



FICHE 7 : VALORISER LA PRISE DE RESPONSABILITES ET LA PERFORMANCE

1- Constat et enjeux

Si, aux termes du statut général de la fonction publique, les agents sont titulaires d'un grade qui leur donne vocation à exercer certains types d'emplois, tous ces emplois ne sont pas équivalents :

- certains diffèrent par leur degré de difficultés (ex. : contact direct avec le public, environnement de travail particulièrement contraint ou dangereux, autonomie et niveau de responsabilité plus élevés...);
- d'autres, par le niveau d'expérience et de compétences exigé.

Or, malgré des progrès, la **part indemnitaire de la rémunération des agents** ne permet que très partiellement de reconnaître l'hétérogénéité de ces fonctions ainsi que la compétence, les résultats et le mérite propres à chaque agent. La sédimentation de textes et de procédures, qui diffèrent suivant l'administration et la catégorie de l'agent, crée un système souvent opaque, au sein duquel la rémunération indemnitaire des agents est largement déconnectée de leur évaluation. Les pratiques de modulation, en fonction des difficultés du poste occupé et des aptitudes et résultats professionnels obtenus par l'agent, restent hétérogènes et globalement limitées.

En pratique, certains postes sont réservés par les chefs de service à des agents nouveaux dans le grade, d'autres à des agents plus expérimentés ou identifiés comme de hauts potentiels. Pourtant, en l'absence de régimes indemnitaires spécifiquement organisés, s'appuyant sur une méthodologie et un classement transparents, cette classification tacite reste largement opaque pour les agents, nuisant à l'élaboration de leurs parcours professionnels, ainsi qu'à l'attractivité et à la juste récompense des agents occupant les emplois les plus exigeants.

De manière plus générale, à niveaux et métiers comparables, l'équivalence ou la différenciation entre régimes indemnitaires d'une administration ou d'un employeur à un autre, est bien plus souvent liée à l'histoire et aux capacités budgétaires propres à cette administration, qu'à de véritables spécificités ou à des choix de gestion de ressources humaines. Dans le même ordre d'idées, on peut s'interroger sur les modalités de mise en œuvre du principe de parité entre les fonctions publiques, qui sont actuellement trop statutaires et ne favorise pas, de façon effective, les passerelles et la mobilité.

A ce jour, seule une partie de l'encadrement supérieur de l'Etat bénéficie d'un dispositif clairement organisé de rémunération à la performance. Celui-ci s'inscrit dans le cadre de l'indemnité de performance des directeurs d'administration centrale instituée par un décret du 11 août 2006. Cette indemnité fait suite à l'expérimentation, menée en 2004 et 2005, sur la reconnaissance des résultats atteints par les personnes occupant un emploi de directeur d'administration centrale.

La **reconnaissance des résultats collectifs**, malgré la logique d'intéressement aux gains de productivité portée par la Lolf est tout aussi réduite : aucun mécanisme organisé de bonus collectif ne vient encadrer les pratiques existantes, telles que la distribution des reliquats de fin de gestion.

La situation actuelle n'offre donc ni à l'agent ni à l'administration de garanties satisfaisantes quant à la lisibilité du cadre dans lequel ils inscrivent leur action. Dès lors qu'il est évalué, l'agent est en droit de savoir ce qu'on attend de lui et, réciproquement, ce qu'il peut attendre de son environnement pour parvenir aux objectifs qui lui sont fixés.



L'enjeu est ainsi de diffuser la rémunération de la performance au sein de la fonction publique, c'est-à-dire une rémunération reconnaissant spécifiquement l'atteinte d'objectifs précis et mesurables, fixés *a priori* et évalués dans un cadre transparent.

C'est évidemment un enjeu pour l'encadrement supérieur mais toutes les catégories sont concernées.

La question se pose également pour les agents non titulaires, dont les modes de rémunération, bien que ne se rattachant pas, par principe, à une logique de carrière, doivent permettre une prise en compte de leurs résultats et de leurs progrès, notamment ceux des agents relevant désormais de CDI.

NB : les enjeux liés au régime indemnitaire, abordés ici sous l'angle du management, sont abordés dans des termes similaires pour ce qui est de leur prise en compte dans le pouvoir d'achat (cf. fiche présentée dans le cadre de la conférence sur le pouvoir d'achat).

2- Éléments soumis à la réflexion

- Quelle architecture indemnitaire mettre en œuvre ? Suivant quels principes et quelles garanties de transparence et de lisibilité pour l'agent et le collectif ? Comment tenir compte d'une part des postes, des niveaux de responsabilité ou de contraintes et d'autre part, des résultats obtenus, individuellement ou collectivement, de la manière de servir ? quelle part donner à chaque objectif ?
- Comment mettre en œuvre une rémunération collective de la performance ?
- Comment étendre la logique de la rémunération à la performance à l'ensemble des emplois supérieurs de l'Etat, à commencer par les chefs de service et les sous-directeurs ?
- Comment faire évoluer vers plus de souplesse la parité indemnitaire entre FPE et FPT ? Comment articuler les régimes indemnitaires entre les trois fonctions publiques et notamment, comment faire évoluer le principe de parité entre la fonction publique de l'Etat et la fonction publique territoriale ?