (correspondant aux 20 niveaux de la classification des emplois), avec 5 échelons par niveau (en vue d'assurer l'évolution dans l'emploi). Les pas et amplitudes indiciaires au sein de la grille devront permettre 1/ d'assurer les minima de salaire requis, 2/ de sanctionner correctement, d'une part l'amélioration de la qualification des agents qui se traduit par l'accès à un emploi de niveau supérieur, d'autre part la compétence et la performance des agents dans l'emploi ; hors fonctions électives, politiques et les très hauts emplois de l'Etat, la grille indiciaire présentera une tension de l'ordre de 1 à 13 (du chauffeur au Secrétaire Général) ; le recouvrement indiciaire entre niveaux de classification consécutifs, facilitera l'ascension vers le sommet de la grille des plus compétents et performants.

Le montant brut du salaire de base sera calculé en multipliant le nombre de points d'indice, par la valeur du point d'indice brut, celle-ci étant fixée en fonction des possibilités budgétaires d'une part et du coût de la vie d'autre part, et régulièrement actualisée pour tenir compte de l'évolution de ces 2 paramètres.

- **L'AVANCEMENT** : en pratique, il faut bien distinguer deux mécanismes de carrière : 1/ la promotion des agents par l'accès à un emploi classé à un niveau supérieur, se traduisant par un nouveau salaire de l'emploi, et 2/ l'avancement dans un emploi donné, découlant de l'appréciation annuelle des performances :
 - s'agissant du changement de niveau d'emploi, l'agent promu bénéficiera du salaire attaché à l'emploi supérieur auquel il accède ; dans tous les cas ce salaire sera plus élevé que celui qu'il percevait antérieurement ;
 - s'agissant de l'avancement dans l'emploi, l'agent progressera sur une échelle à 7 paliers, selon des règles de mérite constaté et confirmé dans la durée, et sous réserve

d'un temps minimum à passer dans l'échelon : les durées minimales de séjour dans l'échelon seront telles que les plus performants puissent progresser significativement pendant 12 années, après confirmation dans l'emploi (+ 15% tous les 3 ans, puis plafonnement).

L'avancement ne concernera pas les emplois « politiques », qui se verront allouer un salaire forfaitaire fixe, évoluant uniquement au gré des revalorisations générales de salaire.

4.2.4.2. LES COMPLEMENTS DU SALAIRE

- **SYSTEME INDEMNITAIRE ET DE PRIMES** : il devrait être réduit à sa plus simple expression, puisque le salaire indiciaire de base intègrera désormais la plupart des éléments de rémunération : les primes et indemnités de toute nature ne devront pas excéder 30% du salaire indiciaire de base.
 - la prime individuelle de performance doit être fonction de l'appréciation des performances, déterminée annuellement et versée une fois l'année suivante à un agent méritant dans chaque institution et dans chaque catégorie d'emplois (exemples le meilleur chauffeur, le meilleur technicien, le meilleur professionnel, le meilleur directeur, etc...); elle doit être tout au plus égale à un mois de salaire.
 - indemnité des services extérieurs pour les diplomates doit être adaptée aux conditions de vie du lieu d'affectation fixée par Arrêté du Ministre ayant les finances dans ses attributions, en tenant compte des possibilités financières de l'Etat.
 - l'indemnité de conditions de travail, correspondant à la compensation d'une pénibilité, d'une salissure, de risques, d'horaires spéciaux... exceptionnels ; elle sera allouée aux emplois concernés, s'ils présentent l'une ou plusieurs de ces caractéristiques, et ne pourra excéder 10% du salaire indiciaire mensuel ;
 - l'indemnité de transport, correspondant au coût du déplacement des agents pour aller à leur travail et en revenir, n'excédant pas 10% du salaire indiciaire mensuel.
 - Les établissements publics à caractère commercial peuvent être autorisés à octroyer à leurs agents des primes de performance globale de l'institution sur base des bénéfices annuels réalisés.
- **AVANTAGES EN NATURE** : la fourniture d'un logement et d'un véhicule de fonction devraient être strictement liés à l'exercice d'emplois limitativement énumérés : hautes fonctions politiques, très hauts emplois de l'Etat, et pour le transport seul certains hauts emplois d'administration en bénéficieront. La fourniture de tels avantages est exclusive du bénéfice de l'indemnité correspondante. La détermination des bénéficiaires de ces avantages sera précisée par les dispositions légales appropriées.

- **AVANTAGES DE FRAIS DE SCOLARITE POUR LES ENFANTS DES DIPLOMATES** : les frais de scolarité des enfants des diplomates doivent être réglementés et les plafonds doivent être fixés par un arrêté du Ministre ayant les finances dans ses attributions dans la mesure du possible, suivant les coûts des écoles publiques du lieu d'affectation de leurs parents.
- **AVANTAGES SOCIAUX** : protection sociale (maladie), prévoyance (retraite), prêts... sont des éléments non salariaux, qui devront faire l'objet de mesures spécifiques ; il est à prévoir une refonte en profondeur à la fois du régime de pensions et du système de fiscalité sur les traitements de la fonction publique, compte tenu de l'élargissement des assiettes résultant de la nouvelle structure salariale. En d'autres termes on pourrait être amené à diminuer les taux.

4.3. PRELEVEMENT SUR SALAIRE

Les cotisations pour la retraite seront calculées sur le salaire indiciaire brut, résultant de l'application de la grille ; les prélèvements fiscaux seront quant à eux opérés sur l'intégralité de la rémunération brute ; ils ne devraient cependant pas s'appliquer à l'indemnisation du transport et du logement à leur coût réel, ni aux diverses charges notamment ; les cotisations d'assurance sociale, les cotisations d'assurance maladie, les contributions au fonds des rescapés du génocide, etc...

Solution au problème de la rémunération de certaines qualifications rares, requises en vue d'exercer certains emplois clé, particulièrement techniques :

L'effort de restructuration du système salarial et sa revalorisation progressive dans le temps, ne rendront pas pour autant l'administration instantanément compétitive en matière salariale. Elle demeurera, et pour encore de nombreuses années, toujours aussi peu attractive de certaines qualifications rares et indispensables à l'amélioration du service public. Pour revaloriser immédiatement à un niveau suffisant un certain nombre d'emplois clés, il existe deux méthodes : soit on leur applique une majoration destinée à compenser le gap de salaire entre salaire Fonction Publique et salaire hors Fonction Publique (solution interne), soit on sort carrément ces emplois de l'épure du système salarial (solution externe).

L'instrument de la solution externe retenue consiste à faire exécuter certaines tâches limitées dans le temps par contrat aux personnes physiques ou aux organismes compétents, selon des termes de référence précis et comportant des objectifs donnés à atteindre.

5. Prochaines étapes

Les prochaines étapes de la mise en œuvre du nouveau guide de détermination des salaires sont les suivantes :

- **Fixation du plafond de la masse salariale** par rapport aux possibilités budgétaires de l'Etat.
- **établissement du tableau des effectifs par emploi**, pour les structures et le personnel concernés par la nouvelle politique salariale.
- **Simulations de la masse salariale**, compte tenu de l'ensemble des éléments recueillis sur les salaires, sur les effectifs.
- **Rédaction des textes réglementaires** relatifs au nouveau système salarial : nouvelle grille de salaire, nouveau système indemnitaire, dispositions de reversement des personnels dans le nouveau système.

Grille indiciaire transitoire

Le tableau des emplois, classe l'ensemble des emplois sur une seule et unique échelle à 20 niveaux,

... qu'ils soient des emplois ordinaires (administratifs et techniques) de la fonction publique au sens large,

... ou des emplois « politiques » (en gras sur les tableaux) :

- titulaires d'un mandat électoral (Président de la République, députés et sénateurs) ;
- hauts responsables nommés par les titulaires d'un mandat électoral (Premier Ministre, Ministre et Secrétaire d'Etat, Préfet, Ambassadeur, Conseiller ;
- hauts magistrats présidant les grandes institutions judiciaires ;
- hauts dirigeants d'établissements publics à mandat spécial : Gouverneur de la BNR, Ombudsman, Auditeur Général de l'Etat, Directeur du Service National de Sécurité, Directeur du Rwandan Revenue Authority).

Ce classement est effectué en considérant la qualification des emplois, plus exactement de leur importance pondérale relative, de leur impact, de leur difficulté (et non nécessairement de leur rang protocolaire).

Le tableau hiérarchise sur deux pages tous les emplois, et les présente en vis à vis : ceux du Judiciaire, du Législatif (les 2 chambres) et de l'Exécutif (Gouvernement et Administration Centrale) sur une 1^{ère} page ; ceux de Province, de l'Enseignement Supérieur, de la Santé, et des Etablissements Publics et Commissions Nationales sur une 2^{ème} page.

En vue de la classification des emplois, et en attendant de disposer de critères réellement analytiques, on considèrera :

- un groupe unique constitué de l'ensemble des Commissions Nationales (composées de Commissaires non permanents et coordonner techniquement par un Secrétaire Exécutif, éventuellement assisté d'un ou de deux adjoints aux attributions bien spécifiées),
- deux niveaux d'établissements d'enseignement supérieur, selon qu'ils délivrent ou non un diplôme de 2^{ème} cycle,
- et trois groupes d'Etablissements Publics, par ordre décroissant d'importance : les EP de première catégorie prévus par la Constitution (BNR, Ombudsman, Audit Général d'Etat, Service National de Sécurité), les EP de deuxième catégorie (RRA, RIEPA, ORTPN, CSR et REMA) et enfin tous les autres EP réunis.

On peut procéder à une lecture des emplois classés, soit horizontalement, soit verticalement, soit à la fois horizontalement et verticalement pour certains emplois repère (par exemple : celui de député, celui de SG, celui de Responsable d'Unité...). Ce qui compte est que la hiérarchie soit respectée entre les emplois d'un même secteur (par exemple : ceux du Judiciaire), que la différence de qualification entre emplois différents soit bien reflétée par le nombre de niveaux les séparant, enfin que les emplois strictement équivalents mais relevant de secteurs distincts se retrouvent bien au même niveau.

Sur le tableau figurent une majorité d'emplois personnalisés ; tous les autres (à l'exception des emplois de l'enseignement primaire et secondaire, de l'armée et de la police non retenus provisoirement), sont des emplois génériques des Ministères (administration centrale). Cinq emplois génériques ont été pré positionnés sur la grille de classification : emploi de service, emploi qualifié, emploi de technicien, de technicien supérieur et de professionnel. La plupart des emplois d'administration centrale (hors emplois « politiques ») identifiés dans les cadres organiques, devront être rattachés à ces emplois génériques, en appliquant quelques critères

Les emplois politiques se répartissent sur 12 niveaux en partant du niveau le plus élevé de - Président de la République- (échelle allant de A à L). Les emplois d'administration se répartissent sur 14 niveaux, en partant du niveau le plus bas d'emploi non qualifié- (échelle allant de 14 à 1). Les deux échelles se recouvrent donc sur 6 niveaux.

A chaque lettre et à chaque chiffre de chacune de ces deux échelles, sont associés des indices. L'indice de départ est fixé, et tous les autres indices sont calculés à partir de cet indice de départ, en appliquant un système rationnel de pas de progression (d'un niveau vers le niveau supérieur et d'un échelon vers l'échelon supérieur au sein d'un même niveau). L'indice mentionné pour les emplois d'administration est l'indice au 1^{er} échelon du niveau concerné, sur une échelle comportant 7 échelons (avancement dans l'emploi) ; en principe, d'après les simulations, l'amplitude indiciaire d'un niveau (de l'échelon 1 à 5) devrait être de l'ordre de 1,9. L'indice unique, retenu pour les emplois politiques, correspond au 4^{ème} échelon du niveau ; il ne saurait y avoir d'avancement pour ces emplois.

Sur la grille indiciaire qui en résulte on doit s'assurer qu'un agent d'un niveau donné, performant et avançant régulièrement, verra bien son salaire dépasser celui de son collègue peu performant, y compris si ce collègue exerce un emploi classé à un niveau supérieur proche. On doit aussi examiner les conséquences salariales des évolutions des agents vers des emplois soit supérieurs (positionnement à l'échelon correspondant à l'indice immédiatement supérieur à celui qu'il détenait), soit inférieurs (maintien de l'ancien salaire indiciaire). Le cas de mouvements des agents de l'Etat des emplois politiques à salaire forfaitaire élevé vers des emplois administratifs à salaire lié à la compétence et aux performances, devra tenir compte de l'évaluation des performances effectuée par les autorités hiérarchiques, dans l'exercice de leurs fonctions pendant la période d'activités. Les résultats de l'évaluation devraient être rapprochés à l'évolution par rapport au poste à occuper.

Le salaire de base indiciaire résulte de l'application d'une valeur de point d'indice.

Le scénario indiciaire et de valeur de point d'indice retenu, se traduira selon toute logique par une certaine revalorisation des bas et moyens salaires (jusqu'au niveau de Directeur d'Unité), et par contre par une forte compression des salaires plus élevés, alignés sur celui de Secrétaire Général de Ministère.

En résumé les 4 paramètres de la détermination du nouveau salaire de l'emploi sont :

- **la classification des emplois, exprimée par une lettre (A à L), ou un nombre (1 à 14) ;**
- **l'indice de départ** (dans l'exemple : 100);
- **les pas indiciaires, de niveau à niveau** (+30%, puis +20%, puis +10%, puis +15%, au fur et à mesure où on s'élève de niveau), **et d'échelon à échelon** (+5% du i^{er} au ii^{ème} échelon, puis +15% à chaque nouvel échelon, jusqu'au iv^{ème}, et enfin de nouveau +5% pour arriver au dernier échelon) ;
- **la valeur, en brut, du point d'indice** (200 ou 250 ou 300 FRW ?).

Documents joints :

- tableau de classification des emplois
- grille indiciaire.