



# Rémunération et carrière

Comparaison des carrières fédérales avec le secteur public et le secteur privé belges.

Méthode de travail

Drybooms Thomas et Lettens Lisa  
Équipe politique de rémunération et de carrière  
SPF P&O







# Table des matières

1. Méthode de travail générale de l'étude comparative	4
1.1 Base de comparaison	4
1.2 Choix du marché	4
1.3 Mode de comparaison avec le marché	5
1.4 Compétitivité	6
2. Méthode de travail spécifique de l'étude comparative: secteur privé	8
2.1 Données de marché disponibles	8
2.2 Données de l'administration fédérale	9
2.3 Base de comparaison	10
2.4 Choix du marché et positionnement	11
2.5 Mode de comparaison avec le marché	11
2.6 Graphiques récapitulatifs et autres informations	12
3. Méthode de travail spécifique de l'étude comparative: secteur public	13
3.1 Données disponibles	13
3.2 Les 'carrières idéales' fédérales	13
3.3 Base de comparaison	22
3.4 Choix du marché et positionnement	22
3.5 Mode de comparaison	22
3.6 Graphiques	23

# 1. Méthode de travail générale de l'étude comparative

La comparaison avec le marché externe est une méthode où, pour un marché donné, on compare les données de rémunération d'une ou de plusieurs fonctions au sein d'une organisation avec des fonctions similaires dans d'autres organisations.

## 1.1 Base de comparaison

Le paquet total qu'un employeur offre à un travailleur en échange de son travail peut comporter des composantes de rémunération très différentes. Ces composantes peuvent être réparties comme suit :

- **Conditions de travail financières directes (primaires)** : salaire annuel + indemnités complémentaires fixes telles que le pécule de vacances, la prime de fin d'année, ... + rémunération variable (comme les bonus, la participation aux bénéfices, les incentives pécuniaires,...) ;
- **Conditions de travail quantifiables (secondaires)** : avantages (extralégaux) tels que la pension, les assurances, les chèques-repas, le GSM, l'ordinateur, la connexion internet, la gratuité du trajet domicile-travail, les indemnités pour déplacements de service, ... ;
- **Conditions de travail non quantifiables (tertiaires)** : composantes salariales non financières comme le télétravail, la formation, la mobilité interne et externe, l'accueil des enfants, les horaires flexibles, les activités sportives et/ou culturelles, ...

Chacune de ces conditions de travail peut entrer dans la comparaison avec le marché. Les conditions de travail financières directes et quantifiables se prêtent cependant plus facilement à une étude comparative en raison précisément de leur caractère quantifiable. Par ailleurs, les conditions de travail non quantifiables restent un facteur très important pour ce qui est de l'attractivité d'une fonction ou d'une organisation.

## 1.2 Choix du marché

Dans le contexte belge, on distingue deux grands marchés : le secteur privé et le secteur public.

En ce qui concerne le secteur privé, la comparaison peut se faire en premier lieu avec le marché privé total en Belgique. Il est toutefois possible de restreindre ce marché afin de le faire concorder avec le contexte de l'organisation qui souhaite l'étude comparative. Cela peut se faire notamment en sélectionnant un segment déterminé du marché, comme le secteur des services, le secteur du métal, ... Il est possible également de faire une sélection en fonction de la région. Ainsi, une organisation peut choisir de faire une comparaison

uniquement avec les entreprises établies à Bruxelles, en Flandre ou en Wallonie. Enfin, le marché qui entre dans la comparaison peut aussi être réduit en limitant la comparaison aux entreprises d'une certaine taille (qui peut s'exprimer aussi bien en chiffre d'affaires qu'en nombre de membres du personnel). Une combinaison de ces différents critères est aussi possible.

Le secteur public est très vaste en raison du contexte spécifique de la Belgique. Chacune des régions, communautés et commissions communautaires connaît son propre statut et son propre système de rémunération. Il y a en outre un grand nombre d'institutions qui dépendent de ces instances mais qui connaissent un statut du personnel qui leur est tout à fait propre, ou en partie. Au niveau local également (villes, provinces et communes), les variations sont nombreuses. La comparaison peut se faire avec chacun de ces services publics.

### 1.3 Mode de comparaison avec le marché

Une comparaison avec le marché privé peut se faire sur la base de deux méthodes différentes.

La première méthode de comparaison part de la fonction. Avant la comparaison, on sélectionne dans une liste de fonctions définies au préalable (le plus souvent 100 à 200 en fonction du scope et du détail) la fonction qui correspond à la fonction pour laquelle on souhaite obtenir des informations. Ce processus est appelé « job matching ». Une fois la fonction adéquate trouvée, on peut extraire de la banque de données, sur la base d'une série de paramètres, toutes les informations disponibles sur cette fonction.

Une méthode alternative de comparaison avec le marché privé consiste à opérer une comparaison sur la base du poids de la fonction. Ici, la comparaison avec le marché privé se fait en partant d'une méthode de pondération spécifique et d'un poids ou d'une bande (zone de poids) déterminé(e). Sur la base de ce poids et en fonction d'une série de paramètres, on peut extraire de la banque de données toutes les informations disponibles sur les fonctions ayant un poids comparable.

Les deux méthodes connaissent des avantages et des inconvénients. La comparaison sur la base du poids de la fonction présente l'avantage d'être générale et donc, de pouvoir être utilisée dans un vaste contexte. Cette méthode est toutefois dépendante de la présence d'informations sur le poids des fonctions dans la banque de données. C'est la raison pour laquelle la méthode est aussi liée à une méthodologie de pondération des fonctions. Dans un certain nombre de cas, il existe des tableaux de conversion pour transposer les scores d'une méthode à une autre. Ces tableaux n'abordent toutefois pas les différences entre les critères ou le poids des critères des méthodologies concernées et ne sont pas disponibles librement. Enfin, la comparaison sur la base du poids de la fonction offre la garantie d'une comparaison avec des fonctions de même poids, alors que la comparaison basée sur la fonction permet une vaste marge d'interprétation dans le processus de job matching.

La comparaison fondée sur la fonction présente le principal avantage de prendre en compte certains facteurs spécifiques à la fonction. Ainsi, les différences au niveau de la rémunération ne sont pas seulement déterminées par le poids de la fonction, mais aussi par d'autres facteurs comme la pénurie sur le marché. Certains avantages complémentaires peuvent aussi être liés à la fonction. Ainsi par exemple, les fonctions commerciales disposeront d'une voiture de société bien plus fréquemment que d'autres fonctions ayant un poids comparable. Le principal désavantage de la comparaison fondée sur la fonction est l'incertitude et la marge d'interprétation dans le processus de job matching. Les descriptions de fonctions mises à disposition sont souvent très succinctes et correspondent rarement à 100% aux fonctions que l'on souhaite comparer sur le marché privé, surtout lorsqu'il s'agit de fonctions dans l'administration. Ce problème peut être résolu en partie en prévoyant, outre le job matching, un contrôle basé sur le poids de la fonction, où les poids des deux fonctions sont comparés entre eux.

La comparaison avec le marché du secteur public se fait d'une tout autre manière que pour le marché privé étant donné que peu d'informations sont disponibles sur les descriptions de fonctions et le poids des fonctions. La majorité des institutions publiques en Belgique connaissent cependant une structure de carrière similaire à la structure de carrière fédérale, qui présente les caractéristiques suivantes :

- Les membres du personnel sont répartis en quatre ou cinq niveaux qui sont liés à certaines exigences de diplôme. Le niveau E (ou 4), qui est le cinquième niveau et le plus bas, est en voie de disparition et est intégré dans le niveau supérieur. Pour la plupart des administrations – dont l'administration fédérale – ce mouvement a déjà été clôturé.
- Dans chacun de ces niveaux, on distingue plusieurs grades (ou classes) auquel(le)s sont associées une ou plusieurs échelles de salaire. Les fonctionnaires connaissent une carrière déterminée au travers de ces échelles de salaire. L'évolution de cette carrière peut être liée à certaines exigences (comme la réussite d'un test, le pourcentage de membres du personnel par échelle, les anciennetés, la participation à une formation,...).
- Les promotions hiérarchiques entre les niveaux et entre les grades ou les classes sont possibles à certaines conditions. Dans la plupart des cas, de tels mouvements dépendent de l'existence d'une vacance d'emploi et d'une sélection de candidats (emploi pouvant être pourvu de différentes manières).

En se basant sur ces similitudes, on décrit les systèmes de carrière complets des autorités concernées et, sur la base des conditions de promotion (et de recrutement), on définit des équivalences avec les carrières fédérales. Ces équivalences constituent le point de départ de la comparaison concrète et des graphiques.

## 1.4 Compétitivité

La comparaison avec le marché privé s'effectue sur la base d'une série d'observations. Partant de ces observations, on calcule une médiane et on dessine également d'autres graphiques récapitulatifs.



La médiane représente une évolution au-dessus et en dessous de laquelle tombent 50% des observations (pour chaque âge ou classe d'âges). La médiane est une ligne reliant les observations moyennes dans le classement de tous les salaires, de bas en haut, par âge. Les autres graphiques récapitulatifs sont appelés percentiles. Ce sont des statistiques sous lesquelles se trouvent  $x\%$  et au-dessus desquelles se trouvent  $(100-x)\%$  des observations. Ainsi, le percentile 25 est une ligne au-dessus de laquelle se trouvent 75% des observations. Le percentile 75, par contre, donne la ligne sous laquelle se trouvent 75% des valeurs.

Une organisation peut choisir de se positionner sur la médiane. Dans ce cas, sur le marché, 50% des cas sont mieux payés et 50% moins bien payés. La médiane approche le milieu du marché. Il est possible aussi, par exemple, de se positionner en tant qu'organisation au percentile 75, où seulement 25% des observations connaissent un salaire plus élevé.

Lorsque l'on fait la comparaison avec le marché du secteur public, les possibilités sont limitées car alors, les carrières sont comparées entre elles. Ici aussi, une organisation peut choisir de proposer une carrière qui est plus avantageuse ou non que la carrière dans d'autres services publics.

## 2. Méthode de travail spécifique de l'étude comparative: secteur privé

### 2.1 Données de marché disponibles

Le SPF P&O dispose de la banque de données de Hudson, une étude salariale générique basée sur un échantillon total de plus de 166.000 observations réalisées dans plus de 700 entreprises. Dans cette étude, c'est la banque de données de 2016 qui est utilisée.

Les composantes suivantes du salaire sont rapportées dans cette étude salariale :

#### SALAIRE DE BASE

- + Bonus
  - + Commissions
  - + Primes marché
  - + Participation aux bénéfices
- 

#### SALAIRE TOTAL (Total cash)

- + Évaluation voiture de société
  - Évaluation indemnités forfaitaires
  - Évaluation indemnités repas (chèques-repas, restaurant d'entreprise, indemnité journalière)
- 

#### RÉMUNERATION TOTALE (Total compensation)

Pour définir la position par rapport au marché, on peut se baser aussi bien sur des fonctions concrètes (fonctions de référence) que sur des zones de poids de fonction (bandes).

#### Fonction de référence

Parmi 205 fonctions, réparties en douze groupes de fonctions, on peut choisir une fonction de référence qui sert de point de départ pour la comparaison avec le marché. Cette fonction doit correspondre le plus possible à la fonction pour laquelle on souhaite connaître les données du marché.

Par exemple :            Fonction Comptable principal dans la famille de fonctions Finances ;  
                                  Fonction Spécialiste recrutement & sélection dans la famille de  
                                  fonctions Ressources humaines.



## Bande

Normalement, dix-sept bandes standard différentes sont prévues. Elles sont définies par un minimum, un maximum et tous les poids de fonction qui se situent entre ces deux limites. Dans le cadre de cette étude réalisée par le SPF P&O, ce sont toutefois les bandes fédérales correspondant aux niveaux B, C et D et les classes du niveau A qui sont utilisées. Il s'agit des bandes suivantes :

- classe A5 (poids 561 – 729) ;
- classe A4 (poids 466 – 560) ;
- classe A3 (poids 386 – 465) ;
- classe A2 (poids 313 – 385) ;
- classe A1 (poids 250 – 312) ;
- niveau B (poids indicatif 169 – 249) ;
- niveau C (poids indicatif 114 – 168) ;
- niveau D (poids indicatif 74 – 113).

Pour les niveaux B, C et D, on a utilisé des bandes de poids indicatives.

## 2.2 Données de l'administration fédérale

Depuis 2011, pour la comparaison, on part d'un échantillon représentatif avec les données réelles de travailleurs de l'administration fédérale.

### Données personnelles :

La liste comprend uniquement des données des services publics fédéraux (SPF) et des services publics de programmation (SPP). Il s'agit uniquement ici de travailleurs qui ont une échelle de traitement standard dans un grade ou une classe général(e). Les données personnelles suivantes ont notamment été reprises dans la liste :

- nom du SPF ou SPP
- classe ou grade
- statutaire ou contractuel
- date de naissance
- pourcentage de la rémunération

### Données relatives au traitement, aux allocations et aux primes :

Étant donné que, dans le cadre de l'étude salariale générique de Hudson, il a été demandé aux entreprises participantes de communiquer la situation au 1er février, ce sont aussi les traitements mensuels bruts du mois de février qui sont pris en considération pour l'administration fédérale.

Outre le traitement mensuel brut, on a aussi sélectionné ou calculé les données suivantes des travailleurs en matière de rémunération :

- allocation de foyer ou de résidence
- prime linguistique
- prime de direction
- autres indemnités récurrentes
- pécule de vacances
- prime de fin d'année
- prime de développement des compétences

## 2.3 Base de comparaison

La comparaison est effectuée à partir du salaire de base, c'est-à-dire le salaire additionné des autres indemnités complémentaires fixes (comme le pécule de vacances et la prime de fin d'année). Pour les travailleurs de l'administration fédérale, le salaire de base comprend aussi une série d'indemnités récurrentes, pour autant que les travailleurs y aient effectivement droit. Il s'agit de la prime linguistique, l'allocation de foyer ou de résidence, la prime de direction et la prime de développement des compétences.

Tant les collaborateurs contractuels que les statutaires font l'objet de la comparaison avec le marché.

La comparaison avec les salaires sur le marché privé s'effectue sur la base de l'âge et non de l'ancienneté, étant donné que l'ancienneté n'est pas, dans le secteur privé, un principe déterminant pour l'évolution de la carrière et qu'une comparaison sur la base de l'ancienneté n'est donc pas possible.

La comparaison s'effectue sur la base de montants indexés, pour la situation au **1<sup>er</sup> février 2016**, puisqu'il s'agit de la date prise en compte pour les données figurant dans la banque de données.

On travaille aussi avec des montants bruts étant donné que le calcul brut-net diffère selon la situation personnelle de l'intéressé.

Outre le salaire de base, les graphiques reflètent aussi la situation du marché en ce qui concerne le salaire total (salaire de base + salaire variable) et la rémunération totale (la somme totale du salaire de base, du salaire variable, et de l'évaluation de la voiture de société, des chèques-repas et des indemnités forfaitaires).

Au fédéral, le salaire de base et le salaire total se confondent puisque, strictement parlant, il n'existe pas de salaire variable. Dans la rémunération totale fédérale, on retrouve des

éléments de rémunération qui ne sont pas (toujours) facilement quantifiables, tels que le régime de la pension et la nomination à titre définitif (pour les statutaires), l'équilibre travail-vie privée, l'intérêt social du travail, l'abonnement aux transports en commun, ... Puisque dans le secteur privé, le paquet de rémunération comprend souvent aussi, outre le salaire total (salaire de base et rémunération variable), d'autres éléments de rémunération quantifiables, tels que la voiture de société, l'indemnité de représentation et les chèques-repas, il est utile d'intégrer aussi la rémunération totale dans la comparaison. La rémunération totale reste néanmoins surtout illustrative car elle ne comprend pas tous les éléments de rémunération et il n'y a pas d'équivalent fédéral représenté sur les graphiques.

## 2.4 Choix du marché et positionnement

La comparaison se fait avec le marché total en Belgique. On ne fait donc pas la distinction en fonction des régions et/ou des secteurs d'activité (par ex. le secteur des services). Mais là où cela s'avère possible, l'échantillon est limité à des groupes de fonctions qui sont comparables en termes de contenu. Un exemple : le grade d'expert ICT n'est comparé qu'avec les fonctions ICT qui ont un poids comparable sur le marché total en Belgique.

## 2.5 Mode de comparaison avec le marché

En raison du large éventail de fonctions que l'on rencontre à tous les niveaux de l'administration fédérale, le choix s'est porté sur une approche générique. Cela signifie que la comparaison avec le marché ne se fait pas par fonction, mais sur la base du poids de la fonction.

Suite à la réforme des carrières fédérales, le niveau A a été subdivisé en plusieurs classes (voir 3.1.1 Données disponibles pour les chiffres concrets). Pour les niveaux B, C et D, le projet sur la taxonomie des fonctions, qui concerne la redéfinition des familles de fonctions et la pondération de quelques fonctions exemplatives, a permis de lier les fonctions de manière indicative à des zones de poids de fonction. Ces zones sont purement indicatives pour le poids de fonctions 'typiques' du niveau concerné. Il va de soi que dans la réalité, les écarts par rapport à ces limites sont nombreux. Ainsi, un titulaire de fonction peut exercer une fonction qui, selon le poids, relève du niveau B, mais qui est rémunérée au niveau C. La situation inverse est possible aussi, où un titulaire de fonction a une rémunération supérieure à celle justifiée par le poids de sa fonction.

La comparaison avec le marché privé est faite sur la base de ces zones de poids de fonction. Concrètement, cette méthode de travail implique que pour une zone de poids de fonction déterminée, on sélectionne toutes les fonctions de la banque de données qui font partie de cette zone, ainsi que les données fédérales dans le grade ou la classe correspondant(e). Ensuite, les lignes médianes des deux groupes sont illustrées sur un graphique.

Cette approche a pour inconvénient de ne pas tenir compte de la spécificité et de l'éventuelle pénurie sur le marché de certaines fonctions. Pour y remédier, on tente, là où c'est possible, d'analyser des informations complémentaires plus spécifiques du marché. Cela se fait notamment sur la base des différents groupes de fonctions identifiés dans la banque de données de Hudson. Ainsi par exemple, il est plus intéressant de comparer la carrière fédérale de l'expert ICT aux données de marché du groupe de fonctions ICT (avec un poids situé dans la zone de poids liée au niveau B), plutôt qu'aux données de marché de toutes les fonctions dont le poids correspond au niveau B. De plus, une étude supplémentaire a été réalisée, laquelle se concentre spécifiquement sur lesdites fonctions critiques, à savoir les fonctions pour lesquelles l'administration fédérale trouve difficilement des candidats aptes.

## 2.6 Graphiques récapitulatifs et autres informations

En résumé, les informations suivantes sont illustrées sur les différents graphiques (lorsque toutes les informations sont disponibles) :

- la ligne médiane pour le salaire de base (y compris les éventuelles indemnités récurrentes et la prime de développement des compétences) des collaborateurs statutaires fédéraux dans le(s) grade(s) ou la/les classe(s) est présentée en **rouge** et celle des contractuels en **jaune foncé** ;
- la ligne médiane pour le salaire de base du marché total est présentée en **bleu** ;
- la ligne médiane pour le salaire total du marché total est présentée en **vert** ;
- la ligne médiane pour la rémunération totale du marché total est présentée en **violet** ;

Les médianes pour le salaire total (total cash) et la rémunération totale (total compensation) sont essentiellement illustratives, comme précisé ci-avant, étant donné que pour l'administration fédérale, il est dans tous les cas exclusivement tenu compte du salaire de base (et des autres indemnités récurrentes), sans avantages complémentaires.

## 3. Méthode de travail spécifique de l'étude comparative : secteur public

### 3.1 Données disponibles

Les carrières fédérales sont comparées avec les carrières des autorités suivantes (situation au 1er mai 2016) :

- Région de Bruxelles-Capitale ;
- Autorité flamande ;
- Région wallonne ;
- Communauté française.

La version coordonnée des différents textes de loi qui définissent pour chaque autorité le système de carrière et le statut pécuniaire a été analysée afin de prendre connaissance des différentes carrières et de définir les 'carrières idéales'. En outre, en cas de manque de clarté, le service public concerné a été contacté en vue de confirmer l'interprétation de ces textes.

### 3.2 Les 'carrières idéales' fédérales

Pour pouvoir refléter de manière systématique les carrières fédérales, on a introduit la notion de 'carrière idéale'. Par 'carrière idéale', on entend la carrière hypothétique d'un membre du personnel (statutaire ou contractuel) qui :

- est engagé au 1er janvier au niveau dans lequel la carrière concernée se situe, avec l'ancienneté pécuniaire minimale ;
  - dans le cas d'un grade ou d'une classe de recrutement (pas d'expérience requise), cette ancienneté pécuniaire est nulle ;
  - dans le cas d'un grade ou d'une classe de promotion, l'ancienneté pécuniaire est l'ancienneté minimale requise pour pouvoir être promu (ou en cas de recrutement externe : l'expérience minimale requise lorsqu'un système existe pour la validation d'une telle expérience comme ancienneté pécuniaire) ;
- parcourt de manière optimale la carrière pécuniaire\* complète liée au grade ou à la classe ;
- ne subit aucune mesure entravant la carrière suite à des évaluations négatives ou pour d'autres motifs.
- reçoit chaque fois la mention finale 'répond aux attentes' lors de l'évaluation.

\* Le parcours de cette carrière pécuniaire se fait dans l'hypothèse de l'obtention de la mention finale 'répond aux attentes' lors de l'évaluation ou peut, dans un certain nombre de cas, être associé à des normes ou à la réussite d'un test.

Étant donné qu'en mai 2016, la toute grande majorité des fonctionnaires fédéraux se trouvaient dans une carrière en mesures transitoires\*, ces carrières sont prises en compte dans la comparaison.

Nous avons donc toujours fait une distinction entre d'une part la carrière fédérale en mesures transitoires et d'autre part la carrière fédérale dans les nouvelles échelles de traitement.

Les carrières fédérales idéales en mesures transitoires se présentent comme suit :

#### Niveau A – attaché sans exigence de diplôme particulière (classe A1-A2)

- recrutement avec 0 année d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle A11 ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle A11 après 1 an d'ancienneté de niveau – prime de développement des compétences de 3.543,84 € pendant 5 ans ;
- passage automatique en A12 après 6 ans en A11 ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle A12 – prime de développement des compétences de 3.543,84 € pendant 6 ans ;
- passage en A21 après 6 ans dans l'échelle A12 (durée de validité de la formation certifiée) ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle A21 – prime de développement des compétences de 5.315,76 € pendant 6 ans ;
- passage en A22 après 6 ans dans l'échelle A21 (durée de validité de la formation certifiée) ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle A22 – prime de développement des compétences de 5.315,76 € pendant 6 ans ;
- passage en A23 après 6 ans dans l'échelle A22 (durée de validité de la formation certifiée) ;
- le plafond (dernier échelon de l'échelle A23) est atteint après 26 ans d'ancienneté pécuniaire.

#### Niveau A – attaché, éventuellement avec une exigence de diplôme particulière (classe A2)

- recrutement avec 0 année d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle A21 ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle A21 après 1 an d'ancienneté de niveau – prime de développement des compétences de 5.315,76 € pendant 6 ans ;
- passage en A22 après 7 ans dans l'échelle A21 (durée de validité de la formation

\* Pour plus d'infos :

[http://www.fedweb.belgium.be/fr/parcours\\_de\\_carriere/niveau\\_a/carriere\\_pecuniaire/par\\_bonifications/#.VNhtZyxH020](http://www.fedweb.belgium.be/fr/parcours_de_carriere/niveau_a/carriere_pecuniaire/par_bonifications/#.VNhtZyxH020)

certifiée + 1 an d'ancienneté de niveau) ;

- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle A22 – prime de développement des compétences de 5.315,76 € pendant 6 ans ;
- passage en A23 après 6 ans dans l'échelle A22 (durée de validité de la formation certifiée) ;
- le plafond (dernier échelon de l'échelle A23) est atteint après 26 ans d'ancienneté pécuniaire.

#### Niveau A – conseiller (classe A3)

- promotion avec 6 ans d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle A31 ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle A31 – prime de développement des compétences de 5.315,76 € pendant 6 ans ;
- passage en A32 après 6 ans dans l'échelle A31 (durée de validité de la formation certifiée) ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle A32 – prime de développement des compétences de 5.315,76 € pendant 6 ans ;
- passage en A33 après 6 ans dans l'échelle A32 (durée de validité de la formation certifiée) ;
- le plafond (dernier échelon de l'échelle A33) est atteint après 24 ans d'ancienneté pécuniaire.

#### Niveau A – conseiller général (classe A4)

- promotion avec 6 ans d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle A41 ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle A41 ;
- passage en A42 après 6 ans dans l'échelle A41 ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle A42 ;
- passage en A43 après 6 ans dans l'échelle A42 ;
- le plafond (dernier échelon de l'échelle A43) est atteint après 22 ans d'ancienneté pécuniaire.

#### Niveau A – conseiller général (classe A5)

- promotion avec 8 ans d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle A51 ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle A51 ;
- passage en A52 après 6 ans dans l'échelle A51 ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle A52 ;
- passage en A53 après 6 ans dans l'échelle A52 ;
- le plafond (dernier échelon de l'échelle A53) est atteint après 22 ans d'ancienneté pécuniaire.

### Niveau B – expert administratif, technique et financier

- recrutement avec 0 année d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle BA1 / BT1 / BF1 ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle BA1 / BT1 / BF1 après 1 an d'ancienneté de niveau – prime de développement des compétences de 3.543,84 € pendant 8 ans ;
- passage en BA2 / BT2 / BF2 après 9 ans dans l'échelle BA1 / BT1 / BF1 (durée de validité de la formation certifiée + 1 an d'ancienneté de niveau) ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle BA2 / BT2 / BF2 – prime de développement des compétences de 3.543,84 € pendant 8 ans ;
- réussite de la prochaine formation certifiée dans l'échelle BA2 / BT2 / BF2 – prime de développement des compétences de 3.543,84 € pendant 8 ans ;
- passage en BA3 / BT3 / BF3 après 16 ans dans l'échelle BA2 / BT2 / BF2 (durée de validité des deux formations certifiées) ;
- le plafond (dernier échelon de l'échelle BA3 / BT3 / BF3) est atteint après 31 ans d'ancienneté pécuniaire.

### Niveau B – expert ICT

- recrutement avec 0 année d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle BI1 ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle BI1 après 1 an d'ancienneté de niveau – prime de développement des compétences de 4.429,80 € pendant 6 ans ;
- passage en BI2 après 7 ans dans l'échelle BI1 (durée de validité de la formation certifiée + 1 an d'ancienneté de niveau) ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle BI2 – prime de développement des compétences de 4.429,80 € pendant 6 ans ;
- réussite de la prochaine formation certifiée dans l'échelle BI2 – prime de développement des compétences de 4.429,80 € pendant 6 ans ;
- réussite de la dernière formation certifiée dans l'échelle BI2 – prime de développement des compétences de 4.429,80 € pendant 6 ans ;
- passage en BI3 après 18 ans dans l'échelle BI2 (durée de validité des trois formations certifiées) ;
- le plafond (dernier échelon de l'échelle BI3) est atteint après 31 ans d'ancienneté pécuniaire.

### Niveau C – assistant administratif et technique

- recrutement avec 0 année d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle CA1 / CT1 ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle CA1 / CT1 après 1 an d'ancienneté de niveau – prime de développement des compétences de 3.012,27 € pendant 8 ans ;



- passage en CA2 / CT2 après 9 ans dans l'échelle CA1 / CT1 (durée de validité de la formation certifiée + 1 an d'ancienneté de niveau) ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle CA2 / CT2 – prime de développement des compétences de 3.012,27 € pendant 8 ans ;
- réussite de la prochaine formation certifiée dans l'échelle CA2 / CT2 – prime de développement des compétences de 3.012,27 € pendant 8 ans ;
- passage en CA3 / CT3 après 16 ans dans l'échelle CA2 / CT2 (durée de validité des deux formations certifiées) ;
- le plafond (dernier échelon de l'échelle CA3 / CT3) est atteint après 31 ans d'ancienneté pécuniaire.

### Niveau D – collaborateur administratif et technique

- recrutement avec 0 année d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle DA1 / DT2 ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle DA1 / DT2 après 1 an d'ancienneté de niveau – prime de développement des compétences de 1.771,92 € pendant 8 ans ;
- passage en DA2 / DT3 après 9 ans dans l'échelle DA1 / DT2 (durée de validité de la formation certifiée + 1 an d'ancienneté de niveau) ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle DA2 / DT3 – prime de développement des compétences de 1.771,92 € pendant 8 ans ;
- passage en DA3 / DT4 après 8 ans dans l'échelle DA2 / DT3 (durée de validité de la formation certifiée) ;
- réussite d'une formation certifiée dans l'échelle DA3 / DT4 – prime de développement des compétences de 1.771,92 € pendant 8 ans ;
- passage en DA4 / DT5 après 8 ans dans l'échelle DA3 / DT4 (durée de validité de la formation certifiée) ;
- le plafond (dernier échelon de l'échelle DA4 / DT5) est atteint après 31 ans d'ancienneté pécuniaire.

Les membres du personnel contractuels ont toujours une carrière qui se déroule dans la première échelle. Ici, pour la carrière idéale, on part du principe qu'ils réussissent toujours une formation certifiée et qu'ils perçoivent donc une prime de développement des compétences.

Les carrières fédérales idéales dans les nouvelles échelles de traitement se présentent comme suit :

### Niveau A – attaché sans exigence de diplôme particulière (classe A1-A2)

- engagement avec 0 année d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle NA11;
- passage à l'échelle NA12 après 3 ans d'ancienneté d'échelle et 3 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;

- passage à l'échelle NA13 après 5 ans d'ancienneté d'échelle et 5 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NA14 après 5 ans d'ancienneté d'échelle et 5 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NA15 après 5 ans d'ancienneté d'échelle et 5 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NA16 après 3 ans d'ancienneté d'échelle et 3 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- Le plafond (dernier échelon de l'échelle NA16) est atteint après 29 années d'ancienneté pécuniaire.

#### Niveau A – attaché, éventuellement avec une exigence de diplôme particulière (classe A2)

- engagement avec 0 année d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle NA21;
- passage à l'échelle NA22 après 3 ans d'ancienneté d'échelle et 3 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NA23 après 5 ans d'ancienneté d'échelle et 5 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NA24 après 5 ans d'ancienneté d'échelle et 5 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NA25 après 5 ans d'ancienneté d'échelle et 5 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- Le plafond (dernier échelon de l'échelle NA25) est atteint après 29 années d'ancienneté pécuniaire.

#### Niveau A – conseiller (classe A3)

- accession avec 6 années d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle NA31;
- passage à l'échelle NA32 après 3 ans d'ancienneté d'échelle et 3 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NA33 après 5 ans d'ancienneté d'échelle et 5 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NA34 après 5 ans d'ancienneté d'échelle et 5 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NA35 après 5 ans d'ancienneté d'échelle et 5 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- Le plafond (dernier échelon de l'échelle NA35) est atteint après 29 années d'ancienneté pécuniaire.

### Niveau A – conseiller général (classe A4)

- accession avec 6 années d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle NA41;
- passage à l'échelle NA42 après 3 ans d'ancienneté d'échelle et 3 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NA43 après 5 ans d'ancienneté d'échelle et 5 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NA44 après 5 ans d'ancienneté d'échelle et 5 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- Le plafond (dernier échelon de l'échelle NA44) est atteint après 29 années d'ancienneté pécuniaire.

### Niveau A – conseiller général (classe A5)

- accession avec 8 années d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle NA51;
- passage à l'échelle NA52 après 3 ans d'ancienneté d'échelle et 3 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NA53 après 5 ans d'ancienneté d'échelle et 5 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NA54 après 5 ans d'ancienneté d'échelle et 5 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- Le plafond (dernier échelon de l'échelle NA54) est atteint après 29 années d'ancienneté pécuniaire.

### Niveau B – expert administratif, technique et financier

- engagement avec 0 année d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle B1;
- passage à l'échelle B2 après 3 ans d'ancienneté d'échelle et 3 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle B3 après 6 ans d'ancienneté d'échelle et 6 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle B4 après 6 ans d'ancienneté d'échelle et 6 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle B5 après 6 ans d'ancienneté d'échelle et 6 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- Le plafond (dernier échelon de l'échelle B5) est atteint après 29 années d'ancienneté pécuniaire.

### Niveau B – expert ICT

- engagement avec 0 année d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle NBI1;
- passage à l'échelle NBI2 après 3 ans d'ancienneté d'échelle et 3 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;

- passage à l'échelle NBI 3 après 6 ans d'ancienneté d'échelle et 6 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NBI 4 après 6 ans d'ancienneté d'échelle et 6 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NBI 5 après 6 ans d'ancienneté d'échelle et 6 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- Le plafond (dernier échelon de l'échelle NBI 5) est atteint après 29 années d'ancienneté pécuniaire.

### Niveau C – assistant administratif et technique

- engagement avec 0 année d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle C1;
- passage à l'échelle C2 après 3 ans d'ancienneté d'échelle et 3 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle C3 après 6 ans d'ancienneté d'échelle et 6 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle C4 après 6 ans d'ancienneté d'échelle et 6 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle C5 après 6 ans d'ancienneté d'échelle et 6 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- Le plafond (dernier échelon de l'échelle C5) est atteint après 29 années d'ancienneté pécuniaire.

### Niveau D – collaborateur administratif

- engagement avec 0 année d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle NDA1;
- passage à l'échelle NDA2 après 3 ans d'ancienneté d'échelle et 3 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NDA3 après 6 ans d'ancienneté d'échelle et 6 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NDA4 après 6 ans d'ancienneté d'échelle et 6 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NDA5 après 6 ans d'ancienneté d'échelle et 6 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- Le plafond (dernier échelon de l'échelle NDA5) est atteint après 29 années d'ancienneté pécuniaire.

### Niveau D – collaborateur technique

- engagement avec 0 année d'ancienneté pécuniaire dans l'échelle NDT1;
- passage à l'échelle NDT2 après 3 ans d'ancienneté d'échelle et 3 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;

- passage à l'échelle NDT3 après 6 ans d'ancienneté d'échelle et 6 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NDT4 après 6 ans d'ancienneté d'échelle et 6 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NDT5 après 6 ans d'ancienneté d'échelle et 6 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- passage à l'échelle NDT6 après 3 ans d'ancienneté d'échelle et 3 mentions 'répond aux attentes' lors de l'évaluation;
- Le plafond (dernier échelon de l'échelle NDT6) est atteint après 29 années d'ancienneté pécuniaire.

Dans la carrière contractuelle, le passage à l'échelle supérieure est toujours limité à la troisième échelle (quatrième échelle pour le collaborateur cuisine/nettoyage).

Pour les deux carrières idéales au niveau A, on se base en outre sur les présuppositions suivantes concernant la validation de l'expérience :

- pas de validation de l'expérience en cas d'engagement dans les classes A1 et A2 (pas d'ancienneté pécuniaire) ;
- validation de 6 ans d'expérience comme ancienneté pécuniaire en cas d'engagement dans la classe A3 ;
- validation de 9 ans d'expérience comme ancienneté pécuniaire en cas d'engagement dans la classe A4.

Les 'carrières idéales' telles que décrites ci-dessus constituent le point de départ de la comparaison totale avec le marchés public. Les carrières réelles des membres du personnel statutaires et contractuels concrets peuvent toutefois différer de ces 'carrières idéales'. Ainsi, l'ancienneté pécuniaire est régulièrement plus élevée que le minimum de la 'carrière idéale', comme par exemple dans les cas suivants :

- validation de l'expérience dans le secteur privé ou en tant qu'indépendant ;
- services prestés auprès d'un autre service public (régions, communautés, administrations locales,...) ;
- promotion à une classe supérieure avec plus d'ancienneté que le minimum requis ;
- promotion à un niveau supérieur ;
- ...

Dans le cas où l'ancienneté pécuniaire est supérieure au minimum, la carrière connaît la même structure, mais la position glisse dans les échelles (sur la base de l'ancienneté pécuniaire) pendant quelques années.

### 3.3 Base de comparaison

Le salaire de base constitue aussi le point de départ pour la comparaison avec le marché du secteur public. On part de la 'carrière idéale', à la fois pour l'administration fédérale et pour les autres autorités concernées. Cela signifie que la prime de développement des compétences est prise en compte dans le salaire de base des fonctionnaires fédéraux. C'est le cas également pour les autres allocations fixes (qui ne sont pas liées aux prestations de l'individu au travail).

Tant les carrières statutaires que les carrières contractuelles sont comparées avec les carrières statutaires et contractuelles des autres autorités. Les grades spéciaux, les mesures transitoires qui ne s'appliquent qu'à une minorité ou les mesures en extinction ne sont pas pris en compte. Pour le niveau A, on part des carrières basées sur une promotion interne pour les statutaires (sauf dans les classes A1 et A2), et des carrières basées sur un engagement externe pour les contractuels, étant donné que ces derniers n'ont pas accès à la promotion. La comparaison se fait toujours sur la base de l'ancienneté et est donc indépendante de l'âge réel de l'individu qui suit la carrière.

La comparaison se fait sur la base de montants indexés, avec comme référence la situation au **1er mai 2016**. Ici également, les montants bruts sont utilisés.

### 3.4 Choix du marché et positionnement

Comme nous l'avons déjà précisé ci-avant, la comparaison est faite avec plusieurs autorités. Les carrières fédérales et les carrières comparables dans les autorités respectives sont reflétées sur le graphique.

### 3.5 Mode de comparaison

L'utilisation de fonctions et descriptions de fonctions dans les différentes institutions publiques concernées varie considérablement. Le lien avec les grades (et les carrières qui y sont liées) n'est pas toujours clairement établi. Bien que les descriptions de fonctions soient utilisées dans différents processus de la politique du personnel (recrutement, promotion, évaluation, ...), cela ne se fait pas toujours de manière systématique ou uniforme. C'est pourquoi on a, ici aussi, fait le choix d'une approche générique basée sur les grades et les carrières qui y sont liées. Ces grades sont indépendants de la spécificité des fonctions. Cependant, on peut, dans un certain nombre de cas, faire une sélection dans les fonctions concernées. C'est ainsi que plusieurs autorités font une distinction entre les grades techniques et administratifs. Ces subdivisions existent aussi au fédéral dans les niveaux B, C et D. Il y a en outre une série de cas où des carrières spécifiques sont prévues lorsque des diplômes spécifiques sont requis. Dans la mesure où il existe un équivalent à l'administration fédérale, de tels cas sont pris en considération afin d'obtenir une comparaison plus spécifique.



Cette approche a pour inconvénient de ne pas tenir compte de la spécificité et de l'éventuelle pénurie sur le marché de certaines fonctions.

### 3.6 Graphiques

Les graphiques présentent chaque fois les différentes carrières comparables à la fois pour les statutaires et pour les contractuels. Lorsque cela s'avère possible, on tente de regrouper certains grades comparables (par ex., les grades pour les fonctions ICT).