



Régime indemnitaire (1) : les grands principes

Par Bruno Allenbach, directeur général des services

La création d'un régime indemnitaire et l'évolution des primes accordées aux agents ne doivent pas relever d'un questionnement administratif ou d'une réponse à une exigence légale. Pour la collectivité, il s'agit de mettre en place des outils destinés à développer l'engagement des agents, et à diminuer le turn-over. Aussi, la réflexion doit-elle s'articuler autour de diverses questions qu'il faut envisager à la mise en place mais aussi tout au long de la vie de ce régime indemnitaire. Nous allons dans cette première fiche présenter les grands principes à suivre.

La base du régime indemnitaire est et reste pour les gestionnaires le respect de la règle de droit : il n'y a pas de prime sans texte, et chaque texte doit être scrupuleusement respecté. La fameuse règle de parité avec les fonctionnaires d'État reste en vigueur, et malgré des demandes émanant quelques fois d'agents peu scrupuleux, le paiement d'heures supplémentaires non effectuées n'est toujours pas possible. Aussi, et ceci doit constituer le début de la réflexion lors de la mise en œuvre, est-il indispensable de bien rechercher les éléments fixes, variables, mobiles dans les primes pour décider de quelle manière et dans quelle amplitude l'autorité territoriale voudra faire varier ces éléments de rémunération, à la fois entre les agents mais également pour un agent dans le temps.

Transparence

Chaque manager le sait, tout ce qui peut être mal compris le sera. Aussi, les règles concernant les modalités d'attribution des primes doivent faire l'objet d'une communication claire et transparente, pour que tous les agents soient en mesure de comprendre sur quelle base ils feront l'objet, ou pas, d'une amélioration de cette partie facultative de leur rémunération. Parce que ce caractère facultatif reste réel même si l'agent touche chaque mois depuis des années un certain montant, il est capital que ce caractère temporaire, voire précaire, reste dans les esprits. Pour ce faire, il est important de rappeler aux agents que le régime indemnitaire découle toujours de la manière de servir et que cette dernière est appréciée en fonction de l'évaluation annuelle de chacun. Aussi, nul besoin de réclamer une augmentation du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) lorsque la dernière évaluation est catastrophique. De même, il est important de rappeler ce

même fait aux gestionnaires d'équipes qui évaluent les membres de ces équipes. Ce sont bien les comptes rendus d'entretiens d'évaluation qui sont la base des décisions prises par l'autorité territoriale en matière d'évolution des primes. Cette responsabilité est inhérente aux fonctions managériales, mais elle n'est pas facile pour autant. C'est pourquoi l'expliquer à l'équipe de managers, et se la rappeler soi-même avant tout entretien d'évaluation, est important. Les règles d'attribution doivent donc être parfaitement claires afin d'éviter toute incompréhension dans leur application, et donc toute tension au sein de l'équipe ou entre cette dernière et la hiérarchie.

Application

Le corollaire de cette transparence est représenté par le respect par l'autorité territoriale des conséquences de l'application des conditions établies. L'équipe ne pourra se sentir soutenue et bénéficiaire de conditions stables que si les conditions d'application déterminées pour le régime indemnitaire de la collectivité sont scrupuleusement appliquées à la hausse comme à la baisse. Pour ceci, il faut que les agents sachent que les erreurs ont des conséquences lorsqu'elles résultent d'une faible implication personnelle, mais qu'au contraire une implication personnelle au-delà de la moyenne permet de bénéficier d'un régime indemnitaire dynamique. Cette double variation à la hausse comme à la baisse est donc la condition de l'efficacité du système et de la perception de ce dernier par l'ensemble de la chaîne hiérarchique. À défaut, un sentiment de favoritisme ou d'injustice viendra contredire le discours de la collectivité.

Alignement avec les missions de service public

Les primes doivent être liées aux missions spécifiques des collectivités territoriales, telles que la qualité du service rendu aux administrés, la gestion optimale des ressources publiques et le respect des obligations légales. Par exemple, des primes peuvent être octroyées pour améliorer la satisfaction des usagers, la gestion durable des ressources locales, ou pour des innovations dans les processus administratifs. La reconnaissance de la diversité des contributions des agents à l'exercice par la collectivité de l'ensemble de ses missions est ainsi essentielle pour que chacun se sente partie d'un tout. Quel que soit le service dans lequel les missions sont exercées, il est indispensable que l'agent perçoive l'ensemble et sa place dans l'ensemble. Une attention particulière doit donc être portée à la valorisation de toutes les fonctions, y compris celles qui, bien que discrètes, sont essentielles au bon fonctionnement de la

REPÈRES

Le régime indemnitaire découle toujours de la manière de servir. Cette dernière est appréciée en l'évaluation annuelle de chacun.



collectivité (services de support, tâches répétitives, etc.). Chaque agent contribue à la mission de service public, que ce soit dans les services techniques, sociaux, culturels ou administratifs. Le système de primes tiendra compte de cette diversité et reconnaîtra la valeur de chaque contribution, en fonction de ses missions. Les primes viendront donc améliorer la performance globale des services, et viseront à encourager les agents à atteindre des objectifs de performance définis en fonction des missions de la collectivité. En incitant les agents à améliorer leurs performances, les primes pourront ainsi directement rehausser la qualité des services publics offerts aux citoyens, contribuant à une meilleure satisfaction des administrés. Par ailleurs, il sera possible d'encourager l'amélioration continue, en incitant à maintenir et à améliorer ses performances professionnelles, tout en développant des compétences, et en atteignant de nouveaux objectifs de qualité et d'efficacité. Les primes pourront inciter les agents à être proactifs, à prendre des initiatives, notamment en proposant des solutions nouvelles pour améliorer les processus ou les services. Cette stimulation de l'innovation et de la prise d'initiative sera source d'économies pour la collectivité ou d'une amélioration du service public, et ces éléments doivent évidemment être soutenus par le régime indemnitaire.

Primes collectives

Parce que la compétition n'est pas individuelle au sein d'une équipe, mais que celle-ci doit coopérer en vue de l'aboutissement collectif à la réalisation optimale des missions de la collectivité, il est de bonne politique de mettre en place un système contribuant à la performance collective. La création de la prime d'intéressement à la performance collective des services publics (PIPSC) répond à ce besoin, au moins partiellement, et elle permet de valoriser à la fois la performance d'un service ou une performance collective des agents de la collectivité lorsque la taille de cette dernière entraîne une équipe restreinte. Dans tous les cas, il s'agit de récompenser le caractère collectif de la réussite selon les éléments

suyants. Il est nécessaire d'élaborer un dispositif comprenant des objectifs, des indicateurs, un calendrier et un montant maximum attribuable par service concerné puisque chaque service ayant une activité différente, il a nécessairement des objectifs et un calendrier de réalisation propre aux missions qu'il réalise. La prime d'intéressement à la performance collective n'étant instituée que pour une période de six à douze mois consécutifs et en fonction d'objectifs ciblés pour un temps donné, il ne peut y avoir de délibération de principe. La collectivité, lorsque chaque période de référence est échue, est en nécessité de reprendre une délibération pour poursuivre l'attribution de cette prime. Dans ce cadre, une délibération pour chaque année civile (six ou douze mois consécutifs du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année N) peut être envisagée. Le dispositif est donc lourd, mais il dénote d'une volonté de l'autorité territoriale de promouvoir réellement ce caractère collectif de la gratification.

REPÈRES

Il est de bonne politique de mettre en place un système contribuant à la performance collective.

Suivi des résultats

Les résultats qui ont généré une variation du régime indemnitaire d'un agent sont des éléments que la hiérarchie doit suivre dans le temps pour vérifier, d'une part, que ces efforts restent de mise et, d'autre part, que les résultats qui en découlent sont bien pérennes. Pour la première partie de cette vérification, il est important de garder à l'esprit que les primes accordées aux agents sont souvent rapidement oubliées par ces derniers qui se sentent dès lors « propriétaires » du montant global de rémunération. Ce qui avait été reçu comme un plus devient ainsi un dû, et ce changement dans la perception peut entraîner une baisse des efforts. Aussi, le manager doit-il maintenir la surveillance après avoir accordé une prime nouvelle pour vérifier, et éventuellement recadrer, un changement d'attitude de l'agent. Par ailleurs, lorsque la prime fait suite à l'atteinte de résultats particuliers, par exemple par la mise en œuvre d'une nouvelle façon de faire, il conviendra également de vérifier que les fruits continuent à être perceptibles pour la collectivité.



Régime indemnitaire (2) : la gestion à long terme

Par **Bruno Allenbach**, directeur général des services

Suite à la première fiche consacrée à ce sujet et détaillant les éléments à prendre en compte pour que le régime indemnitaire de la collectivité soit réellement motivant pour les agents, nous aborderons dans la présente fiche les facteurs extérieurs qui viennent faire pression sur la collectivité pour faire varier les attributions de régime indemnitaire. Nous proposerons ensuite un exemple de discours du maire ou du directeur général des services aux agents annonçant l'absence de revalorisation du régime indemnitaire dans l'exercice à venir.

Une des difficultés dans l'attribution de primes, ou dans le choix de les faire évoluer, reste le fait que la politique retenue devra être suivie sur une période d'au moins un mandat, sinon davantage.

Au-delà du suivi des résultats dans les mois qui suivent l'attribution de la prime, ou son augmentation, ainsi que nous l'avons évoqué dans la fiche précédente, il convient de vérifier que les ouvertures doivent rester soutenables dans le temps et susceptibles d'être remises en cause selon les nécessités budgétaires.

Le régime indemnitaire, et particulièrement depuis la création du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) et du complément indemnitaire annuel (CIA), peut désormais devenir important par rapport à la rémunération indiciaire. Cette importance qui permet de gratifier fortement les agents qui travaillent conformément aux attentes, voire au-delà, contribue également à alourdir fortement la charge financière pour la collectivité.

Ceci doit donc être géré dans une optique de long terme, optique qui ne permettra pas de procéder à des augmentations systématiques même des agents qui le mériteraient. C'est donc une difficulté de gestion particulière dans laquelle se trouvent les managers qui doivent déterminer le niveau de rémunération adéquat pour correctement récom-

penser l'engagement des agents sans mettre à mal le budget de la collectivité.

Cette nécessité, à côté de laquelle aucun maire, président ou directeur général des services ne peut passer, est couplée à une attente décuplée des agents qui ont bien connaissance de l'existence des possibilités légales, mais qui n'ont pas d'obligation de coupler cette conscience avec le maintien de l'équilibre budgétaire mentionné.

Aussi, la pression des agents à obtenir une rémunération plus importante est-elle prégnante dans les collectivités dans un contexte de difficultés de recrutement.

Concurrence

Ce contexte, bien connu dans les collectivités depuis quelques années, est représenté par le faible niveau d'augmentation du point d'indice depuis plus de trente ans. En vingt-huit ans (de janvier 1994 à juillet 2022), le point d'indice a progressé de 24,3 % alors que l'inflation sur la même période progressait de 55,9 %, soit une différence de 31 points.

Cette diminution de pouvoir d'achat s'applique à l'ensemble du traitement à cause de l'indexation de certaines primes sur l'indice de rémunération. Les collectivités ont donc tendance à compenser au moins partiellement ces diminutions du pouvoir d'achat par l'attribution de primes, afin de diminuer l'écart entre les salaires proposés par le secteur privé et le traitement des fonctionnaires.

Cette compétition est d'autant plus féroce que les collectivités voient également se développer une mise en concurrence avec les autres collectivités voisines pour tenter de débaucher les agents les plus performants, ce qui là encore pèse sur les salaires demandés par ces derniers. La concurrence entre public et privé, celle entre les collectivités et la problématique budgétaire mettent les mairies et établissements publics de coopération intercommunale face à un effet ciseau particulièrement redoutable.

REPÈRES

De janvier 1994 à juillet 2022, le point d'indice a progressé de 24,3 % alors que l'inflation sur la même période progressait de 55,9 %, soit une différence de 31 points.

Voir modèle de discours de présentation d'une politique indemnitaire défavorable au verso.



EXEMPLE DE DISCOURS DE PRÉSENTATION D'UNE POLITIQUE INDEMNITAIRE DÉFAVORABLE

Chères collaboratrices, chers collaborateurs,

Je tiens tout d'abord à vous remercier pour votre engagement quotidien, votre professionnalisme, et la qualité du travail que vous accomplissez au service de notre collectivité et des citoyens que nous servons. Votre contribution est essentielle pour garantir que les services publics restent efficaces, accessibles et de qualité.

Aujourd'hui, je me présente devant vous pour aborder un sujet qui, je le sais, suscite des attentes légitimes : celui des primes. Comme vous le savez, ces dernières années, notre collectivité a mis en place un système de primes visant à récompenser les efforts, l'engagement, et la performance de chacun. Nous avons toujours cherché à reconnaître, de manière équitable, les contributions individuelles et collectives à l'atteinte de nos objectifs communs.

Cependant, je dois malheureusement vous annoncer que, pour cette année, nous ne serons pas en mesure d'augmenter les primes, en raison de difficultés budgétaires importantes.

Pourquoi cette décision ?

Tout d'abord, permettez-moi de vous donner une vue d'ensemble des raisons qui nous ont conduits à prendre cette décision difficile :

Une situation budgétaire tendue

Comme vous le savez, la situation économique actuelle est marquée par des tensions financières importantes. Les collectivités locales, comme la nôtre, doivent faire face à des baisses de subventions de l'État, à l'augmentation des coûts de fonctionnement, ainsi qu'à de nouvelles priorités en matière de services publics, telles que la transition écologique ou encore les mises aux normes indispensables. Cela impacte directement notre capacité à dégager des marges budgétaires suffisantes pour augmenter les primes cette année.

Des choix de priorisation

Face à cette situation, nous avons dû faire des choix difficiles. Notre priorité a été de garantir la continuité et la qualité des services publics essentiels, tout en maintenant les emplois et les conditions de travail de chacun d'entre vous. Pour cela, nous avons dû allouer une partie importante de notre budget aux dépenses obligatoires et incontournables. Ainsi, après analyse de nos marges financières, il est apparu que nous ne pouvions pas augmenter les primes sans mettre en péril d'autres secteurs essentiels pour le bon fonctionnement de notre collectivité.

Responsabilité budgétaire

En tant que responsables publics, nous avons le devoir de gérer les deniers publics avec rigueur et prudence. Nos finances étant déjà sous pression, il serait irresponsable de promettre des augmentations de primes que nous ne pourrions pas soutenir durablement. Nous devons veiller à préserver l'équilibre financier de notre collectivité pour garantir sa pérennité et éviter des mesures plus drastiques à l'avenir, comme des réductions de services ou d'effectifs.

Ce que cela signifie pour vous

Je comprends parfaitement la déception que cette annonce peut provoquer. Vous attendez légitimement que vos efforts soient reconnus, et je veux que vous sachiez que cette reconnaissance ne se limite pas à la dimension financière. L'absence d'augmentation des primes cette année ne remet en rien en cause l'appréciation que nous avons de votre travail, ni l'importance que nous accordons à chacun de vous au sein de cette collectivité. Il est important pour nous que vous compreniez que cette décision est temporaire. Nous sommes bien conscients de l'impact que cela peut avoir sur la motivation et l'engagement, et nous nous engageons à suivre de près la situation économique et budgétaire. Dès que notre situation financière le permettra, nous réévaluerons nos possibilités en matière de primes.

Nos engagements pour l'avenir

Malgré ces difficultés, nous restons engagés à :

- assurer la stabilité de vos emplois et de vos conditions de travail : nous avons fait le choix de protéger l'emploi dans la collectivité. Aucun poste ne sera supprimé, et nous continuerons à offrir des conditions de travail qui respectent les normes de sécurité, d'équité et de bien-être au travail ;
- reconnaître vos efforts autrement : si l'augmentation des primes n'est pas possible cette année, nous réfléchissons à d'autres formes de reconnaissance. Cela peut passer par des mesures non financières, telles que la mise en place de nouveaux programmes de formation pour développer vos compétences, ou encore par une valorisation accrue des projets innovants au sein de la collectivité.
- surveiller l'évolution de la situation financière : nous nous engageons à suivre de près l'évolution de la situation budgétaire. Si nous parvenons à dégager des marges de manœuvre supplémentaires dans les prochains mois, nous réévaluerons la possibilité de revaloriser les primes. Nous vous tiendrons bien entendu informés de toute évolution favorable.

En conclusion, je vous demande aujourd'hui de comprendre que cette décision, aussi difficile soit-elle, est prise dans l'intérêt de tous. En préservant l'équilibre budgétaire de notre collectivité, nous protégeons sa capacité à continuer de vous offrir un environnement de travail stable et durable, ainsi qu'à répondre aux besoins croissants de nos concitoyens.

Je tiens à réaffirmer que vous êtes, chacune et chacun, des piliers essentiels du service public local. Votre engagement quotidien fait la force de cette collectivité, et je suis convaincu que nous surmonterons ensemble ces moments difficiles.

Je vous remercie encore une fois pour votre compréhension, votre patience, et votre dévouement.

Merci à toutes et à tous.