



# COMMENT ENVISAGER LA RÉMUNÉRATION DES AGENTS PUBLICS?

*Un aperçu des pays  
de l'OCDE*

Stephane JACOBZONE,  
Conseiller, OCDE Direction de la Gouvernance Publique,



# ENVISAGER LA REMUNERATION DES AGENTS PUBLICS

---

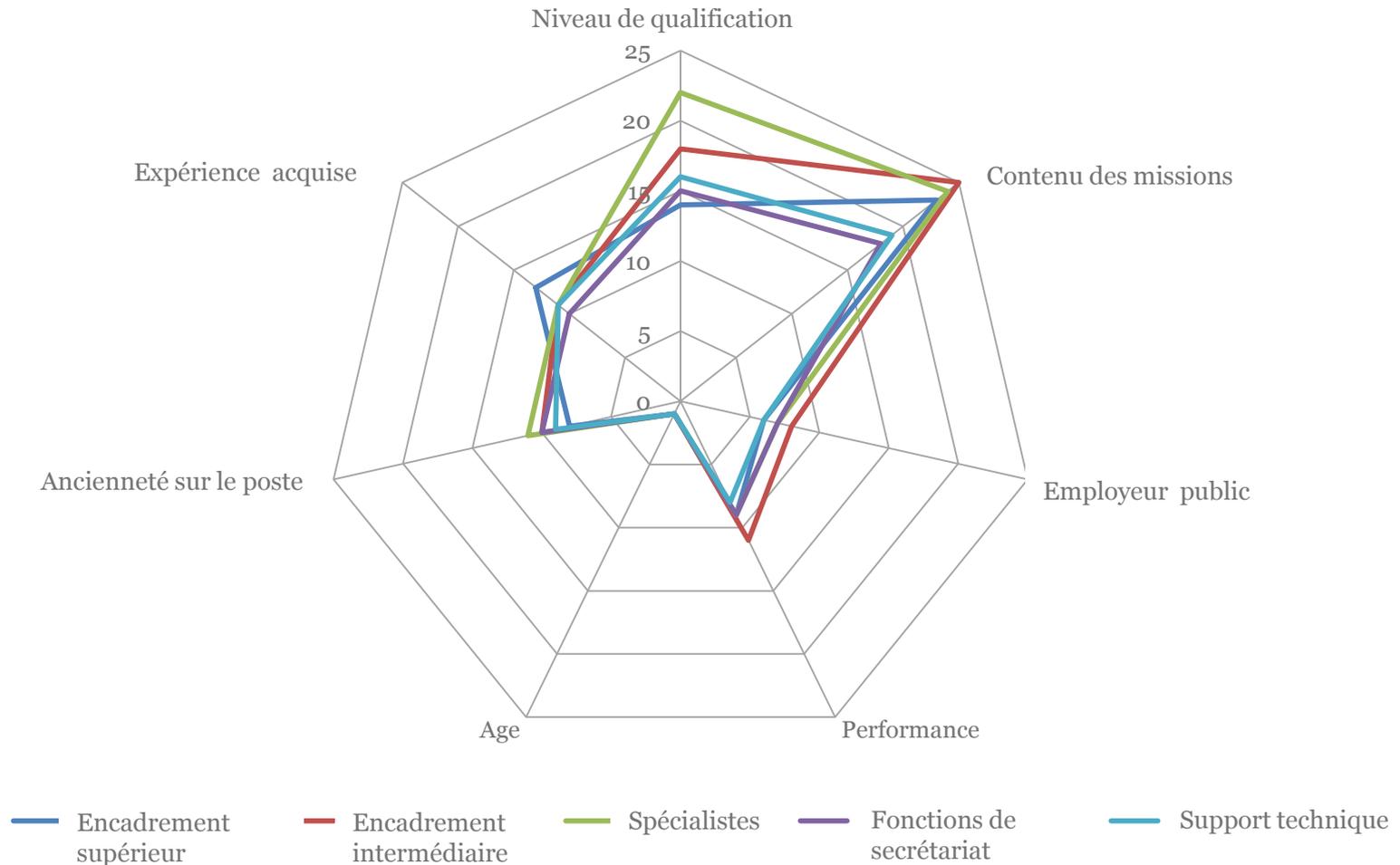
La rémunération est souvent décomposée entre

- Un salaire de base, lié à la nature du poste
- Complété par des éléments variables:
  - Indemnités de sujétion (liée à la performance attendue, ou probable)
  - Éléments liés à la performance, définie en fonction d'une évaluation ex post

Une tendance générale à introduire la gestion par la performance et à intégrer les politiques de rémunération dans ce cadre.

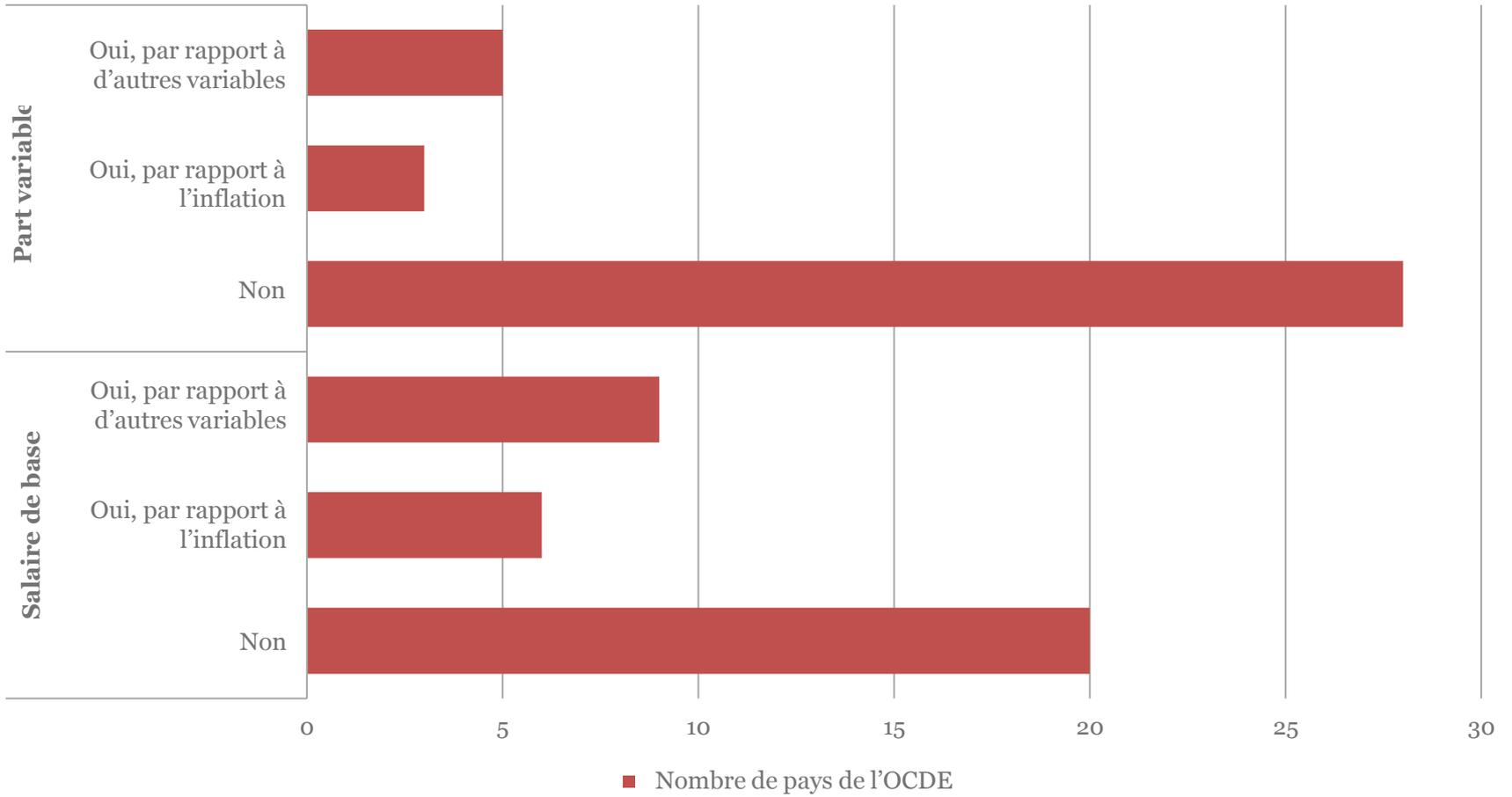


# Facteurs clés affectant le salaire de base dans les pays de l'OCDE



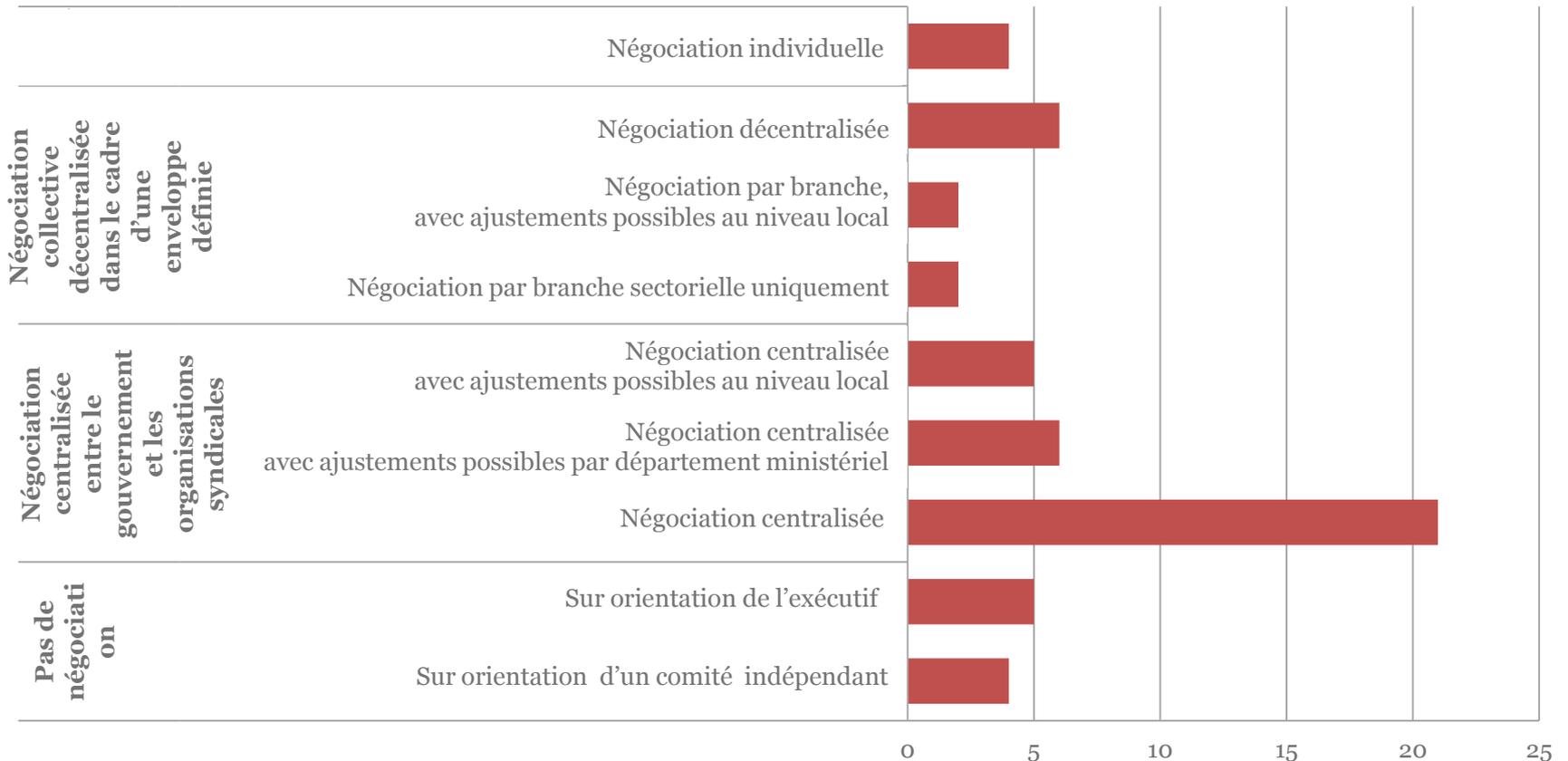


# Rémunération dans l'administration ajustée par rapport aux variables économiques ?





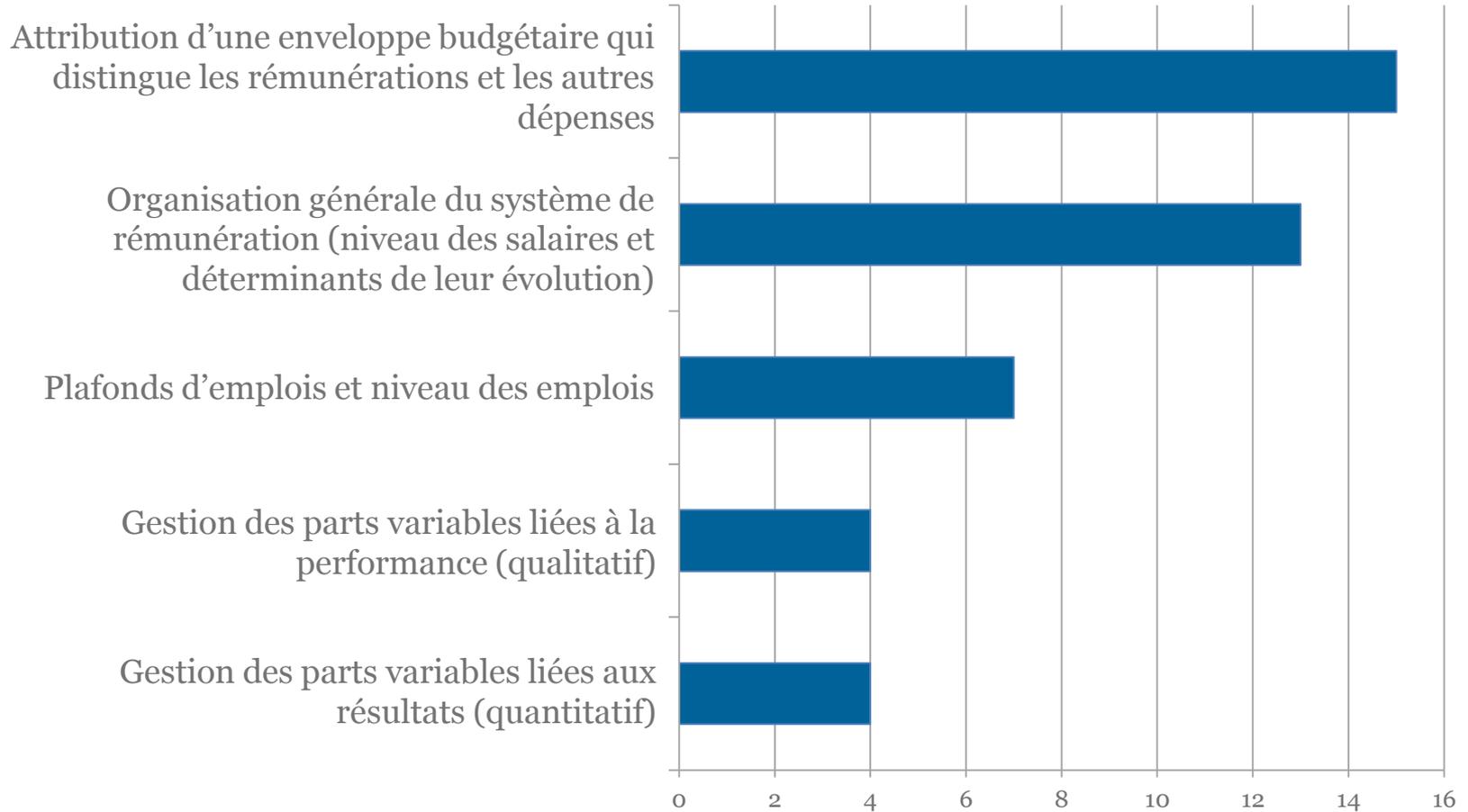
# Des mécanismes encore souvent centralisés



Types de mécanisme de négociation/détermination de la rémunération qui décrit le mieux la situation dans les administrations centrales et opérateurs clés



# Une forte implication des ministères des finances





# L'APPROCHE PAR LA PERFORMANCE

---

Comprendre la notion de performance dans le secteur public:

- Productivité par outputs
- Performance en termes de « résultats finaux » (outcomes)

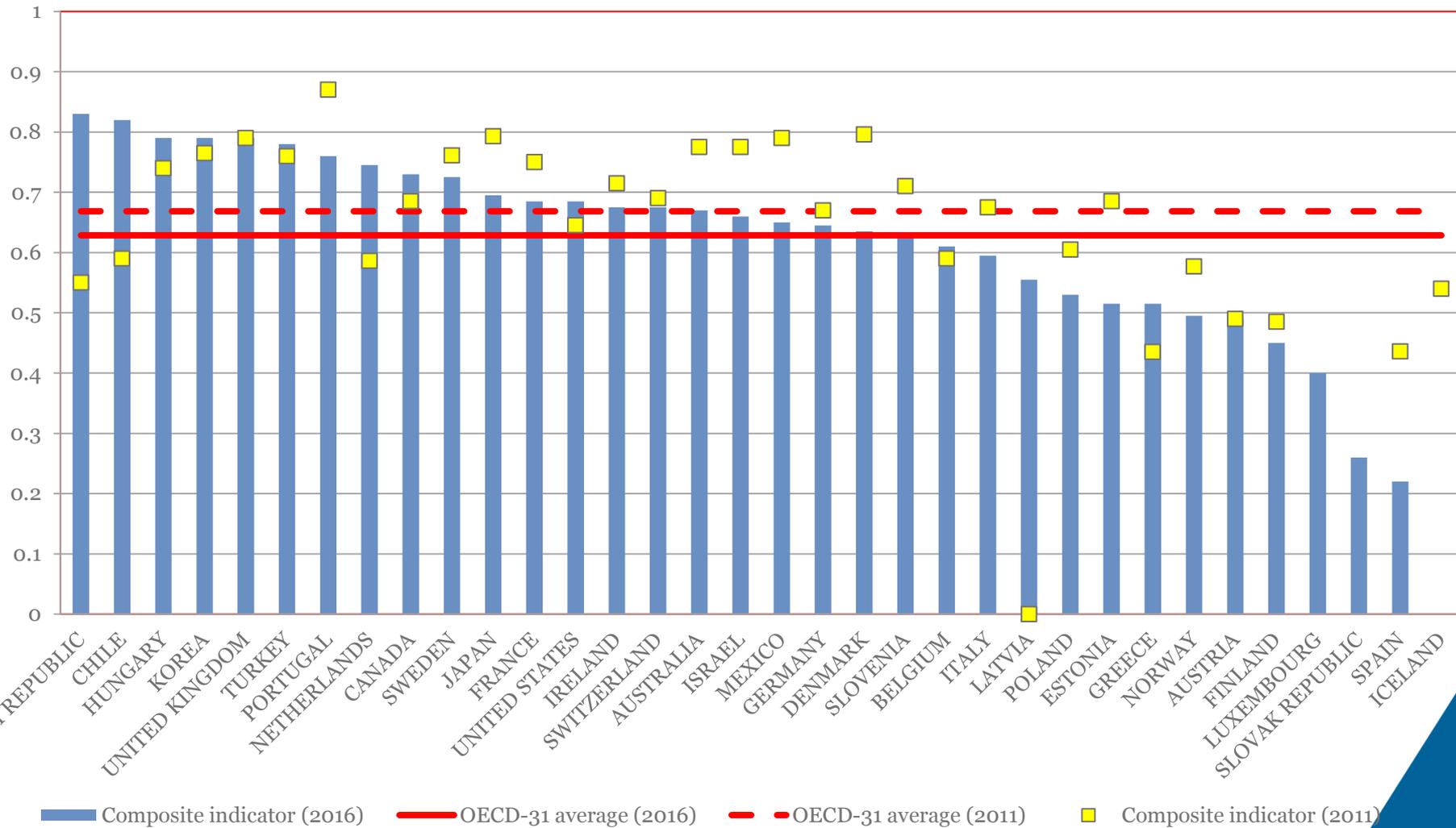
Passer d'une version « fordiste » des résultats à une perspective de résultat dans l'optique de l'amélioration du bien être des citoyens

Attentes mais aussi limites de la gestion par la performance:

- Un outil largement utilisé
- Des limites mieux comprises



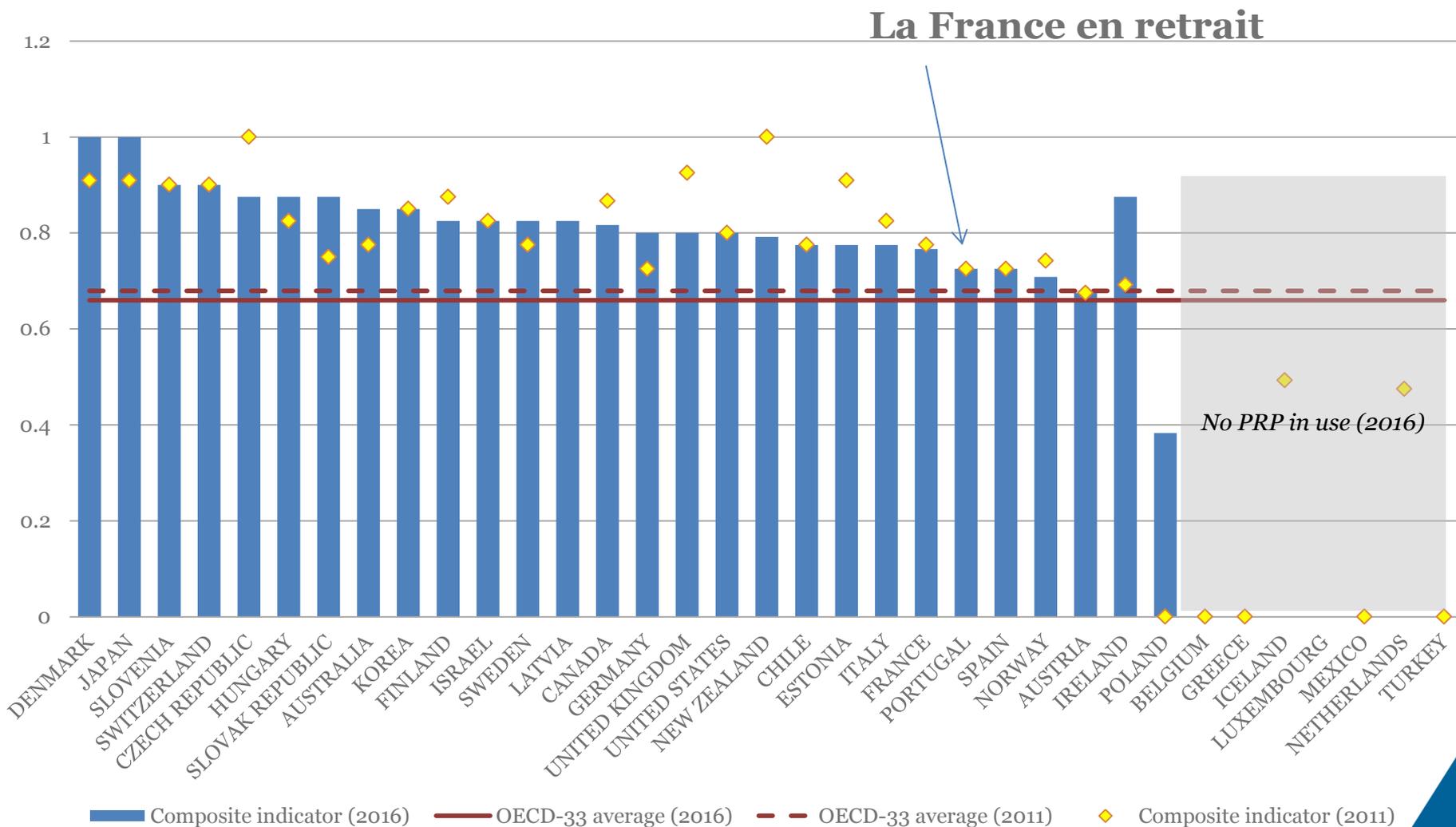
# Utilisation de l'évaluation par la performance dans les décisions de ressources humaines de l'administration centrale



Source: OCDE (2016) *Strategic Human Resources Management (SHRM) Survey*



# Etendue de l'utilisation de la rémunération à la performance dans les administrations centrales





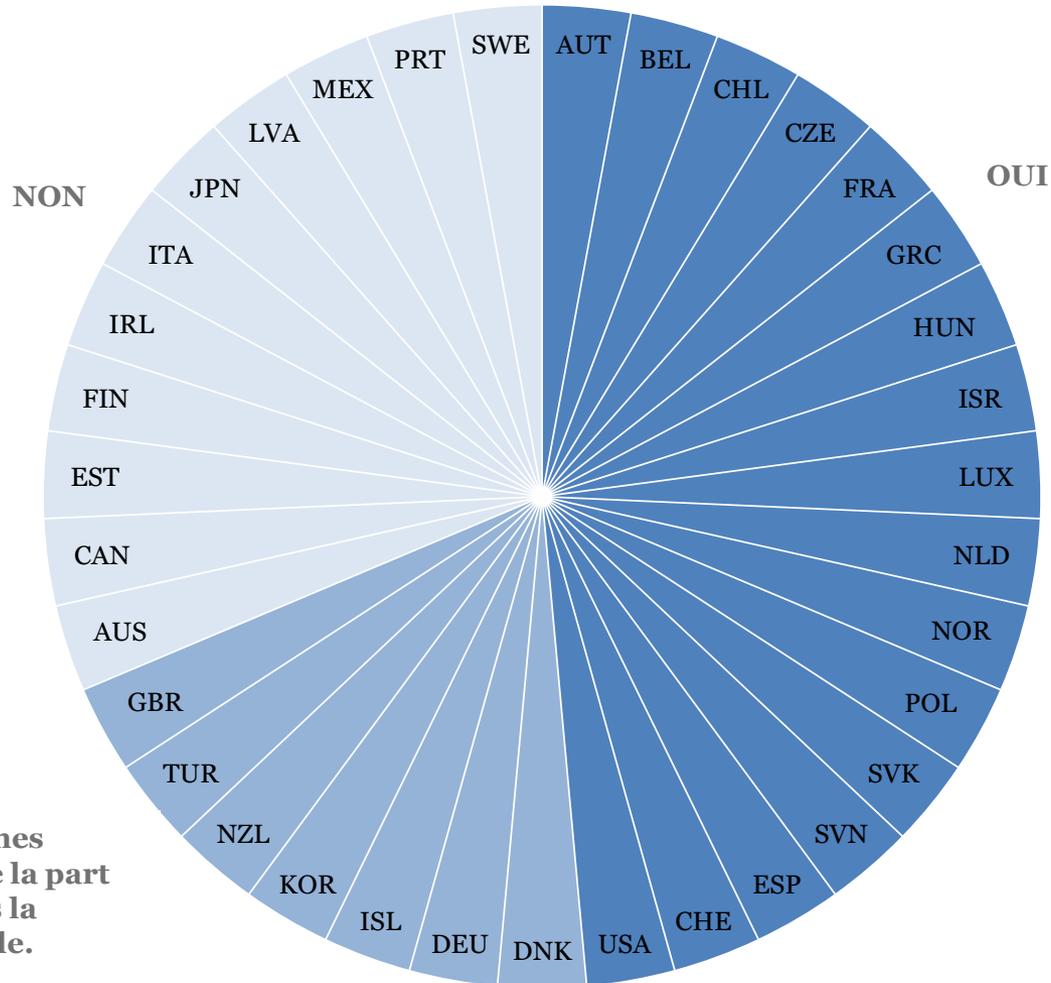
# Un aperçu général

---

- Pas de modèle unique.
- Des histoires de pratiques idiosyncratiques liées à la tradition de chaque pays.
- Des renouvellements structurels liés aux élections.
- Une adoption et traduction différée dans un cadre public de pratiques initiées dans le monde de l'entreprise.
- La tendance vers la rémunération vers la performance: une tendance générale.
- Adaptée pour les cadres seniors, les gestionnaires et les jobs professionnels mais pas tous les emplois.
- Problèmes uniques dans un cadre public.
- A intégrer dans le cadre de changements organisationnels.
- Nécessaire d'intégrer un engagement vers la gestion par la performance



# Avancement à l'ancienneté encore en place



**OUI** *mais* des réformes récentes ont atténué la part de l'ancienneté dans la rémunération globale.



# Le cas italien

---

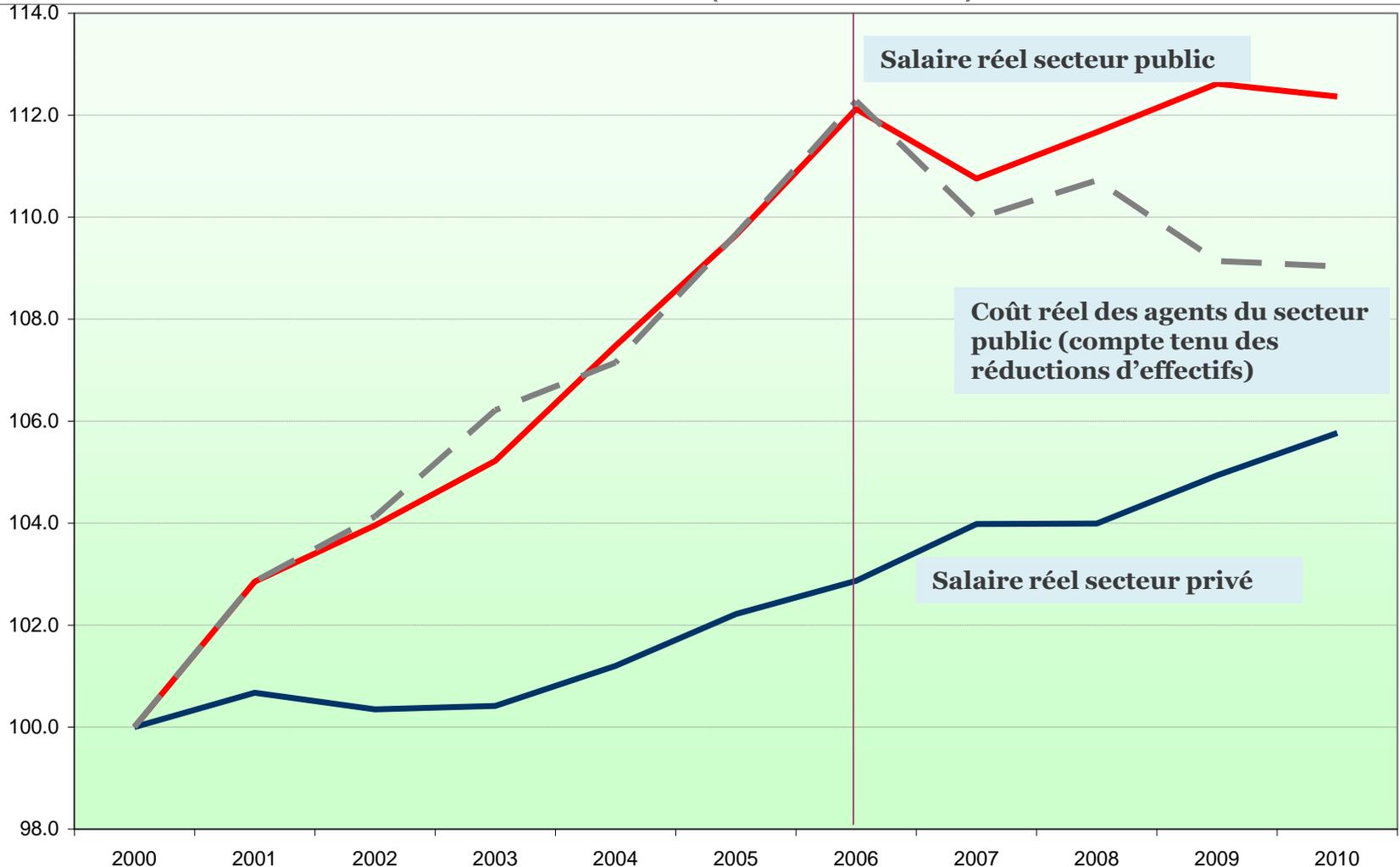
Un taux de croissance de la rémunération de 2000 à 2006 excédant celui du secteur privé: un coût accru du secteur public

Une réponse politique en deux temps

- ✓ Des mesures de contrôle des coûts, dans l'urgence due à la crise financière
- ✓ Trois orientations depuis 2008
  1. Mettre fin aux accords salariaux en vigueur
  2. Etablir un lien plus étroit entre les augmentations de salaire et la performance des administrations.
  3. Etablir une réforme structurelle du modèle de négociation salariale pour l'économie dans son ensemble et lancer un nouveau modèle pour les employés du secteur public.



# Croissance des salaires réels des agents publics et des salariés du secteur privé 2000-2006 et 2007-2010 (2000=100)



Source: Civil Service Department on Istat data



## La cas italien

# Un nouveau modèle de négociation salariale

---

- Dans le cadre des négociations locales, les éléments de salaire au delà du salaire de base seront fondés sur des résultats effectifs liés au fait d'atteindre des objectifs en termes de :
  - productivité, qualité, efficience, innovation et efficacité organisationnelle
  - Des éléments améliorant la performance de l'administration en termes de satisfaction des usagers et des économies liées à la bonne gestion.
- Pour assurer une nouvelle reddition de compte, le nouveau modèle implique la création d'une unité centrale chargée de:
  - Diriger, coordonner et superviser l'évaluation des performances de chaque administration.
  - Mise en œuvre d'un système d'évaluation de la performance par la loi de réforme de la fonction publique de 2009.



# Le cas du Royaume Uni

## Réforme de 2011

---

Le Rapport Hutton de 2011 établit des principes pour la réforme des rémunérations

- Les plus performants doivent être mieux rémunérés que les performants moyens.
- Incitations financières pour atteindre les objectifs.
- Les plus performants doivent prendre les postes les plus exposés.
- L'évaluation doit être en fonction d'une évaluation continue.
- Les accroissements consolidés de salaires doivent maintenir une situation dans le cadre de l'équilibre de marché.
- Bonus pour équipes et partage des gains.



# Le cas du Royaume Uni

## Réforme de 2011

---

**Le gouvernement a bien accueilli ces recommandations et a travaillé pour:**

- **accroître la transparence:** Rémunérations des managers seniors et la rémunération par la performance doivent être rendues publiques pour que l'administration soit en mesure de rendre compte de sa stratégie de compensation.
- **'Gagner en retour':** Un élément de la rémunération des salaires seniors est entièrement corrélé à l'atteinte des objectifs. (rien n'est jamais acquis définitivement).
- **'Partage des gains':** Les gains de productivité ne doivent pas être monopolisés par les cadres senior mais répartis entre tous les employés en fonction de l'atteinte d'objectifs collectifs.



# Le cas du Royaume Uni

## La situation actuelle

---

Les ministères sont chargés de mettre en œuvre la politique de rémunération de la fonction publique dans le cadre d'instructions générales. Dans le cadre du système de rémunération pour 2016-17, les primes à la performance sont basées soit sur une performance individuelle, d'équipe ou organisationnelle. Ils ne sont pas acquis et ne sont pas associés aux coûts futurs.

Ces primes incluent:

- Des éléments liés à la performance fondés sur des contributions individuelles à l'organisation et évaluées par le système de gestion de la performance du ministère.
- Des systèmes de bonus avec des paiements individuels pour des projets spéciaux, ou des contributions de travail exceptionnelles qui ne sont pas couvertes par le système normal de gestion de la performance.

*Source:* [www.gov.uk/government/publications/civil-service-pay-guidance-2016-to-2017/civil-service-pay-guidance-2016-to-2017#fn:1.s](http://www.gov.uk/government/publications/civil-service-pay-guidance-2016-to-2017/civil-service-pay-guidance-2016-to-2017#fn:1.s)



# Le cas du Danemark

- Un système de rémunération à la performance graduellement introduit depuis 1997. L'objectif est d'offrir une base pour une formation plus flexible et stratégique des salaires, et une individualisation pour adapter les salaires à l'employé individuel et à la structure de salaire de l'institution.
- La rémunération à la performance est utilisée dans ce contexte comme un **outil actif de gestion**. Le salaire doit refléter les qualifications individuelles, les fonctions et les performances d'un employé individuel en relation avec les objectifs de l'institution et de créer de meilleures opportunités pour utiliser le salaire pour soutenir le développement des compétences, le développement de la qualité et l'orientation vers la performance dans le cadre de travail.
- Les **accords de salaires sont dans la plupart des cas conclus entre les gestionnaires locaux et les syndicats locaux** en fonction d'un cadre de négociation collective. Les gestionnaires institutionnels sont responsables pour obtenir des fonds pour les négociations salariales et pour prioriser les allocations budgétaires pour les salaires dans le cadrage financier de ces institutions.
- La rémunération à la performance inclut deux types de composantes: une **allocation en fonction de la qualification**, qui dépend aussi du type de poste, et des **composantes liées à la fonction, et aux tâches spécifiques** assignées à un employé. Les enveloppes en fonction de la qualification sont en général attribuées comme un supplément permanent, et les enveloppes de fonction sont limitées dans le temps et en fonction de la tâche demandée.

Source: Danish delegate to the OECD Working Party on Public Employment and Management (PEM). See also <http://pav.perst.dk/Publikation/Nye%20lonsystemer/Basisloensystem.aspx>.



# Le cas de la Suisse

---

- Structure de salaire associe une **description des postes à des classes de salaire en fonction des taches à accomplir** . Le niveau le plus élevé de classe de salaire est utilisé pour calculer l'évolution du salaire en fonction de la performance.
- Les objectifs de politique de rémunération au niveau fédéral valorisent la **fixation d'objectifs et le dialogue entre les employés et leur supérieurs**. La définition d'objectifs de performance permet de contribuer à l'évaluation des résultat. L'évolution varie entre 0% pour une performance non satisfaisante, et un maximum de 3% pour une très bonne performance. La performance habituelle est "bonne" (plus 2%).
- La **performance de l'employé affecte le salaire l'année suivante jusqu'à ce que l'employé atteigne le niveau maximum de sa classe de salaire**. Les accroissements de salaire sont décidés par les administrations fédérales en fonction de la proposition du supérieur, en fonction de la performance individuelle, la comparaison entre membres de l'équipe et la disponibilité des ressources budgétaires.

*Source: experts suisses.*



# COMPARER LES NIVEAUX DE REMUNERATION

## Un exercice difficile



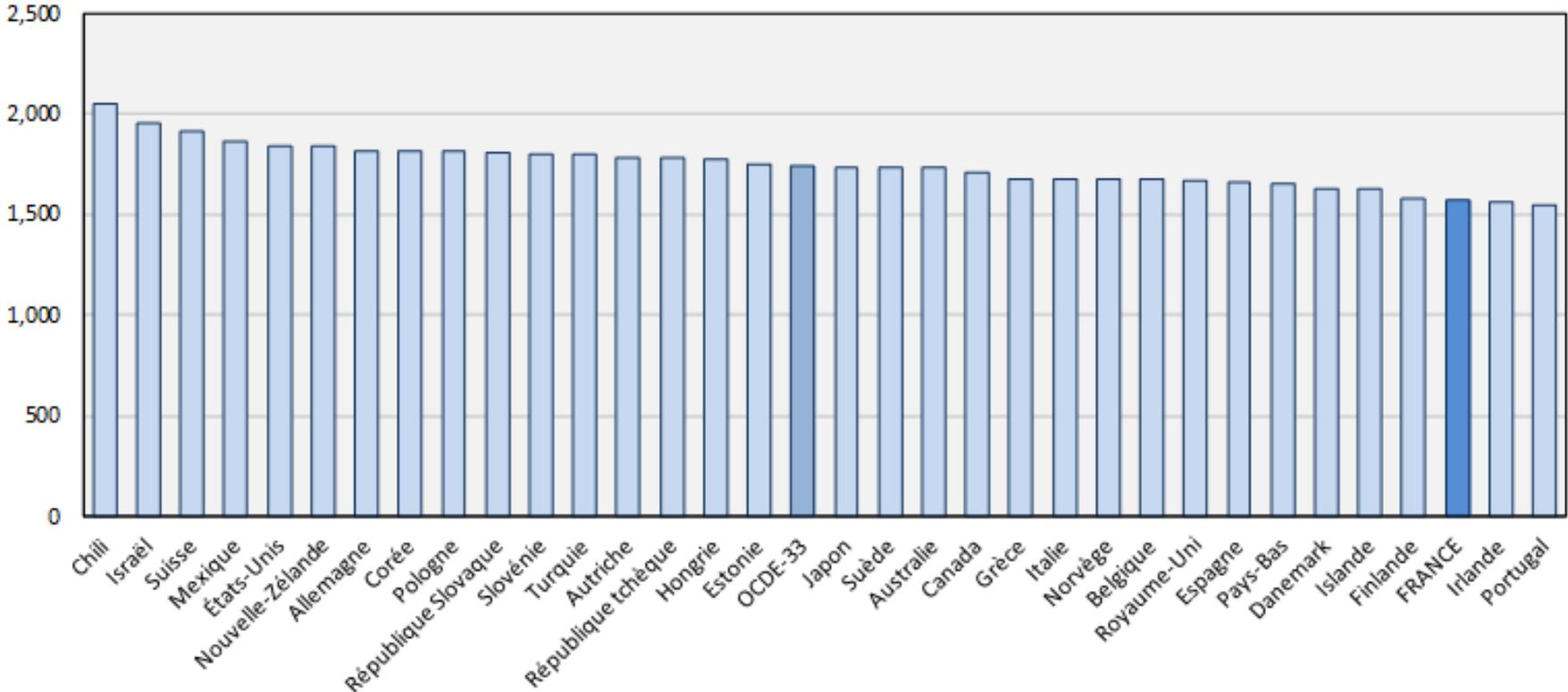


# LA QUESTION DU TEMPS DE TRAVAIL

## Durée annuelle de travail moyenne des fonctionnaires des administrations centrales (2010)

Moyenne d'heures travaillées par an (ajustée)

Moyenne d'heures travaillées par an (ajustée)

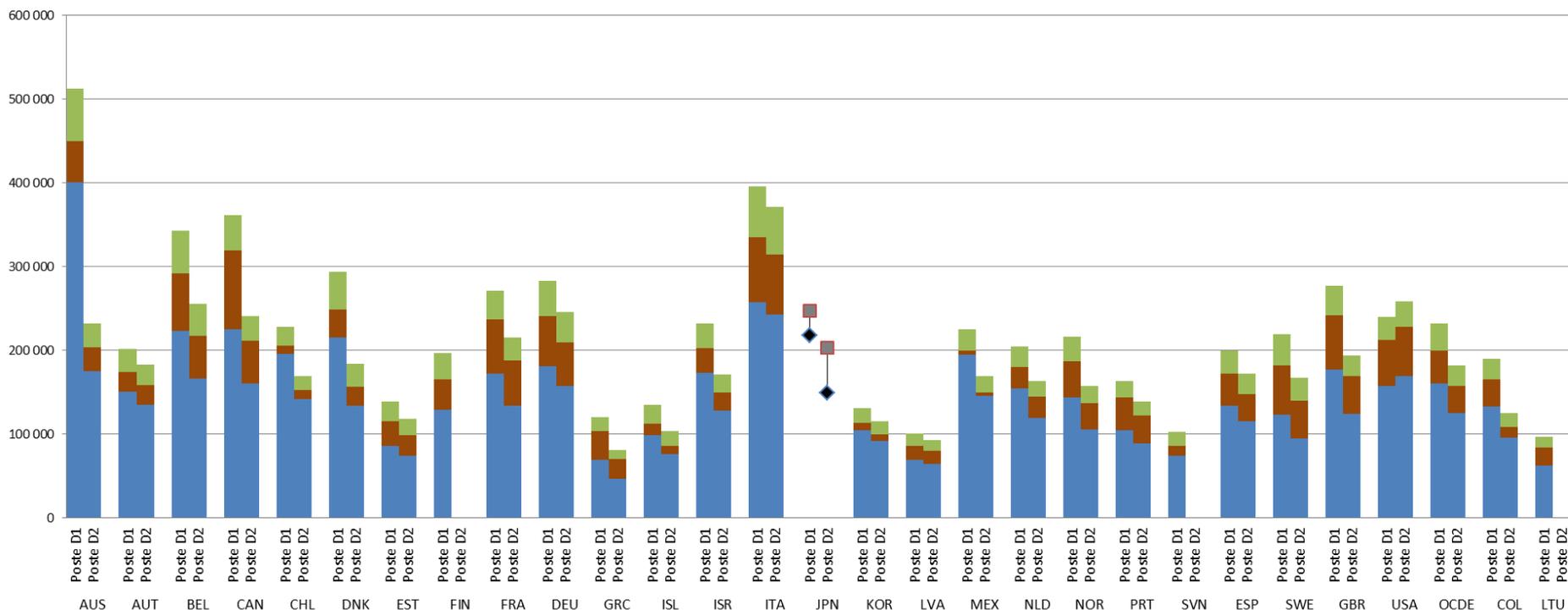


# DES COMPARAISONS AJUSTEES

## cadres supérieurs de l'administration centrale (2015)

2015 USD à PPA

■ Traitement ou salaire      ■ Cotisations sociales de l'employeur      ■ Ajustement lié au temps de travail



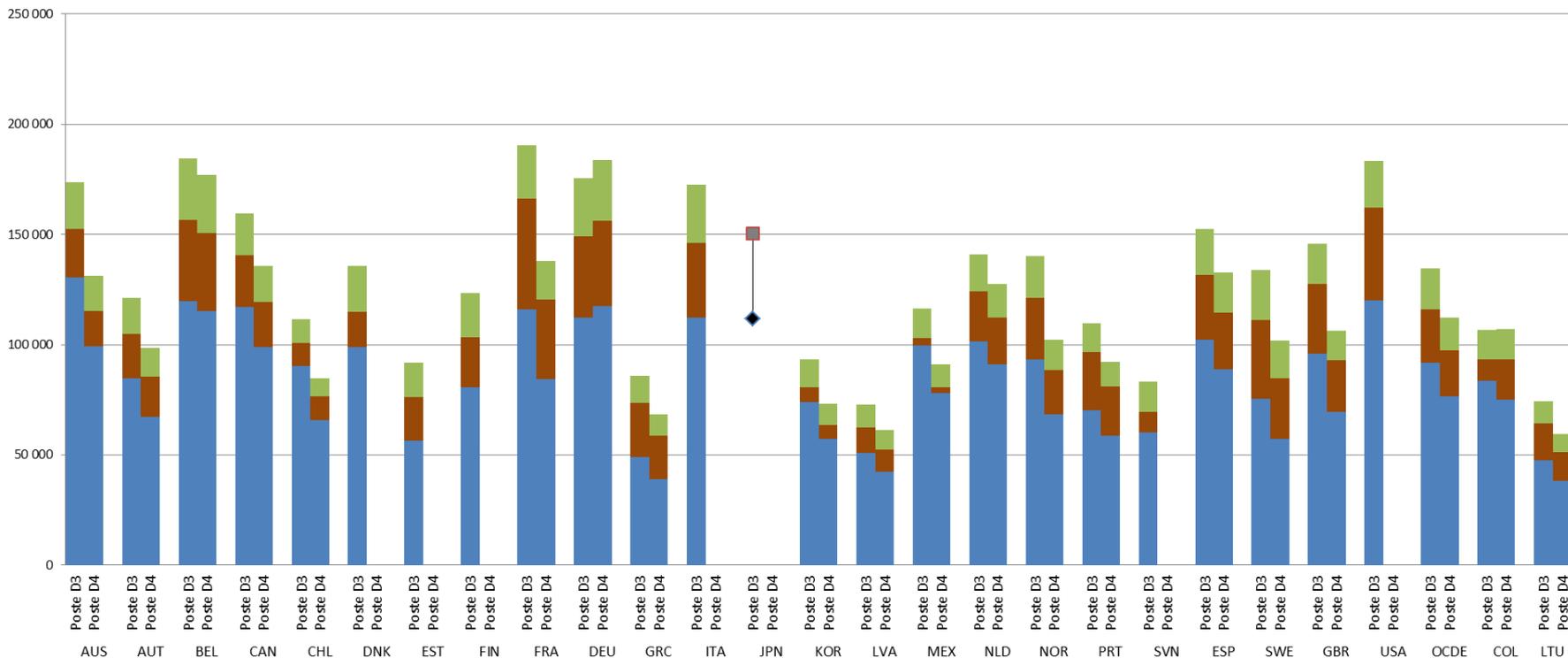
FRANCE



# Cadres moyens de l'administration centrale (2015)

2015 USD à PPA

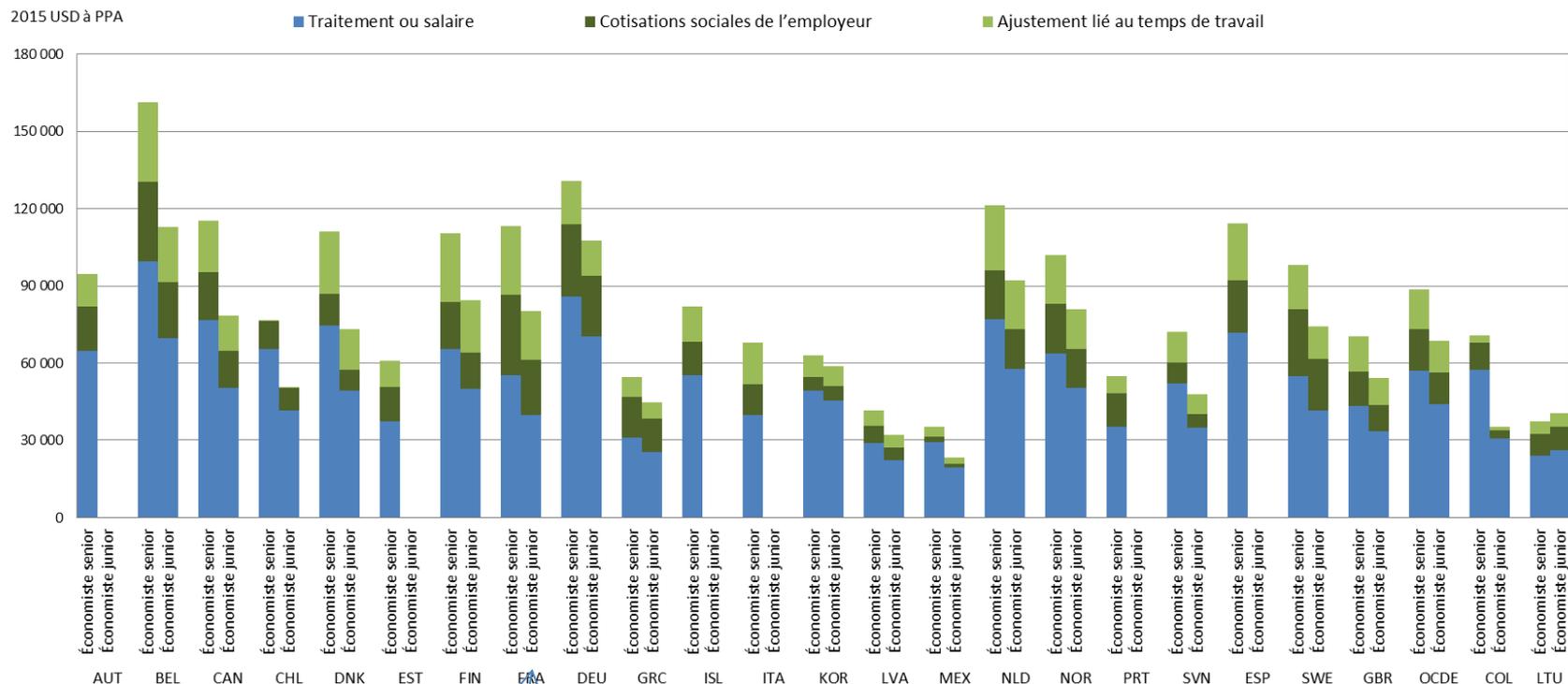
Traitement ou salaire Cotisations sociales de l'employeur Ajustement lié au temps de travail



FRANCE



# Spécialistes senior et junior dans l'administration centrale (2015)



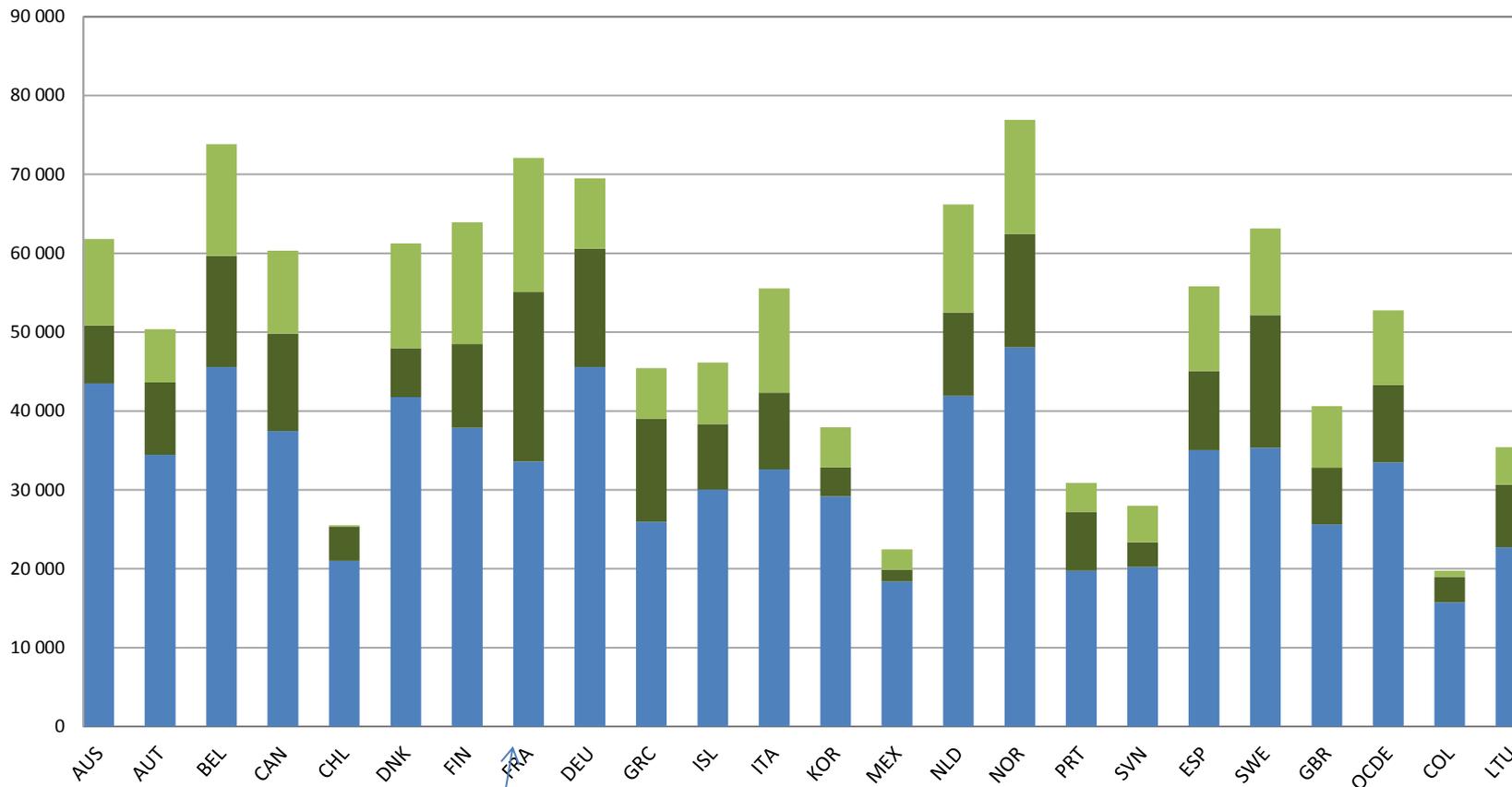
FRANCE



# Agents publics assurant des fonctions de secrétariat (2015)

2015 USD à PPA

■ Traitement ou salaire ■ Cotisations sociales de l'employeur ■ Ajustement lié au temps de travail



FRANCE



# CONCLUSION

---

- Peut-on faire autrement ?
- Et si oui, pourquoi et comment ?