

# Rémunération au mérite des fonctionnaires : qu'en est-il chez nos voisins européens ?

*Bastien Scordia*

Développer la rémunération au mérite des fonctionnaires. Ce sera l'un des grands axes de la nouvelle réforme de la fonction publique que prépare l'exécutif et qui avait été amorcée par le ministre sortant, Stanislas Guerini. Le président de la République, Emmanuel Macron, l'a en effet confirmé lors de sa conférence de presse télévisée du 16 janvier : il souhaite donner plus de place au mérite dans la carrière des fonctionnaires et donc, notamment, dans leur rémunération.

Le principal critère d'avancement et de rémunération des fonctionnaires, a expliqué le chef de l'État, restera l'ancienneté, mais il sera également tenu compte du mérite. *“En tout cas bien davantage qu'aujourd'hui”*, a affirmé Emmanuel Macron.

Pour rappel, la principale prime permettant de mesurer le mérite individuel des fonctionnaires est aujourd'hui le “complément indemnitaire annuel” (CIA), la deuxième composante du fameux Rifseep, le régime indemnitaire des fonctionnaires tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel. Facultatif, le CIA tient précisément compte de l'engagement professionnel et de la “manière de servir” du fonctionnaire. Ce CIA, néanmoins, représente aujourd'hui moins de 10 % du volet indemnitaire des fonctionnaires.

## **Pas plus de 10 % en moyenne dans les fonctions publiques étrangères**

*“Par construction même, sa part est destinée à demeurer largement minoritaire au sein du volet indemnitaire de la rémunération des personnels car elle ne peut excéder 15 % pour la catégorie A, 12 % pour la catégorie B et 10 % pour la catégorie C”*, expliquaient en 2022 les garants de la Conférence sur les perspectives salariales de la fonction publique, Jean-Dominique Simonpoli et Paul Peny – ce dernier étant devenu entretemps le directeur de cabinet de Stanislas Guerini. Mais quid des pratiques en matière de rémunération au mérite chez nos voisins européens ?

Les fonctions publiques étrangères *“accordent une importance diverse à la performance dans les composantes de rémunération ainsi que dans les parcours de carrière”*, expliquaient ces mêmes garants dans leur rapport. Ainsi, en 2018, la performance *“ne représentait (en moyenne) pas plus de 10 %”* de la rémunération des agents publics des pays de l'OCDE. *“Cependant, dans quelques pays, la performance conditionne un pan important de la rémunération des agents publics”*, ajoutaient Paul Peny et Jean-Dominique Simonpoli, en référence notamment aux pays scandinaves.

Ils citaient notamment le cas du Danemark qui, depuis la fin des années 1990, a institué un dispositif *“particulièrement complet”* de rémunération à la performance de ses agents. Un

dispositif qui se fonde sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs prédéterminés et sur un complément de rémunération pouvant être accordé à titre individuel et/ou collectif.

### **Outil de management au Danemark**

L'exemple danois se distingue néanmoins sur un point important : alors que la plupart des autres pays de l'OCDE, dont la France, encadrent le montant maximum des primes à la performance pouvant être octroyées à leurs agents, aucune limite n'est fixée à ce montant au Danemark. Cette prime à la performance danoise *“est utilisée comme un outil de management permettant également de s'assurer de l'atteinte des objectifs assignés à chaque politique publique”*, expliquaient les garants de la Conférence sur les perspectives salariales de la fonction publique.

Il en est de même en Autriche, où le système de rémunération à la performance est particulièrement basé sur les résultats, avec une déclinaison des objectifs annuels figurant dans les lois de finances *“allant du niveau national aux directions générales puis aux unités et ensuite aux équipes, jusqu'aux individus”*.

Autre exemple cité : la Finlande, qui a créé en 2007 un système de paie composé en 3 sous-catégories. À savoir un salaire de base, une rémunération de la performance individuelle et un complément salarial lié aux résultats. Dans le détail, cette composante *“performance”* représente *in fine* entre 25 et 50 % du salaire de base des agents publics finlandais et s'établit en moyenne à 15 % de l'ensemble de leur rémunération. Quatre critères sont utilisés pour évaluer la performance des agents : l'efficacité et la productivité, la maîtrise de la profession, la coopération et les compétences sociales ou encore les compétences en matière d'encadrement pour les encadrants.

### **Facteur d'attractivité en Suède**

Les garants de la Conférence sur les perspectives salariales de la fonction publique n'étaient pas les seuls à s'être penchés sur la rémunération au mérite chez nos voisins européens. Dans une note d'analyse comparative de 2022 sur les rémunérations dans les fonctions publiques étrangères, la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) insistait ainsi sur une rémunération à la performance *“largement répandue”* dans les fonctions publiques des États membres de l'Union européenne.

*“Dans leur grande majorité, ces États ont établi une part de rémunération à la performance”*, développe la direction en citant, pour sa part, le cas de la Suède, *“pays pionnier en la matière”*, où cette rémunération à la performance est apparue dès les années 1980 et qui est vue *“comme un moyen d'augmenter l'attractivité de la fonction publique par rapport au secteur privé”*. Idem en Allemagne, pays qui *“a suivi cette tendance”* depuis 2006, mais en limitant toutefois cette part de rémunération liée à la performance à 8 % du salaire total des agents d'Outre-Rhin.

### **Grèce et Belgique ont fait l'impasse**

La DGAFP ne le nie pas : si la rémunération au mérite est donc *“largement répandue”* chez nos voisins européens, elle a néanmoins été *“difficile à mettre en œuvre”*. *“La mise en œuvre de la rémunération à la performance au sein de ces pays a été très lente notamment du fait d'une culture managériale réticente à cette modalité (de rémunération) et d'outils d'évaluation de la performance peu efficaces”*, expliquait la direction.

Des réticences également présentes en France et qui, à n'en pas douter, referont surface à l'occasion de l'examen de la nouvelle réforme de la fonction publique en cours de préparation par l'équipe Macron. Certains États membres de l'Union européenne ont d'ailleurs renoncé à cette rémunération au mérite au profit de dispositifs d'accélération de carrière. C'est le cas notamment de la Grèce et de la Belgique, où les rémunérations des agents ne comportent pas de composante liée à la performance.