

Le salaire au mérite fait son chemin dans la fonction publique

LE MONDE ECONOMIE | 05.11.07 | 11h40 • Mis à jour le 06.11.07 | 07h11

Jacques Chirac l'a lancée, Nicolas Sarkozy veut la généraliser. Depuis 2003, la rémunération au mérite dans la fonction publique est l'objet d'une volonté politique constante. En écho aux paroles de l'ancien président de la République qui souhaitait que soient pris en compte *"l'engagement, l'efficacité et le mérite"* des fonctionnaires, le nouveau locataire de l'Élysée a proposé, le 19 septembre, une individualisation des rémunérations basée sur l'implication, l'expérience et les résultats.

Une réforme à mettre en relation avec la mise en oeuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) qui, par sa culture de l'évaluation et du résultat, favorise la prise en compte du mérite dans la carrière des fonctionnaires. Dans les faits, plusieurs ministères ont déjà mis en place des éléments de rémunération au mérite, notamment à la justice, à l'équipement ou aux finances. Certaines collectivités locales, comme les conseils généraux des Hauts-de-Seine, de Vendée ou de Loire-Atlantique, ont aussi tenté l'expérience. Mais l'introduction du mérite dans le management de professionnels chargés d'une mission de service public n'est pas sans poser quelques difficultés. Elle vient ainsi s'ajouter au système actuel de notation, à la base des évolutions de carrière dans le secteur.

Organisée en corps, grades et échelons, la carrière d'un agent progresse aujourd'hui en fonction de son ancienneté, mais aussi de la note délivrée par son supérieur hiérarchique. Une notation censée prendre en compte l'investissement du fonctionnaire dans son travail, mais depuis longtemps dévoyée dans sa dimension "méritante". *"La notation est une forme d'évaluation, mais elle est aujourd'hui largement pervertie, reconnaît Eric Fritsh, secrétaire général de l'UFFA, union CFDT des fédérations de fonctionnaires. Il est ainsi très difficile, pour un responsable hiérarchique, de sortir un agent de la fourchette de notes qui est normalement la sienne au regard de son ancienneté."*

Pire, elle sert parfois de promotion-sanction quand un service cherche à se débarrasser d'un agent indésirable. *"D'une manière générale, ce système est devenu très infantilisant"*, regrette M. Fritsh, partisan d'une nouvelle approche dans l'appréciation du travail des agents.

FLOU DANS L'ÉVALUATION

Pour pallier cette difficulté de l'évaluation, indispensable pour asseoir tout dispositif de rémunération au mérite, l'administration a la possibilité, depuis le 1^{er} janvier 2004, de recevoir ses agents en entretiens individuels. Une forme de suivi proche de celui du secteur privé, choisi par le ministère des finances pour l'évaluation d'une partie de ses cadres de catégorie A + (sommet de la hiérarchie). Chaque année, ils sont ainsi évalués sur la base de trois à cinq objectifs dans le cadre d'un entretien annuel permettant de dresser un bilan et de s'entendre sur les objectifs à venir. De cette appréciation découle le montant de la part modulée de la rémunération.

Au ministère des finances, ils sont ainsi 6 000 à voir leur salaire évoluer en fonction de critères de performance, pour des montants pouvant atteindre plusieurs milliers d'euros par an. Dans la perspective d'une généralisation du système à l'ensemble du personnel, le Syndicat national unifié des impôts (SNUI) s'interroge sur l'opportunité de *"fixer des objectifs individuels à des agents qui travaillent forcément dans un cadre collectif"*. Hervé Papin, de l'UNSA-Impôts, juge pour sa part *"la prime des cadres très peu transparente"*, et dénonce *"l'arbitraire des évaluations individuelles"*.

Le flou dans l'évaluation est en effet un point de crispation important concernant la réforme. Juge administrative, Bénédicte, 32 ans, voit 13 % de sa rémunération annuelle varier en fonction de critères *"pas toujours très clairs"*. Elle s'est ainsi vu supprimer une partie de sa

prime après son congé maternité. *"Et même lorsque je traitais autant de dossiers que mes collègues, j'avais une prime différente. Peut-être est-ce parce que je ne votais pas toujours comme mon chef lors des délibérations ?"*

"MOYEN DE PRESSION"

Ministère pionnier pour la rémunération au mérite, l'équipement pratique depuis de nombreuses années la modulation des primes. Le comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics rapporte ainsi l'exemple de la direction départementale de l'équipement (DDE) de l'Aisne, qui a décidé d'introduire *"des différences importantes sur des petits nombres de personnes"*. Refusant le saupoudrage, elle fait varier jusqu'à 50 % la prime annuelle des catégories C (bas de la hiérarchie), d'un montant moyen de 2 200 euros, mais seulement pour 6 ou 7 agents "ciblés" sur 140. Un système, selon le comité, qui a *"l'avantage de montrer à l'ensemble des agents que leurs collègues en difficulté ne sont pas rémunérés pareillement aux très bons"*. A condition toutefois, que les objectifs soient *"mesurables, pertinents, accessibles et motivants"*.

Reste que la rémunération au mérite se trouve parfois en butte aux principes mêmes du service public, notamment pour les ministères régaliens. Jacques, 56 ans, juge du siège dans le sud de la France, peut connaître une variation de 4 % à 12 % de sa rémunération globale, en fonction de critères tels que *"l'expérience", "l'esprit d'initiative",* ou encore *"la volonté d'améliorer l'existant"*.

Au fil des années, sa prime ne s'est pourtant pas beaucoup éloignée du taux moyen de 8 %. *"Les critères sont vagues, et c'est normal, explique-t-il. Comment évaluer le travail d'un juge ? Le responsable de cour doit donner à peu près la même chose à tout le monde, sans aucune efficacité au final."* Sur le principe, pourtant, le Syndicat de la magistrature s'insurge. *"C'est un moyen inacceptable pour la hiérarchie de faire pression sur les juges, notamment sur les magistrats du parquet,* dénonce Hélène Franco, secrétaire générale de l'organisation. *Le seul dispositif pertinent serait d'évaluer un service dans son ensemble, mais un magistrat seul, cela n'a aucun sens."* Un reproche souvent fait à la rémunération au mérite dans la fonction publique, dont le caractère collectif du travail est la base même de son efficacité.

Luc Peillon

Article paru dans l'édition du 06.11.07