



*Liberté • Égalité • Fraternité*

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS

3<sup>ème</sup> cycle de concertation visant à refonder  
le contrat social avec les agents publics :

## **Comment faire évoluer la rémunération des agents publics ?**

Groupe de travail n° 3 du 22 octobre 2018



## Ordre du jour

### *Quelles perspectives d'évolution(s) pour la rémunération des agents publics ?*

1. Rappel des GT précédents et contexte général
2. Scénario n°1 : Renforcer la prise en compte du mérite individuel et collectif et poursuivre la simplification des régimes indemnitaires.
3. Scénario n°2 : Aménager les grilles indiciaires pour redonner des marges de manœuvre sur les éléments variables de rémunération.
4. Réflexions prospectives

## Introduction

### ❑ GT n°1 : Diagnostic de l'existant

- Un système de rémunération encore très automatique (92% de la rémunération est plus ou moins directement indexée sur le traitement indiciaire), qui contribue à hauteur de 1,2 Mds € annuels pour le budget de l'Etat ;
  - Des éléments de rémunérations accessoires en partie obsolètes (IR, SFT...), générateurs de risques en gestion et peu lisibles pour l'agent ;
  - La NBI : un dispositif qui double avec d'autres éléments de rémunération (en particulier l'IFSE et les autres régimes indemnitaires fonctionnels).
- ***un système devenu complexe et peu lisible en raison de sa sédimentation.***

### ❑ GT n°2 : Une rémunération au mérite qui se développe mais qui reste encore très marginale

- Le déploiement de l'IFSE est toujours en cours, mais il a d'ores et déjà atteint un périmètre plus important que les précédentes tentatives de rationalisation des régimes indemnitaires.
  - Le système de rémunération actuel peut déjà tenir compte de la manière de servir (CIA, modulations ACF, diverses primes de résultats...) mais cette part modulable est inégalement modulée. Parfois mensualisées, ces primes sont peu lisibles par rapport aux autres critères de modulation de la rémunération. Par ailleurs, la prise en compte du mérite reste réservée aux seuls agents primés, ce qui exclut de nombreux agents.
- ***une modulation selon la manière de servir inégalement déployée et essentiellement individuelle, globalement de faible ampleur***

## Éléments de cadrage sur les deux scénarios proposés

- Les deux scénarios détaillés ci-après présentent les différents leviers sur lesquels il est possible de jouer pour une plus forte valorisation de l'engagement des agents.
- Ces scénarios ne sont pas exclusifs les uns des autres et peuvent être activés dans des temporalités différentes.
- Le schéma retenu devra être articulé avec la réforme des retraites, ce qui peut impliquer un déploiement sur le temps long.

## Scénario n°1 : Renforcer la prise en compte du mérite, poursuivre la simplification des régimes indemnitaires

- ❑ Le **développement de la rémunération au mérite individuel et collectif** suppose de repenser l'architecture du système de primes au profit d'une meilleure articulation entre progression à l'ancienneté, indemnisation des fonctions et des sujétions et reconnaissance du mérite des agents
  
- ❑ **En outre**, des évolutions de certains éléments de rémunérations et une plus grande homogénéité de la nébuleuse indemnitaire faciliteraient la lisibilité de la nouvelle assiette de cotisations dans le cadre de la mise en place du système universel de retraites.
  
- ❑ Plusieurs axes de travail permettraient de converger vers cet objectif :
  - La **généralisation de l'IFSE** aux corps et emplois qui n'en bénéficient pas encore ;
  - L'**intégration progressive de la NBI** dans les régimes indemnitaires ;
  - La simplification de la reconnaissance du **mérite individuel par l'universalisation du CIA** ;
  - La **mise en œuvre effective d'une reconnaissance du mérite collectif**.

## Scénario n°1 : Renforcer la prise en compte du mérite, poursuivre la simplification des régimes indemnitaires

### Poursuivre le déploiement de la part IFSE du RIFSEEP et l'adapter le cas échéant

#### ❑ Constats

- Le RIFSEEP est aujourd'hui le régime indemnitaire de 360 000 agents publics de la FPE et concerne une part croissante d'agents de la FPT (plus de 60% des collectivités ont délibéré).
- Certains corps et emplois en sont aujourd'hui exclus à titre temporaire, exclusion qui doit être réexaminée en 2019.
- La stratégie de transformation du système de santé prévoit la prise en compte de la reconnaissance du mérite individuel et la mise en place d'un intéressement collectif à la qualité de service.

#### ❑ La simplification des régimes indemnitaires peut emprunter deux axes parallèles lors du réexamen de ces exclusions temporaires :

1. Pour les corps enseignants ou à statut spécial : des **démarches de simplification adaptées accompagnées de modalités particulières de développement de la part mérite.**
2. Pour les autres corps, un nouveau calendrier d'adhésion à l'IFSE sera proposé. Une démarche spécifique pourra être envisagée pour les corps en voie d'extinction

## Scénario n°1 : Renforcer la prise en compte du mérite, poursuivre la simplification des régimes indemnitaires

### L'intégration de certains éléments de rémunération dans l'assiette du RIFSEEP

#### ❑ **Constats**

- Deux dispositifs de NBI (« Durafour » et encadrement supérieur) apparaissent aujourd'hui redondants avec les primes liées aux fonctions et aux sujétions (RIFSEEP notamment)
- L'intégration de la NBI à l'assiette pensions présente un gain très limité en termes de niveau de pension (0,7% en moyenne) ; l'avantage pension a en outre vocation à disparaître avec la réforme des retraites
- L'effet « saupoudrage » des points de NBI (10 points, 15 points) sur de nombreux postes en amoindrit la portée financière et le sens pour l'agent.
- La NBI peut constituer un frein à la mobilité et des lourdeurs en gestion.

#### ❑ **Solution possible : intégrer progressivement la NBI aux régimes indemnitaires.**

- **Un gain net immédiat pour les agents avec la conversion de la cotisation pensions.**
- **Une plus grande lisibilité de la fiche de paye et de la politique salariale.**
- **Une masse hors CAS pensions de toutes les NBI représentant environ 190 M€ (FPE).**

## Scénario n°1 : Renforcer la prise en compte du mérite, poursuivre la simplification des régimes indemnitaires

### L'harmonisation des conditions de progression des primes fonctionnelles

#### ❑ Constats

- 57 % du montant des primes et indemnités est indexé sur la progression du traitement ou de la valeur du point, ce qui renforce l'automatisme du système de rémunération.
- L'indexation restreint la capacité de pilotage des politiques de rémunération.

#### ❑ Solution possible : désindexer progressivement les primes et indemnités.

- Mise en place d'un principe général de désindexation des primes et indemnités sur la valeur du point FP et réforme de l'IFSE (fin du réexamen en cas d'avancement de grade).
- Cohérence retrouvée entre l'automatisme liée à l'ancienneté (grilles indiciaires) et les fonctions / responsabilités exercées (primes).
- Une progression du régime indemnitaire individuel davantage fondée sur l'expertise (développement des compétences).
- De nouvelles perspectives d'évolution des rémunérations pour les agents qui stationnent en sommet de grade.
- Ouvrir une réflexion spécifique sur la réforme de l'IR et du SFT
- Les marges résultant de la désindexation pourraient être réintégrées dans les compléments individuels. Pour mémoire, l'assiette des primes concernées représente 8,1 Mds € pour la FPE

## Scénario n°1 : Renforcer la prise en compte du mérite, poursuivre la simplification des régimes indemnitaires

### L'universalisation de la reconnaissance du mérite individuel

#### ❑ **Constats**

- La part de la reconnaissance du mérite individuel a progressé au cours des dernières années mais reste marginale et ne concerne pas toutes les filières.
- Les modulations pratiquées peuvent substantiellement varier en fonction des pratiques managériales et des moyens budgétaires.

#### ❑ **Le développement de la rémunération au mérite individuel suppose davantage de cadrage des conditions de mise en œuvre**

- La convergence des pratiques de modulation suppose un lien accru avec l'évaluation et un meilleur encadrement de celles-ci.
- Pour certains corps, la part du mérite individuel dans l'ensemble du régime indemnitaire pourrait être plus importante (en particulier les postes à dimension managériale)

#### ❑ **Solution possible : transformer le CIA en bonus annuel universel**

- **Le dispositif CIA pourrait être déconnecté de l'adhésion à l'IFSE et être étendu à l'ensemble des corps et cadres d'emplois n'ayant pas vocation à adhérer au RIFSEEP.**
- **Cette bonification annuelle remplacerait tous les outils similaires existants.**
- **La part mérite du régime indemnitaire serait obligatoire et devrait représenter une fraction minimale de l'ensemble du régime indemnitaire**

# Scénario n°1 : Renforcer la prise en compte du mérite, poursuivre la simplification des régimes indemnitaires

## Une rémunération du mérite collectif plus universelle et plus souple

### ❑ **Constats**

- Le mécanisme actuel d'intéressement collectif est peu déployé, en raison de la rigidité du cadre de définition du mécanisme (PIPC) et du caractère peu incitatif des montants.
- La rémunération au mérite individuel s'est développée plus rapidement que l'intéressement aux résultats collectifs.
- Le travail en équipe est au cœur de nombreuses missions.
- Il est donc souhaitable de diffuser des instruments de rémunération pouvant intéresser collectivement les agents à l'atteinte des objectifs du service et de la réussite des transformations.

### ❑ **Solution possible : élargir le bonus annuel à l'intéressement collectif.**

- **Le bonus annuel pourrait intégrer des objectifs individuels et collectifs, selon une répartition à déterminer par les employeurs et prenant en compte, le cas échéant, les objectifs de transformation publique.**
- **Principe directeur potentiel : plus l'agent dispose d'autonomie dans les moyens pour atteindre les objectifs, plus la part individuelle est importante (et inversement).**
- **Son déploiement pourrait se faire d'abord par expérimentation**

## Scénario n°2 : Aménager les grilles pour redonner des marges de manœuvre sur les éléments variables de rémunération

Ce deuxième scénario repose sur un réaménagement des structures de carrière au bénéfice des éléments de rémunération au mérite individuel et collectif

L'effet principal attendu est de redéployer de la masse salariale pour :

- Opérer un rééquilibrage de la rémunération au profit des outils indemnitaires permettant la reconnaissance de la performance individuelle et/ou collective ;
- Assurer des carrières plus longues.

Ce scénario implique un ajustement des paramètres actuels :

- Les grilles seraient globalement inchangées mais le passage d'échelon serait ralenti de manière généralisée d'un ou plusieurs mois (le cas échéant en procédant à une différenciation selon le niveau hiérarchique et selon le dynamisme de la progression spontanée des grilles). Symétriquement le gain réalisé serait entièrement réinjecté dans le régime indemnitaire variable du corps.
- Un allongement de deux mois par année de durée d'échelon représenterait une masse de 400 M€ par an en régime de croisière; et 550 M€ par si l'allongement était porté à trois mois.

## Réflexion prospective n°1 : Rémunération des contractuels

- L'attractivité RH du secteur public par rapport aux employeurs privés est un enjeu majeur : un système de rémunération insuffisamment adaptable aux évolutions (technologiques, organisationnelles, etc...) peut être un obstacle pour attirer et fidéliser les compétences nouvelles d'où le besoin d'un nouveau modèle de rémunérations qui pourrait présenter les caractéristiques suivantes :
  - ✓ Une **classification par niveau des agents**, basée sur les qualifications et la technicité, la progression à l'intérieur de la classification pouvant être subordonnée à l'obtention et de qualification
  - ✓ A chaque niveau de classification correspondrait une **fourchette de rémunération brute** à l'intérieur de laquelle les employeurs pourraient définir la rémunération individuelle en fonction des caractéristiques de l'emploi, de l'expertise de l'agent et des sujétions diverses.
    - ↪ Une granularité permettant l'adaptabilité nécessaire (évolution du contexte métier).
  - ✓ Ce système implique de définir la **frontière part fixe / part « variable »** de la rémunération.
    - ↪ Seule la part fixe serait concernée par la règle des fourchettes évoquée ci-dessus
    - ↪ Les éléments variables de la rémunération continueraient à être régis par des règles spécifiques :
      - Volume de travail, astreintes ?
      - Bonifications liées à la manière de servir (individuelle et collective) ?
      - Autres éléments « hors fourchettes » : étranger / OM ?

## Réflexion prospective n°2 : Un nouveau modèle de dialogue de rémunération

- ❑ Un **niveau centralisé de dialogue social** recentré sur les grandes orientations transverses de politique salariale :
  - ↪ Bornes des « fourchettes » pour intégrer périodiquement l'évolution des facteurs économiques.
  - ↪ Evolution des grands éléments de rémunérations transversaux variables, pour maintenir un cadre cohérent d'évolution entre les employeurs publics et les agents.
  
- ❑ Un **dialogue social de proximité redensifié** (quel niveau ?) permettant le cas échéant d'aborder :
  - ↪ La part fixe définie par l'employeur dans le respect du cadre évoqué *supra* ;
  - ↪ Les éléments de rémunération liés aux objectifs et à la manière de servir ;
  - ↪ Les liens entre politique salariale et autres politiques RH au sein de l'organisation (égalité professionnelle, handicap, etc... ).

## Conclusion / Perspectives

***Merci de votre attention***