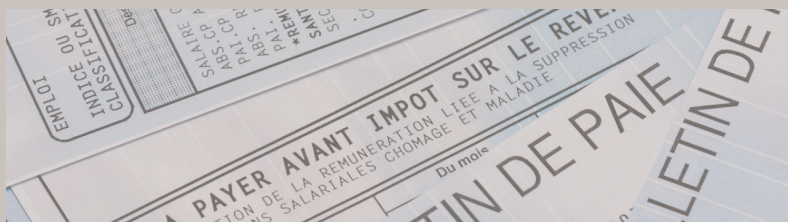




SYNDICAT NATIONAL
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES



LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX



Vade-mecum

Édition 2021

LA RÉMUNÉRATION

VARIABLE

DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX



- **Directeur de la publication** : Stéphane PINTRE, Président national.
- **Rédacteur en chef** : Gérard PRODOM, SGAH et membre du Bureau national en charge de la communication.

- **Rédacteurs** :

- Hugues CHERON, DGS de St Avé (56),
- Cécile DREZEN VENARD, DGS St-Pryvé-St Mesmin (45),
Viviane FEAT, DGS de Sarzeau (56),
- Laetitia MERLOT, DGS de Guer (56),
- Fabrice SALAUN, DGS de Theix Noyalo (56)
- Et avec le concours de Emmanuel Gros, DGS de Vannes (56)

- **Conception graphique / Mise en pages** : 4C Communication/CC - 07 82 26 64 46
- Édition 2021.



La rémunération variable des fonctionnaires territoriaux

Table des matières

INTRODUCTION	4
LA RÉUSSITE D'UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION VARIABLE : LES COMPOSANTES D'UN CONTEXTE FAVORABLE	5
1. Un climat social de qualité	5
A. Des élus favorables et impliqués	6
B. Des représentants du personnel ouverts à la négociation du dispositif	7
2. Une « marque employeur » affirmée	9
A. Des conditions de travail propices au « bien-être »	9
B. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), un levier de la motivation	17
3. Un management bienveillant et professionnel	18
A. Des agents compétents et engagés	18
B. Des encadrants formés à la bienveillance et à la formulation d'objectifs individuels et transversaux	19
UN DISPOSITIF TRANSPARENT, SIMPLE ET MOTIVANT, BASÉ SUR UN RÉGIME INDEMNITAIRE CLAIR ET ÉQUILIBRÉ	20
1. Un IFSE juste et cohérent	21
A. L'IFSE mis en place dans la fonction publique d'État	21
B. L'IFSE dans la FPT	23
2. CIA : critères connus, calcul clair, enveloppe conséquente par agent	28
A. Le CIA : la part variable du RIFSEEP	28
B. Les modalités d'applications rencontrées	29
3. Dans certains cas, la rémunération variable est collective	33
CONCLUSION	37

INTRODUCTION

La rémunération est un sujet de “ mythes ” et de “ fantasmes ” pour les fonctionnaires qui estiment que la progression annoncée de leur carrière va forcément de pair avec une rémunération sensiblement meilleure.

Les dernières évolutions des grilles indiciaires au 1er octobre 2021 montrent bien que ce n'est plus aussi vrai dès lors que les agents de catégorie C restent à l'indice majoré 340 durant les onze premières années de leur parcours territorial.

En outre, la structure de la rémunération dépend d'un cadre rigide basé non seulement sur des grilles indiciaires, de fait de moins en moins “ dynamiques ”, mais aussi d'une valeur de point régulièrement gelée par les gouvernements depuis 20 ans.

Heureusement, en plus de leur traitement indiciaire, les agents territoriaux peuvent bénéficier d'un régime indemnitaire dont les composantes sont encadrées par la réglementation. De plus, depuis l'instauration du RIFSEEP en 2017, les employeurs publics peuvent proposer des éléments de rémunération variables au travers du CIA ou des systèmes de primes collectives.

La rémunération rejoint désormais la question de l'attractivité de la fonction publique à la sortie d'une crise sanitaire qui semble avoir profondément modifié le rapport des individus au travail.

Pour autant, la pandémie a mis en évidence l'importance de pouvoir bénéficier d'un service public performant sur l'ensemble du territoire national, à tel point que la DGAFP a lancé le projet « attractivité de la fonction publique française dans les territoires ».

Ce projet, prévu sur 2 ans, doit permettre d'objectiver les facteurs d'attractivité dans les territoires et apporter une vision prospective, notamment par comparaison avec le secteur privé et d'autres administrations à l'international, en identifiant les meilleures pratiques et actions à mettre en place.

La présente note, rédigée par un collectif de DGS, s'inscrit dans la même démarche, à la fois critique et prospective. Elle a la double vocation d'éclairer les praticiens territoriaux et de servir de boîte à outils managériale.

Dans un premier temps, elle présente l'examen des composantes d'un environnement favorable à la mise en place d'un système de rémunération variable, au travers tout d'abord du climat social puis des autres éléments constitutifs de la « marque employeur » et enfin de la posture des managers. Dans un second temps, elle rappelle les éléments de la rémunération, fixe et variable, et les conditions de la mise en place d'un régime indemnitaire transparent, simple et motivant, tout d'abord individuel, puis collectif.

LA RÉUSSITE D'UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION VARIABLE :

LES COMPOSANTES D'UN CONTEXTE FAVORABLE

La rémunération est une des composantes de la motivation mais elle ne saurait être la seule.

Nous nous sommes interrogés sur les éléments de contexte à traiter en amont, voire en parallèle, d'un système de rémunération variable au sein d'une collectivité.

La première composante identifiée est un climat social apaisé ; pour cela, il faut que les principaux acteurs, élus et agents, soient moteurs pour régler les problématiques de l'organisation.

En outre, la rémunération ne saurait être le centre des discussions ; c'est pourquoi d'autres éléments doivent être valorisés au travers d'une marque employeur affirmée. Enfin, l'importance d'un management bienveillant et la qualité des relations avec la hiérarchie apporteront une touche finale au contexte afin qu'il soit favorable à une réflexion plus poussée sur la rémunération variable, individuelle ou collective.

1. Un climat social de qualité

On définit le "climat social" comme le degré de satisfaction des acteurs d'une organisation à son égard ; autrement dit, la considération des employés ainsi que des équipes dirigeantes vis-à-vis de l'entreprise, de leur rapport personnel et objectif au travail.

L'objectif est d'obtenir un climat « tempéré », jamais dans les excès, tout en tenant mieux compte de l'humain, parce qu'entretenir un bon climat social favorise l'engagement des agents et favorise la solidarité, une valeur sociale et efficace au travail.

Le climat social couvre les situations mettant en évidence notamment :

- le relationnel entre et à l'intérieur des équipes,
- l'efficacité de l'organisation mise en place,
- les différents processus garants de l'équité,
- le niveau d'information dont disposent les collaborateurs,
- le niveau d'autonomie et de concertation.

Différents outils comme les entretiens annuels, la mise en place d'une enquête de climat social ou la réalisation d'un audit (étude de l'absentéisme, du turnover ...), peuvent permettre de faire une 1^{re} analyse du contexte et d'identifier d'éventuels axes d'amélioration.

La mise en œuvre de l'ordonnance sur le dialogue social pourra utilement apporter des éléments de méthode.

A. Des élus favorables et impliqués

Les collectivités territoriales sont caractérisées par la légitimité des élus détenteurs du pouvoir de décision. Aussi, avant d'envisager un quelconque projet managérial, faut-il s'assurer de leur volonté d'y souscrire et de lui accorder les moyens nécessaires.

1) Des valeurs partagées au service des habitants

Les élus ont un projet de mandat qui est le fil rouge de toutes les décisions qu'ils vont prendre au cours de la période. Ils doivent le partager avec les agents qui vont être les chevilles ouvrières de sa mise en œuvre.

Pourtant, tous ne sont pas forcément expérimentés et il revient à la direction générale de les orienter sur le contexte propre à la collectivité.

Cela peut par exemple être réalisé au travers d'un projet d'administration ou d'un projet managérial. Si celui-ci se construit souvent avec les agents, il est nécessaire d'y impliquer également les élus car il permet en particulier de partager les valeurs de la collectivité et les actions à mettre en œuvre pour servir les objectifs politiques.

Dans cette orientation, la réflexion sur les valeurs constitue un préalable afin de définir les constantes de l'organisation et « son identité ». L'identification des valeurs en partage doit permettre de trouver les motivations de chacun pour accomplir chaque jour ses missions. Les valeurs constituent aussi des principes permettant de réguler les logiques d'acteurs. Elles forment une référence commune et créent le lien entre l'individuel et le collectif. Certaines collectivités accompagnent par exemple le projet d'administration d'une charte sur les valeurs.

Par ailleurs, le sens donné aux actions demeure un aspect fondamental de la motivation pour la majorité des individus. Il est aussi important que les élus expliquent leur projet aux agents en leur donnant les grands objectifs (motivations, échéances, ...) afin qu'ils puissent adhérer et endosser le rôle qui leur revient par le sens donné à l'action.

Enfin, la réflexion devra se porter sur les moyens nécessaires à la concrétisation du projet et aux leviers de la motivation. Si la rémunération n'est pas le seul levier, elle en est un. Aussi, les élus devront-ils préciser la part qu'ils donneront à cet aspect au plus tôt afin que le dialogue social ne porte pas seulement sur ce point et éviter tout blocage au fil des années.

Une enveloppe ou un pourcentage d'évolution pourront idéalement être définis dès le début du mandat afin d'indiquer aux agents les règles du jeu pour les années à venir. Dans tous les cas, les montants évoqués devront être cohérents avec les enjeux et la situation financière de la collectivité.

2) La lisibilité des rôles et responsabilités

À côté des valeurs, la bonne lisibilité des rôles et responsabilités des différents acteurs est aussi un préalable. Elle garantit que chacun puisse exercer ses missions dans de bonnes conditions, en sachant se positionner dans l'organisation.

La compréhension des rôles et responsabilités est d'autant plus importante dans un contexte de changement, en début de mandat par exemple.

La mise en place d'un organigramme est un passage obligé ; il sera décliné en fiches de postes et objectifs afin de clarifier le positionnement hiérarchique ou fonctionnel de chacun. Donner une dimension anonyme et prospective par la diffusion d'un organigramme fonctionnel peut aussi être une solution pour que chaque agent connaisse les grades attendus ou possibles sur chaque poste de l'administration.

L'élaboration d'une charte élus - agents (voire élus-cabinet-services) peut être envisagée ; elle permet de clarifier entre autres les limites de leurs positionnements respectifs au sein de la structure afin d'éclairer les postures respectives.

- Posture de l' élu :

- assure un rôle de validation et apporte sa vision stratégique en début de mandat à l'ensemble des agents des services relevant de sa délégation et dans la durée, auprès des DGA et directeurs,
- n'intervient pas directement dans le fonctionnement des services (ni consigne, ni commande) mais en réfère plutôt aux directeurs.

- Posture de l'agent :

- s'assure du maintien d'une distance personnelle et professionnelle avec les élus,
- exprime une loyauté envers le management et les élus.

B. Des représentants du personnel ouverts à la négociation du dispositif

La rémunération variable a fait l'objet de vives oppositions des organisations syndicales depuis l'annonce de ce projet né au niveau de l'Etat en 1998. Elle apparaît en forte opposition aux principes « établis » de la fonction publique, bâtie notamment sur des principes d'égalité des traitements et de progression des carrières à l'ancienneté.

Pour autant, et c'est particulier à la fonction publique territoriale, le régime indemnitaire (RI) relève de chacune des collectivités au titre du principe de libre administration, des moyens disponibles et de la volonté des élus qui la dirigent.

C'est donc au travers du dialogue social que les régimes indemnitaires se sont institués et qu'ils évoluent. La posture des représentants du personnel est une donnée majeure dans l'avancée d'un dispositif « variable ».

1) La représentation syndicale

Si elles se sont généralement opposées à la création d'une part variable de la rémunération, les organisations syndicales ont aujourd'hui d'autres enjeux de court et moyen termes.

L'intersyndicale est mobilisée depuis le printemps 2021 pour une revalorisation des salaires avant la fin du quinquennat. En effet, le pouvoir d'achat des fonctionnaires est globalement en baisse puisque lié à la valeur d'un point qui n'évolue guère et à des grilles indiciaires dont le tassement s'accroît avec la hausse du SMIC.

Ce contexte apparaît plutôt favorable à la création de dispositifs locaux s'ils tendent à améliorer la rémunération des agents mais cela ne signifie pas que les instances valideront d'emblée toutes les propositions.

Le dialogue social au sein de chaque entité a son importance.

2) L'importance du dialogue social

Le dialogue social avec les représentants du personnel ou avec le personnel ne concerne heureusement pas que les questions de rémunération. Il contribue à un contexte favorable en abordant les sujets de préoccupation au sein des équipes.

Il peut notamment s'établir autour des thèmes suivants :

- les conditions d'hygiène et de sécurité (évaluation et impact sur le travail),
- les conditions de travail (amplitude horaire, télétravail, qualité de vie, qualité des installations...),
- le management au quotidien (formation des managers),
- l'avenir : le développement d'un plan de formation efficace et efficient,
- une plus grande considération de la reconnaissance au travail,
- une articulation entre tâches pénibles et tâches plus valorisantes.

À ces thèmes s'ajoutent un second levier portant sur les questions liées aux conditions de vie au travail. Un certain nombre d'actions peuvent être mises en place, à moindre coût, pour développer la marque employeur et favoriser le climat social (locaux, avantages divers, projets collectifs, séminaire...). Ces éléments, qui s'appliquent à tous, et accessibles à tous les niveaux de collectivités, sont le signe d'un traitement égalitaire quels que soient les grades et les fonctions.

Enfin, un troisième levier concerne l'engagement de la collectivité sur des sujets d'inclusion, de diversité qui touchent aujourd'hui une grande partie de la population et donc des agents.

La collectivité a, par exemple, tout intérêt à s'engager sur des questions comme le handicap car au-delà d'être une obligation, il apporte bien plus :

--

- il représente un vivier de compétences important,
- il permet d'améliorer la qualité de vie au travail à travers des réflexions sur l'environnement ou les conditions de travail,
- c'est un signe de diversité au sein de l'organisation,
- une vraie prise en compte de l'humain,
- une amélioration de la performance globale,
- une opportunité RSE (responsabilité sociétale des entreprises).

La mise en place d'une politique autour de la marque employeur représente un enjeu majeur pour la collectivité afin de garantir un climat social apaisé et donc maintenir la performance et l'engagement des agents. Elle apporte également une forte plus-value en terme d'image.

2. Une « marque employeur » affirmée

La marque employeur désigne l'ensemble des problématiques d'image de marque liées notamment à la gestion des ressources humaines et au recrutement d'une organisation. Elle participe donc pleinement au maintien d'un climat social apaisé au sein de la collectivité.

Les leviers pour développer cette marque employeur sont nombreux et ne représentent pas forcément un coût important avec des effets positifs tant, sur la productivité que, sur l'engagement des collaborateurs.

Outre le complément salarial que peut constituer le RIFSEEP, ce qui peut mettre en avant une collectivité vis-à-vis des autres, et sans nul conteste, l'ensemble des avantages salariaux connexes, ainsi que les conditions matérielles pour exercer l'activité.

A. Des conditions de travail propices au « bien-être »

1) La question des locaux et du numérique

Les conditions de travail deviennent un élément déterminant du bien-être de l'agent. La crise sanitaire récente n'a fait que confirmer cet état de fait.

Nous vivons aujourd'hui une mutation quant à l'organisation du travail, outre le développement du télétravail qui apporte son lot de satisfactions pour l'agent (organisation personnelle et familiale, moins de fatigue de transport, respect de l'environnement), ces évolutions proposent également aux collectivités des amendements dans leurs modalités organisationnelles (absentéisme à réguler, gestion des locaux, ...).

Parallèlement, la crise a également démontré l'intérêt d'un retour aux espaces « privés » par rapport aux plateaux de bureaux (gestion sanitaire plus simple, moins de contacts, continuité de l'activité publique).

Enfin, le déploiement des outils numériques n'a pas été en reste du fait de cette crise. Outre la mise en œuvre de plateformes de visioconférence, de nombreuses collectivités ont équipé leurs agents d'outils nomades pour travailler si besoin à domicile ou sur différents sites au sein de l'organisation.

2) Les avantages sociaux

L'action sociale en faveur des agents des collectivités territoriales est demeurée très longtemps dans un régime juridique incertain, conjuguant pratiques locales et référence aux dispositions en vigueur dans la fonction publique d'État. Il en est résulté des pratiques très diverses et inégales selon les collectivités territoriales.

Le droit statutaire de l'action sociale a été mis en place par la Loi n° 2001-2 du 3 janvier 2001, qui a complété l'article 9 de la Loi n° 83-643 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

Références :

Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires et notamment son article 9.

Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et notamment son article 88-1.

Loi n° 2007-209 du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale.

L'employeur territorial peut, et parfois doit, proposer des avantages aux agents. Il s'agit de « petits plus » qui contribuent à affirmer la « marque employeur » et accroissent son attractivité.

Les principaux avantages que l'on propose dans les collectivités sont décrits ci-après.

I. PRÉVOYANCE OU MUTUELLE SANTÉ : D'UNE APPLICATION FACULTATIVE À UNE OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE

Aujourd'hui, de nombreuses collectivités accompagnent leurs agents dans le financement de la mutuelle santé et ou prévoyance, avec en particulier le maintien du salaire en cas de maladie ordinaire.

Le décret n°2012-1474 du 8 novembre 2011 organise pour la fonction publique territoriale, les conditions de mise en œuvre de la participation des employeurs publics au financement de la protection sociale complémentaire souscrite par leurs agents.

Différents dispositifs existent, s'appuyant soit sur la contractualisation directe de la collectivité avec un établissement assurantiel pour le compte de ses agents, soit sur le versement d'une aide laissant le choix de l'établissement à chacun.

Concernant le montant de l'aide, celui-ci est variable d'une collectivité à une autre ; on peut retrouver des exemples où l'intégralité est prise en charge par la structure et d'autres, la majorité des cas, où seule une part est compensée. Dans ce cas, ce peut être une participation identique pour tous les agents ou un montant tenant compte des catégories ou du montant de la rémunération.

Si la collectivité choisit aujourd'hui de ne pas participer, comme c'est son droit, cette participation étant facultative, aucune délibération n'est à prévoir.

Si la collectivité décide aujourd'hui de participer, elle peut le faire pour le risque santé (complémentaire santé) et/ou pour le risque prévoyance (garantie maintien de salaire) : l'un ou l'autre des deux risques (santé/prévoyance) ou pour les deux.

Pour chacun des risques, la collectivité doit choisir la procédure retenue :

- **LA LABELLISATION** : chaque agent souscrit, s'il le souhaite, auprès d'une mutuelle, un organisme d'assurance ou de prévoyance, un contrat ou un règlement dont le caractère solidaire aura été préalablement vérifié au niveau national dans le cadre d'une procédure de labellisation.
- **Ou LA CONVENTION DE PARTICIPATION** : la collectivité organise une procédure de mise en concurrence pour sélectionner auprès d'une mutuelle, un organisme d'assurance ou de prévoyance, un contrat ou un règlement qui sera proposé à l'adhésion facultative des agents.

À noter que la collectivité peut adopter la même procédure pour les deux risques ou une procédure différente pour chaque risque (ex : labellisation pour le risque santé et convention de participation pour la prévoyance ou l'inverse).

La délibération est prise après consultation du comité technique (CT) compétent.

Si la procédure de labellisation a été choisie, la délibération fixant le montant unitaire par agent de la participation financière de la collectivité (celui-ci ne peut excéder le montant de la cotisation ou de la prime qui serait dû en l'absence d'aide).

Cette délibération peut également prévoir une modulation de la participation dans un but d'intérêt social, tenant compte des revenus de l'agent ou de sa situation familiale.

Toutefois malgré l'accompagnement de la collectivité sur ces dispositifs on peut constater qu'à peine la moitié des agents recourent à ceux-ci.

Cela va certainement évoluer positivement grâce aux dispositions de la loi de transformation de la fonction publique.

En effet, une réforme d'envergure modifie les modalités de participation à la protection sociale complémentaire qui était à ce jour facultative et qui deviendra obligatoire.

Les réformes portent tant dans le versant « santé », c'est-à-dire pour le remboursement complémentaire en sus de l'assurance maladie de base des frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident que le versant « prévoyance », c'est-à-dire la couverture complémentaire en sus des droits issus du régime de sécurité sociale obligatoire ou du statut des agents publics concernés, des conséquences essentiellement pécuniaires liées à des risques d'incapacité de travail, d'invalidité, d'incapacité ou de décès des agents publics.

Le dispositif a vocation à s'étendre progressivement et s'agissant de la fonction publique territoriale, il est indiqué que :

- L'obligation de participation financière à hauteur d'au moins 50% de la protection sociale complémentaire « santé » s'impose aux employeurs territoriaux à compter du 1er janvier 2026. Afin de déployer ce dispositif, le montant de référence de l'obligation de participation de participation financière en matière de protection sociale complémentaire « santé » ne pourra être inférieure à la moitié d'un montant de référence fixé par décret (non paru à ce jour).
- L'obligation de participation financière à hauteur de 20% de la protection sociale complémentaire « prévoyance » s'impose aux employeurs territoriaux à compter du 1er janvier 2025. Au même titre que le dispositif « santé », cette obligation de participation financière des employeurs territoriaux à la protection sociale complémentaire prévoyance ne pourra être inférieure à 20% d'un montant de référence fixé par décret (non paru ce jour).

Rappelons qu'un débat doit obligatoirement se tenir au sein du conseil avant fin février 2022 afin de déterminer les grandes orientations de la collectivité.

Ce dispositif a ainsi vocation à se déployer progressivement, notamment au regard des termes des conventions de participations existantes.

À noter :

Les assemblées délibérantes des collectivités territoriales et de leurs établissements publics doivent organiser un débat sur la protection sociale complémentaire dans le délai d'un an à compter du 18 février 2021.

II LES TITRES RESTAURANT DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Les titres restaurants sont encore peu présents dans les petites et moyennes collectivités.

Sources utiles :

Loi n° 2007-209 du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale
Ordonnance n° 67-830 du 27 septembre 1967 relative aux titres-restaurants modifiée par la loi de finances rectificatives pour 2001
Loi n° 83.634 du 13 juillet 1983 article 9

Aujourd'hui, ils peuvent prendre plusieurs formes. Conformément à l'article R3262-1 du Code du travail, modifié par un décret du 6 mars 2014, « les titres-restaurant peuvent être émis sur un support papier ou sous forme dématérialisée ».

Les différentes solutions de titres-restaurant sont actuellement :

- le titre-restaurant papier, très semblable à un chèque (nominatif et avec une valeur faciale),
- la carte-titre restaurant à puce, similaire à une carte bancaire (prépayée et rechargeable, elle permet des paiements électroniques des repas),
- l'application pour smartphone, qui permet le paiement par mobile (ou « M-paiement »).

L'employeur reste totalement libre de passer aux titres-restaurant dématérialisés ou de rester au format « papier ». Si le ticket papier offre une certaine flexibilité d'utilisation pour les salariés (possibilité de dépanner un collègue ou un ami, dons de titres périmés aux associations, etc), la version dématérialisée offre la sécurité (carte bloquée en cas de vol) et permet le paiement au centime près (un titre-restaurant « papier » ne pouvant pas, en principe, faire l'objet d'un rendu de monnaie).

« Le titre-restaurant est considéré comme un avantage social, et il est généralement admis qu'il doit être accordé sur une base égalitaire aux membres du personnel salarié de l'entreprise », indique la Commission nationale des titres-restaurant (CNTR).

L'employeur peut néanmoins subordonner l'attribution des titres-restaurant à certains critères, à condition que ces derniers soient objectifs et n'entraînent pas de discriminations entre les

bénéficiaires du style séparation entre ceux qui bénéficient ou ne bénéficient pas d'une restauration offerte totalement ou partiellement par l'employeur.

La règle d'attribution des titres-restaurant s'avère on ne peut plus simple : un ticket repas par salarié éligible pour un jour travaillé (ouvré) et uniquement si le repas est compris dans les horaires de travail, selon l'article R3262-7 du Code du travail.

Légalement, les salariés n'ont donc droit qu'à un seul ticket par jour de travail effectué, c'est-à-dire 220 jours maximum par an pour un salarié à temps plein, en décomptant les congés payés, les jours fériés et les arrêts-maladie.

Points à retenir

L'article 19 de l'ordonnance du 27 septembre 1967 prévoit la possibilité pour les collectivités publiques et leurs établissements d'attribuer des titres-restaurant : « dans le cas où ils n'ont pas mis en place de dispositif propre de restauration collective » déduction faite des restaurations scolaires et des points de restauration rapide installés en mairie.

À cette occasion, il convient de rappeler que depuis la Loi n° 2007-209 du 19 février 2007, les tickets-restaurant ne sont plus considérés comme des compléments de rémunération mais comme des prestations d'action sociale, et leur attribution n'est donc plus soumise au principe de parité.

Par ailleurs, il y a lieu de préciser que les agents ont droit au maximum à un chèque-restaurant par repas compris dans leur horaire de travail journalier.

Dès lors, un agent dont le cycle de travail est fixé comme suit (8h30-12h et 13h30-17h) et qui doit se rendre occasionnellement en réunion à 20h ne saurait, sous réserve de l'appréciation souveraine des juges, disposer de plus d'un ticket restaurant par jour travaillé.

III PRESTATIONS D' ACTIONS SOCIALES POUR LES FAMILLES

L'action sociale, collective ou individuelle, vise à améliorer les conditions de vie des agents publics et de leurs familles, notamment dans les domaines de la restauration, du logement, de l'enfance et des loisirs, ainsi qu'à les aider à faire face à des situations difficiles. (Art. 9 alinéa 3 de la Loi n° 83-634)

La Loi du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale a généralisé le droit à l'action sociale pour tous les agents territoriaux et précisé qu'il appartient à chaque collectivité territoriale de définir, par délibération, le type des actions et le montant des dépenses qu'elle entend engager dans la réalisation des prestations d'action sociale.

Les sommes affectées aux prestations d'action sociale constituent des dépenses obligatoires. Ces prestations ne constituent pas un élément de rémunération et sont attribuées indépendamment du grade, de l'emploi et de la manière de servir des agents.

Le comité technique doit être consulté pour avis sur la mise en œuvre de la politique d'action sociale de la collectivité.

Les bénéficiaires des prestations d'action sociale sont les agents titulaires, contractuels et de droit privé des collectivités locales et de leurs établissements publics ainsi que leurs familles.

Cette participation tient compte, sauf exception :

- du revenu de l'agent,
- de sa situation familiale, le cas échéant,
- sous réserve des dispositions propres à chaque prestation, le bénéfice de l'action sociale implique une participation du bénéficiaire à la dépense engagée.

Les justificatifs de la dépense réellement engagée devront être produits par l'agent.

Textes de référence :

Circulaire DGAFP FP/4 n°1931 / DB-2B n°256 du 15 juin 1998 relative aux dispositions applicables aux agents des administrations centrales et des services déconcentrés de l'Etat en matière de prestations d'action sociale à réglementation commune ;

Circulaire DGAFP-FP/4 n°2025 / DB-2B n°2257 du 19 juin 2002 relative à la réglementation et aux taux des prestations d'action sociale pour 2002 ;

Circulaire DGAFP-B9 n°2128 / DB-2BPSS n°07-182 du 30 janvier 2007 relative aux prestations individuelles d'action sociale à réglementation commune ;

Circulaire DGAFP-B9 n°11-BCRF1102447C / DB-2BPSS n°11-3302 du 1^{er} avril 2011 relative aux prestations interministérielles d'action sociale à réglementation commune.

PRESTATIONS	Montants 2021
RESTAURATION	
Prestation repas	1,29 €
AIDE A LA FAMILLE	
Allocation aux parents séjournant en maison de repos avec leur enfant	23,88 €
SUBVENTIONS POUR SÉJOURS D'ENFANTS	
En colonies de vacances	
enfants de moins de 13 ans	7,67 €
enfants de 13 à 18 ans	11,60 €
En centres de loisirs sans hébergement	
journée complète	5,53 €
demi-journée	2,79 €
En maisons familiales de vacances et gîtes	
séjours en pension complète	8,07 €
autre formule	7,67 €
Séjours mis en œuvre dans le cadre éducatif	
forfait pour 21 jours ou plus	79,46 €
pour les séjours d'une durée inférieure, par jour	3,78 €
Séjours linguistiques	
enfants de moins de 13 ans	7,67 €
enfants de 13 à 18 ans	11,61 €
ENFANTS HANDICAPÉS	
Allocation aux parents d'enfants handicapés de moins de 20 ans (montant mensuel)	167,06 €
Allocation pour les jeunes adultes handicapés poursuivant des études ou un apprentissage entre 20 et 27 ans : versement mensuel au taux de 30% de la base mensuelle de calcul des prestations familiales	
Séjours en centres de vacances spécialisés (par jour)	21,88 €

Mais on retrouve également les COS locaux ou le CNAS qui proposent également différentes prestations sociales. Voici quelques exemples.

- **Vie de famille** : mariage, Pacs, prêt jeune ménage, prêt prothèses et lunetterie, etc.
- **Travail** : médailles, départ à la retraite, etc.
- **Services à la personne** : Ticket CESU.
- **Transports** : permis de conduire, remises sur l'achat de voitures.
- **Logement** : prêts accession et amélioration de l'habitat, aide sociale au logement.
- **Achats** : réductions dans de nombreuses enseignes.
- **Enfants** : naissance, garde, Noël, rentrée scolaire, accueil de loisirs, vacances, prêt Études supérieures, etc.
- **Vacances** : séjours vacances, plan épargne, chèques - vacances, prêts, remises et offres exclusives auprès de + de 50 partenaires vacances...
- **Culture & loisirs** : billetterie, offres locales culture, sport, loisirs et bien-être, abonnements magazines, chèques lire/culture, chèques-vacances...
- **Solidarité** :
 - pour un coup de pouce : prêts dépannage et social, précarité énergétique, écoute sociale, information juridique,
 - en cas de coups durs : handicap, décès, catastrophe naturelle, secours exceptionnel...
 - pour des difficultés financières : restructuration de crédits...

Enfin, selon les collectivités, différents avantages sociaux peuvent exister que ceux-ci soient financiers ou matériels.

D'un point de vue financier, on peut parfois bénéficier d'une prime de vacances, de Noël, voire de 13^e mois.

Ces différents avantages sont variables dans leurs montants d'une collectivité à une autre. Soit c'est un montant identique par agent, soit c'est un montant variable selon la hiérarchie au sein de la collectivité, soit nous pouvons retrouver des collectivités où les agents se voient affecter d'un véritable 13^e mois.

Côté matériel, certaines collectivités offrent des bons cadeaux en fin d'année ou des colis. Parfois on peut également bénéficier de bons d'habillement à utiliser dans les magasins de la ville ; certains avantages liés à des congés et/ou ponts complémentaires existaient mais ils disparaissent en application de la loi et à l'exigence d'un retour strict aux 1607 au 1^{er} janvier 2022.

Pour terminer certains avantages matériels s'inscrivent également dans l'image que souhaite dégager la collectivité. On peut avoir un véhicule de services et/ou de fonction, des outils numériques adaptés (tablettes, smartphones, connexions internet mobiles, carte essence GR, télépéage...).

Autant d'éléments qui constituent des bases pour attirer de futurs candidats y compris de la sphère privée plus habitués à bénéficier de ce genre d'avantages.

Au-delà de l'aspect financier, et plus proche des modes de gestion propres à la fonction publique, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) peut offrir aux agents des possibilités de mobilité interne, d'évolution statutaire et/ou hiérarchique.

B. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), un levier de la motivation

Le déroulement de carrière est également un vecteur positif pour attirer des agents que ce soit au travers de l'accompagnement financier de la collectivité sur des axes de formations (plan de formation CNFPT mais également organismes externes), d'aide au reclassement (financement et accompagnement pour des VAE) ou encore de temps pour concrétiser un projet personnel (bilan de compétence, congés formation, temps préparation concours ou examens).

Mais ce qui est également primordial dans une politique GPEC, dans la recherche de l'optimisation des compétences, dans la transparence organisationnelle de la collectivité c'est d'attirer et pérenniser les « talents ».

Pour ce faire outre la définition d'un organigramme fonctionnel qui met en avant les possibilités d'évolution pouvant être offertes au sein de la collectivité, ce qui est également important depuis 2021, c'est le contenu des lignes directrices de gestion proposées et principalement sur la partie avancement.

Que ce soit pour les conditions d'avancement de grade et de promotion interne, il est clair qu'aujourd'hui, en fonction des dispositifs déployés au sein des collectivités, l'attrait pour une collectivité d'affectation future se fera en fonction des possibilités d'évoluer professionnellement.

Par ailleurs, le fait de pouvoir évoquer le sujet lors de recrutement avec des candidats en cours de passation de concours/ examen ou lauréats d'une future nomination est un argument prioritaire pour conforter une candidature.

Ces perspectives ne peuvent aboutir que si l'autorité territoriale y consent et que si elle y consacre les moyens budgétaires adaptés (création de postes, enveloppe formation...).

Plus que jamais l'image, la marque de la collectivité se fera dans les années à venir sur ce qu'elle offrira à ses collaborateurs que ce soit au travers des conditions de travail, de l'ambiance dans les services ou encore des moyens humains et/ou financiers qu'elle pourra déployer.

3. Un management bienveillant et professionnel

Plus qu'un terme à la « mode », la bienveillance dans la sphère professionnelle est un incontournable des fondamentaux managériaux d'aujourd'hui que ce soit pour les générations X ou Y, que pour les autres qui découvrent ces dernières années les grands avantages du management par la bienveillance.

Qu'est-ce que le management bienveillant ? Il s'agit pour l'encadrant d'adopter à l'égard de ses collaborateurs une attitude sincèrement positive à leur égard, en basant la relation de travail sur l'écoute active, le respect mutuel et la confiance réciproque.

Manager avec bienveillance permet de réunir les conditions essentielles pour que les agents soient moins stressés, plus motivés et surtout qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Les bénéfices à tout niveau du management bienveillant sont indiscutables : la reconnaissance du travail, le droit à l'erreur, l'écoute et le partage de solutions, le développement de l'autonomie...

A. Des agents compétents et engagés

Tout au long de l'année, l'agent ne devra pas perdre de vue ses objectifs annuels, car ils sont un des éléments pris en compte de son évaluation. L'encadrant devra rappeler au besoin la teneur des objectifs annuels et préciser avec l'agent les attentes, les moyens, le calendrier...

L'entretien annuel est la continuité de ce qui s'est fait au cours de l'année. L'évaluation permet de détecter des potentiels et des aspirations pour obtenir la meilleure adéquation entre les besoins du service et les richesses humaines en présence.

Il est également un outil de management permettant de développer les compétences de l'agent, ainsi que de mettre en valeur ses compétences et ses talents (soft skills). L'agent peut également formuler des vœux de formations, de missions, de modifications de sa fiche de poste, qui pourront légitimer/justifier la demande d'avancement ou d'augmentation de la rémunération.

Il est donc essentiel de réussir l'exercice de l'entretien annuel pour les deux protagonistes, car au-delà de la rémunération variable qui pourra en découler et

dont les décisions d'attribution ou non devront être comprises et acceptés, il est le témoignage de la qualité de la relation entre deux professionnels et le « tremplin » de motivation vers l'année suivante.

B. Des encadrants formés à la bienveillance et à la formulation d'objectifs individuels et transversaux

Contrairement à ce que disent ses détracteurs, il ne s'agit pas de manquer de fermeté, de ne pas fixer de cap et de distribuer les satisfécits à tout va. Bien au contraire ! Rester professionnel, fixer des objectifs atteignables et concrets, et féliciter les collaborateurs lorsqu'ils le méritent sont autant de gages d'un management bienveillant, grâce auquel le climat social et le service rendu seront de qualité.

Il est nécessaire de former les encadrants au management par la bienveillance, soit auprès du CNFPT, soit avec un intervenant spécialisé. Il est aussi judicieux, pour le développer de façon homogène dans la collectivité, de partager le concept et ses illustrations directement entre encadrants lors de rencontres dédiées, un séminaire annuel par exemple. Rapidement il deviendra plus qu'un concept, mais une réalité au quotidien et une valeur de l'administration, qui est souvent plébiscitée dans les projets de service ou d'administration.

Le management bienveillant mis en œuvre tout au long de l'année se traduira notamment lors de l'entretien annuel d'évaluation, temps d'échange privilégié entre encadrant et encadré. Il permettra une juste évaluation de l'agent, de ses aptitudes, ses compétences, l'atteinte de ses objectifs, et ce sans démagogie.

Les managers doivent être formés à ce type d'entretien : écoute active, reformulation pour bien se comprendre, faire place à l'autoévaluation par l'agent aussi bien de son comportement, de ses aptitudes que des objectifs annuels fixés. In fine, c'est bien l'encadrant qui formulera l'objectif (en se basant notamment sur la méthode SMART – Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temps limité).

L'encadrant doit avoir préalablement noté régulièrement les points forts de l'agent sur tel événement ou tel projet, les difficultés rencontrées et les éventuelles progressions liées aux temps d'échange, de cadrage des attentes / procédures, et d'explicitation des objectifs fixés lors de l'entretien, dès que le temps est venu de les mettre en œuvre.

On ne saurait trop conseiller également aux encadrants de fixer en sus d'objectifs individuels (destinés à l'agent seul), de fixer des objectifs transversaux à ses collaborateurs ou à des agents de plusieurs services. Partager les réflexions d'autres collègues, travailler ensemble et tout simplement parfois apprendre à se connaître permet de créer des passerelles, de la transversalité source d'efficacité, d'ouverture d'esprit et de sens du collectif.



UN DISPOSITIF TRANSPARENT, SIMPLE ET MOTIVANT, BASÉ SUR UN RÉGIME INDEMNITAIRE CLAIR ET ÉQUILIBRÉ

Depuis janvier 2017, les collectivités doivent mettre en place le RIFSEEP. Cette disposition prévue dans le décret du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire, tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel pour les services de l'État, a été étendu à la fonction publique territoriale par circulaire du 3 avril 2017.

Le RIFSEEP comprend 2 parties :

- une indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE), liée aux fonctions exercées,
- et un complément indemnitaire annuel (CIA) qui tient compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir de l'agent.

Chaque collectivité est libre de fixer par délibération et après avis du comité technique, les règles d'attribution et les montants des régimes indemnitaires de ses agents, dans la limite des montants dont bénéficient les différents services de l'État.

La définition des plafonds doit être concomitante avec celle des groupes de fonctions qui est déterminante dans la mise en œuvre du RIFSEEP, et la délibération doit définir le montant plafond pour chacun des groupes de fonctions dans la limite du plafond global, constitué de la somme des deux parts (IFSE+CIA).

Le régime indemnitaire mis en place par la délibération est par principe exclusif de toutes autres primes et indemnités liées aux fonctions et à la manière de servir, à quelques exceptions (indemnités horaires pour travail des dimanches et jours fériés, indemnités horaires pour travaux supplémentaires, prime de responsabilité pour emploi fonctionnel, indemnités de missions, avantages collectivement acquis instaurés avant la loi du 26 janvier 1984).

1. Un IFSE juste et cohérent

Il est instauré au profit des cadres d'emplois une indemnité de fonctions, de sujétion et d'expertise (IFSE) ayant vocation à valoriser l'ensemble du parcours professionnel des agents.

L'IFSE constitue l'indemnité principale du RIFSEEP. Versée mensuellement, elle tend à valoriser l'exercice des fonctions.

En principe, l'IFSE remplace toutes les primes existantes qui répondent aux mêmes objectifs. Les exceptions à cette règle de non-cumul, fixées par arrêté interministériel, sont limitées et répondent à des problématiques très spécifiques (IFSE régie, tutorat, assistants de prévention...).

A. L'IFSE mis en place dans la fonction publique d'État

Cette indemnité repose sur la formalisation de critères professionnels liés aux fonctions exercées d'une part, et sur la prise en compte de l'expérience accumulée d'autre part.

Pour chaque corps bénéficiaire du RIFSEEP, un nombre limité de groupes de fonctions est déterminé.

Au niveau de la fonction publique de l'Etat, la répartition des postes entre les différents groupes de fonctions est décidée par chaque ministère et harmonisée au niveau interministériel.

Une fois chaque poste classé dans un de ces groupes, l'expérience professionnelle acquise par l'agent est également valorisée : approfondissement des savoirs-faire, consolidation des connaissances pratiques...

En combinant l'évolution des fonctions et la valorisation de l'expérience, le montant de l'IFSE peut ainsi évoluer à plusieurs occasions :

- en cas de mobilité au sein du même groupe de fonctions : la polyvalence pourra être valorisée au même titre que la spécialisation,
- en cas de changement de groupe de fonctions,
- en l'absence de changement de fonctions, pour tenir compte de l'expérience acquise : ce réexamen intervient au maximum 4 ans après la prise de poste,
- En cas de changement de grade.

Le groupe de fonctions est la colonne vertébrale du nouveau dispositif indemnitaire : il s'agit de la définition de l'espace professionnel au sein duquel évolue l'agent.

À chaque groupe de fonctions correspond un plafond de primes annuel.

Le nombre de groupes de fonctions est déterminé au regard de la variété des missions propres à chaque corps. Il est toutefois limité, pour favoriser la lisibilité du dispositif.

Le groupe 1 est celui contenant les fonctions dont le niveau de responsabilités est le plus important.

La répartition des fonctions au sein des différents groupes est réalisée sur la base de critères objectifs, fixés dans le décret du 20 mai 2014.

Pour rappel, ces critères sont les suivants :

- l'encadrement, la coordination ou la conception,
- la technicité, l'expertise, l'expérience ou la qualification nécessaire à l'exercice des fonctions,
- Les sujétions particulières et le degré d'exposition du poste.

La combinaison de ces critères variés permet de prendre en compte toutes les spécificités des postes et notamment les technicités particulières ou les compétences rares. Par ailleurs, ces critères ne sont pas hiérarchisés : par exemple, le critère « encadrement » ne vaut pas plus que le critère « exposition du poste ». Ils constituent donc une donnée objective permettant aux employeurs de répartir les fonctions dans les différents groupes.

Le RIFSEEP repose sur une logique fonctionnelle. Ce sont donc les fonctions exercées par un agent, et non son grade, qui déterminent le groupe dans lequel il sera affecté. En revanche, en cas de promotion de grade, le montant de l'IFSE fait obligatoirement l'objet d'un réexamen par l'employeur.

Le dispositif RIFSEEP prévoit le réexamen de la situation indemnitaire d'un agent y compris si celui-ci ne change pas de fonctions et au plus tard 4 ans après la prise de poste. En effet, l'approfondissement des savoir-faire comme la diversification des compétences pratiques constituent également des éléments à prendre en compte, au même titre qu'un accroissement des responsabilités.



B. L'IFSE dans la FPT

Les collectivités ont mis en œuvre le RIFSEEP depuis, selon 2 approches principales.

>>> Une première méthode adoptée par de nombreuses collectivités par similitude avec l'État, consiste à définir des critères qui partent des cadres d'emplois et dans lesquels les agents d'un même cadre d'emplois sont répartis au sein de plusieurs groupes de fonctions selon des critères prédéfinis.

Un exemple est donné ci-après pour deux cadres d'emplois, attachés et rédacteurs.

Attachés territoriaux

Les agents de ce cadre d'emplois sont répartis au sein de « X » groupes de fonctions selon les critères suivants :

Critères tenant compte de(s) :	Critères pris en compte :
Fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception	Préciser le ou les critères/sous critères retenus
Technicité, expertise, expérience ou qualification nécessaire à l'exercice des missions	Préciser le ou les critères/sous critères retenus
Sujétions particulières ou degré d'exposition du poste au regard de son environnement professionnel	Préciser le ou les critères/sous critères retenus

L'attribution du montant individuel d'IFSE se fera, selon les groupes de fonctions, dans la limite des plafonds (et le cas échéant) dans la limite des montants minimaux suivants :

Groupes de fonctions	Plafond annuel de l'IFSE	Plafond annuel de l'IFSE agents logés pour NAS	(Le cas échéant) Montant minimal d'IFSE
Groupe 1	36 210 €	22 310 €	
Groupe 2	32 130 €	17 205 €	
Groupe 3	25 500 €	14 320 €	
Groupe 4	20 400 €	11 160 €	

Rédacteurs territoriaux

Les agents de ce cadre d'emplois sont répartis au sein de « y » groupes de fonctions selon les critères suivants :

Critères tenant compte de(s) :	Critères pris en compte :
Fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception	Préciser le ou les critères/sous critères retenus
Technicité, expertise, expérience ou qualification nécessaire à l'exercice des missions	Préciser le ou les critères/sous critères retenus
Sujétions particulières ou degré d'exposition du poste au regard de son environnement professionnel	Préciser le ou les critères/sous critères retenus

L'attribution du montant individuel d'IFSE se fera, selon les groupes de fonctions, dans la limite des plafonds (et le cas échéant) dans la limite des montants minimaux suivants :

Groupes de fonctions	Plafond annuel de l'IFSE	Plafond annuel de l'IFSE agents logés pour NAS	(Le cas échéant) Montant minimal d'IFSE
Groupe 1	17 480 €	8 030 €	
Groupe 2	16 015 €	7 220 €	
Groupe 3	14 650 €	6 670 €	

AVANTAGES

- Cette méthode est celle qui colle le mieux aux textes et est cohérente avec le CIA dont le pourcentage maximum du plafond global du RIFSEEP a également été déterminé par cadre d'emplois (15% pour les catégories A, 12% pour les catégories B, 10% pour les catégories C).

INCONVÉNIENTS

- Cette méthode nécessite pour être juste que les fonctions soient occupées par des agents dont le cadre d'emplois correspond parfaitement avec les missions. Par exemple si un rédacteur occupe un poste de responsable de service avec des missions équivalentes à un autre responsable de service qui serait titulaire du grade d'attaché, leur IFSE n'est pas identique.

>>> La 2^e méthode consiste à privilégier des groupes de fonctions définis par l'autorité territoriale sur la base de l'organigramme, des fiches de poste et d'un outil de cotation des postes.

Les postes sont ensuite classés au sein des groupes selon un système de points évaluant les niveaux des 3 critères définis par le décret :

- l'encadrement, la coordination ou la conception,
- la technicité, l'expertise, l'expérience ou la qualification nécessaire à l'exercice des fonctions,
- les sujétions particulières et le degré d'exposition du poste.

Le montant de chacun des groupes est fixé uniquement selon le niveau de fonctions exercé par les agents, sans considération obligatoire du grade détenu.

Le grade est cependant pris en compte pour s'assurer du respect des montants plafonds fixés pour les corps équivalents de la fonction publique d'Etat.

Exemple de tableau par niveau de fonctions :

Niveaux de fonctions	Cadres d'emplois susceptibles d'être concernés	IFSE annuelle minimum	IFSE annuelle maximum
1. Direction Générale des services et Direction Générale Adjointe des services	Attaché Ingénieur	12 000,00 €	17 000,00 €
2. Membres de la Direction Générale	Attaché Ingénieur	8 000,00 €	12 000,00 €
3. Directeur de service	Attaché, Ingénieur	5 000,00 €	8 000,00 €
4. Responsable de service / Responsable d'une structure	Attaché, Ingénieur Bibliothécaire Rédacteur, Technicien Adjoint administratif Animateur Adjoint d'animation Adjoint technique Agent de maîtrise Assistant de conservation du patrimoine	2 500,00 €	5 000,00 €
5. chef d'équipe, responsable adjoint	Rédacteur, technicien Assistant de conservation du patrimoine Adjoint Administratif Animateur Adjoint d'animation Agent de maîtrise Adjoint technique Adjoint du patrimoine	1 500,00 €	2 500,00 €
6. Poste d'application / Coordinateur d'activité	Rédacteur, technicien Adjoint Administratif Adjoint d'animation Adjoint technique Agent de maîtrise Adjoint du patrimoine ATSEM	1 000,00 €	1 500,00 €

Les chiffres ci-dessus sont donnés à titre d'exemple et peuvent bien entendu varier d'une collectivité à l'autre, dans la limite du plafond fixé par les textes (36210 € pour le 1^{er} groupe de fonctions).

Exemple de cotation issu du tableau précédent concernant le niveau 3

Directeur de service

Exemple de cotation issu du tableau précédent concernant le niveau 3

Directeur de service

Niveaux	0 point	10 points	20 points
Responsabilité	Responsabilité de 0 à 5 collaborateurs encadrés Et Au niveau du service, collaboration à la détermination des orientations stratégiques et responsabilité de leur mise en œuvre, participation à l'évaluation	Responsabilité de 6 à 24 collaborateurs encadrés Et Au niveau du service, collaboration à la détermination des orientations stratégiques et responsabilité de leur mise en œuvre, participation à l'évaluation	Responsabilité d'au moins 25 collaborateurs encadrés Et Au niveau du service, collaboration à la détermination des orientations stratégiques et responsabilité de leur mise en œuvre, participation à l'évaluation
Technicité	Maîtrise experte dans un domaine Et/ou Maîtrise intermédiaire dans plusieurs domaines	Maîtrise experte dans plusieurs domaines Et Nécessite une expérience sur le métier	Maîtrise experte dans plusieurs domaines Et Nécessite une expérience sur le métier Et Rareté de l'expertise
Contraintes	Pénibilité du poste reconnue Et/ou Poste à enjeu relationnel reconnu. Poste impliquant des relations régulières avec des partenaires externes, des usagers ou des interlocuteurs internes	Pénibilité physique et/ou psychologique importante et régulière Et/ou Poste à enjeu relationnel important. Poste exposé. Et/ou Poste à fortes contraintes	-

Le nombre de points obtenus dans chaque niveau détermine le montant de l'IFSE par une simple règle de 3, entre le mini et le maxi du groupe de fonctions.

AVANTAGES

- Cette méthode paraît plus juste pour valoriser à sa juste valeur les fonctions exercées par un agent.
- Les postes peuvent ensuite, dans le cadre des lignes directrices de gestion, faire l'objet de la définition d'un grade maxi pouvant être occupé dans l'emploi correspondant.
- Le dispositif est très transparent pour les salariés et permet exactement de savoir à quelle somme prétendre en cas de changement de poste.

INCONVÉNIENTS

- La cotation très figée ne permet pas de marge de manœuvre au niveau de la négociation, sans évolution notable des fonctions (mais c'est le principe des textes).
- Cette méthode manque de souplesse en cas de recrutement d'un nouvel agent car elle ne permet pas de prendre en compte l'expérience.
- Pas de possibilité non plus de modifier l'IFSE en cas de changement de grade, sauf si modification des missions.

Les textes prévoient que l'IFSE (indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise) doit être réévaluée au maximum tous les 4 ans :

- en cas de mobilité au sein du même groupe de fonctions : la polyvalence pourra être valorisée au même titre que la spécialisation.
- En cas de changement de groupe de fonctions.
- En cas de changement de grade.
- En l'absence de changement de fonction, pour tenir compte de l'expérience acquise : ce réexamen doit intervenir au maximum 4 ans après la prise de poste et n'ouvre pas forcément à une revalorisation.

L'heure est donc théoriquement au réexamen de l'IFSE pour les agents n'ayant pas eu de modification de leur poste depuis 2017.

Pourtant, peu de directions des ressources humaines ont instauré des critères objectifs permettant d'effectuer cette réévaluation. Sans critères, les agents concernés auront donc des difficultés à faire valoir leur droit.



2. CIA : critères connus, calcul clair, enveloppe conséquente par agent

La part CIA est la dernière évolution législative en matière de régime indemnitaire dans la FPT.

Cette part est la résultante du dispositif étatique mis en œuvre depuis plusieurs décennies et qui s'appuyait sur la méritocratie au regard des missions, des tâches accomplies ponctuellement ou lors d'une évaluation annuelle globale.

Calqué en 2017 dans la FPT, celui-ci a tardé à émerger. La lecture initiale du texte fondateur laissait planer le doute sur son application « obligatoire » ou « volontaire ».

A. Le CIA : la part variable du RIFSEEP

Le CIA constitue la 2^e part du RIFSEEP ; alors que l'IFSE répond à des critères liés à la fonction, le CIA est « variable ».

L'assemblée délibérante doit (c'est une obligation) l'instituer au même titre que l'IFSE lors de l'instauration du RIFSEEP.

Le CIA est variable car il n'a pas vocation à être reconduit automatiquement d'une année sur l'autre. Son versement à titre individuel est facultatif, l'autorité territoriale ayant la possibilité de l'octroyer ou non selon les critères retenus par la collectivité.

Le versement du CIA tient compte en principe de l'engagement professionnel et de la manière de servir de l'agent, appréciés au moment de l'évaluation professionnelle.

Pour ne pas dénaturer l'esprit du texte, il est recommandé de lier le versement du CIA à l'évaluation professionnelle des agents. À ce titre, pour justifier ou moduler le versement du CIA, il conviendrait d'utiliser tout ou partie des critères utilisés pour l'entretien professionnel.

Ces éléments doivent figurer dans la délibération.

Il revient à l'organe délibérant de déterminer le plafond annuel du CIA par groupe de fonctions.

Le CIA ayant un caractère complémentaire, il ne doit pas représenter une part disproportionnée dans le RIFSEEP.

La circulaire ministérielle applicable à la fonction publique d’Etat préconise que le CIA ne dépasse pas :

- 15 % du plafond global du RIFSEEP pour les agents de catégorie A.
- 12 % pour les agents de catégorie B.
- 10 % pour les agents de catégorie C.

Ces pourcentages ne s’imposent pas aux collectivités, toutefois, pour respecter l’esprit du texte, Il est recommandé de respecter ces préconisations ministérielles.

Le montant du CIA, pouvant être attribué par arrêté de l’autorité territoriale à l’agent, est compris entre 0% et 100% du montant maximal fixé par groupe de fonctions.

B. Les modalités d’applications rencontrées

Longtemps les collectivités en sont restées à une application au cas par cas en fonction des volontés politiques, managériales et des capacités budgétaires.

Depuis 2019, il semble acquis, sous la pression des préfectures, que désormais l’ensemble des collectivités intègrent ce dispositif dans leurs politiques managériales.

Il y a autant de dispositifs mis en œuvre (montants, critères d’octrois, ...) qu’il y a de collectivités.

1) Application stricte des décrets d’application du RIFSEEP

Certains se reposent uniquement sur le dispositif proposé par les différents décrets ou en fonction des niveaux de hiérarchisation au sein de la collectivité, des montants plafonds sont proposés.

La grille ci-après donne un exemple de régime indemnitaire basé sur les valeurs maximales autorisées en 2021.

Cadres d'emplois	Montants annuels maxima de l'IFSE	Montants annuels maxima du CIA	Montants globaux maximum
CATÉGORIE A			
Administrateurs			
Groupe 1	49980 €	8820 €	58800 €

Cadres d'emplois	Montants annuels maxima de l'IFSE	Montants annuels maxima du CIA	Montants globaux maximum
Groupe 2	46920 €	8280 €	55200 €
Groupe 3	42330 €	7470 €	49800 €
Attachés territoriaux et secrétaires de mairie			
Groupe 1	36210 €	6390 €	42600 €
Groupe 2	32130 €	5670 €	37800 €
Groupe 3	25500 €	4500 €	30000 €
Groupe 4	20400 €	3600 €	24000 €

L'avantage de ce dispositif : une application stricte des textes, une transparence dans la hiérarchisation et les montants proposés.

Les inconvénients : une enveloppe octroyée totalement déconnectée des tâches.

Une application stricte quelle que soit la méritocratie, le présentéisme, l'entraide, la réalisation de tâches dites « exceptionnelles » ...

Une enveloppe budgétaire lourde pour la collectivité.

2) Mise en œuvre d'une part CIA – montant a minima identique pour tous sans application de critères

D'autres structures ont appliqué les consignes préfectorales à la plus simple expression à savoir mettre un montant en face de la ligne CIA.

Ce montant est figé de manière identique entre les agents, quels que soient leur catégorie, leur fonction hiérarchique, leur métier. Seule la notion de temps de travail vient amender les montants proposés.

Ainsi nous avons à titre d'exemple les agents d'une collectivité qui bénéficient tous d'une enveloppe annuelle de 90 € au titre du CIA et ceci sans évaluation préalable.

L'avantage de ce dispositif : une somme acquise par tous et un montant connu en début d'année civile.

Les inconvénients : un dispositif totalement déconnecté de ses fondements initiaux. On est désormais sur une forme d'acquis sociale sans aucun lien avec les tâches.

Une somme relativement faible qui ne prête pas aux efforts de chacun.

3) Mise en œuvre d'une part CIA calé sur le présentéisme et l'évaluation annuelle

Pour pallier aux défaillances précitées, d'autres structures ont développé des dispositifs mettant en œuvre différents critères pour l'octroi de la part CIA (présentéisme, évaluation croisée...).

À titre d'exemple, une collectivité propose que seuls les agents n'ayant pas été absents plus de 21 jours dans l'année (exception faite des maternités, paternités et accidents de travail) sont éligibles à une évaluation croisée.

Cette évaluation établie sur 11 critères applicables à tous les agents de la collectivité octroie en fonction de son résultat une prime CIA allant de 0 à plusieurs milliers d'euros par an.

L'avantage de ce dispositif : une somme pouvant être acquise par tous et un montant maximum connu en début d'année civile.

Un complément indemnitaire octroyé sur la base du présentéisme et d'une évaluation contradictoire entre l'agent et son n+1.

Les inconvénients : une somme parfois relativement faible qui ne prête pas aux efforts de chacun. Pénalise les agents en congés maladies.

4) Une part CIA individualisée basée sur la méritocratie mais sans dispositif préétabli et connu de tous.

D'autres structures imaginent une enveloppe annuelle qui est, sur proposition des chefs de services, répartie par l'autorité territoriale, et ceci en tenant compte du caractère exceptionnel des missions accomplies dans l'année et/ou de l'intérim de fonction de collègues momentanément absents et non remplacés.

Ce dispositif laisse le champ libre à l'appréciation totale de l'autorité territoriale. On peut caractériser ce dispositif « de fait du prince ».

Ainsi à titre d'exemple une commune propose à certains de ses agents une possibilité de CIA allant de 50 à 300 €. Cette somme est versée en n+1 à la lecture de l'année écoulée.

Tous les agents ne sont pas éligibles à une somme. Somme qui variera en fonction du nombre de lauréats, l'idée étant de ne pas dépasser une enveloppe annuelle allouée à ce dispositif (base 25 000 €/ 300 agents).

L'avantage de ce dispositif : Cette version de répartition du CIA est réellement appuyée sur la notion stricte de la méritocratie et des tâches dites « exceptionnelles » dans l'année et non juste une reconnaissance de l'activité dite normale.

On valorise bien les faits exceptionnels.

Les inconvénients : le risque d'une totale inconnue en amont des actions pouvant prétendre au versement d'une prime ainsi que du montant pouvant être octroyé individuellement.

Système qui pourrait être qualifié d'opaque et pouvant être qualifié de dispositif à « la tête du client » car il n'existe aucune garantie d'être éligible à une part de CIA, si les critères ne sont pas pré-établis.

5) L'absence volontaire de part CIA

Enfin certaines collectivités ont poussé le « vice » en instaurant au travers de leur délibération RIFSSEP une part CIA mais fixée à 0 €.

Pour terminer, il semble bon de noter que suite à la mise en œuvre des LDG (lignes directrices de gestion), certaines collectivités ont calé leur dispositif CIA sur les LDG en précisant parmi les critères de ces dernières que les agents qui n'auraient pas un CIA à un taux déterminé ne seraient pas éligibles à un déroulement de carrière de type avancements de grade et promotion interne.

De ce fait, quelle que soient la solution proposée, cette part de régime indemnitaire est purement individualiste. Or il est bon de noter que l'atteinte d'objectifs individuels n'est que, souvent, la résultante d'une collaboration entre agents.

Ainsi certaines collectivités ont imaginé, développé, proposé des outils de valorisations collectives.

3. Dans certains cas, la rémunération variable est collective

En complément et/ou en substitution à la part CIA individualisée évoqué précédemment, il demeure possible de décliner des systèmes de rémunérations variables dites collectives.

Le décret n° 2012-624 du 3 mai 2012 et la circulaire d'application du 22 octobre 2012 ont fixé les modalités et les limites de la prime d'intéressement à la performance collective des services dans les collectivités territoriales et leurs établissements publics, pour l'ensemble des agents.

La prime d'intéressement à la performance collective des services (PIPCS) est une indemnité qui valorise la performance des services et la qualité des prestations fournies aux administrés. Elle repose sur la définition d'objectifs collectifs dans les services.

Certaines collectivités ont imaginé des primes déclinées à partir de ce cadre réglementaire mais toujours basés sur la fixation d'objectifs quantifiables.

1) Prime d'intéressement à la performance collective (PIPCS)

La PIPCS peut être attribuée à l'ensemble des agents (titulaires, temps complet ou non complet, droit public et droit privé, mis à disposition, en détachement...) qui ont atteint les résultats fixés sur une période de douze mois et ayant été présents au moins sur une période de 6 mois.

Les objectifs de cette indemnité sont notamment de :

- rénover les processus de gestion,
- améliorer la motivation des personnels,
- optimiser la qualité du service public,
- approfondir le dialogue social.

Les montants attribués doivent avoir pour base la procédure annuelle d'évaluation et de critères approuvés au préalable par l'assemblée délibérante. De même, la procédure collective dépend d'indicateurs de gestion qui doivent permettre de mesurer la performance des services. Il peut s'agir notamment de :

- conduite des politiques publiques et qualité du service rendu (délais de traitement, nombre de dossiers traités journalier, délai de réponse...),
- maîtrise des coûts et efficience des services (dématérialisation, développement durable, rationalisation...),
- gestion des ressources humaines (taux d'agent en formation, taux d'absentéisme, conditions de travail...).

Le souhait est d'associer l'ensemble des services à un complément indemnitaire.

En effet, l'idée majeure est de reconnaître l'interaction entre tous les services d'une collectivité pour assurer la qualité et la continuité des services publics aux administrés / usagers.

Ainsi aucun service n'est au-dessus d'un autre, tous sont nécessaires à la satisfaction collective.

Afin de quantifier le degré de satisfaction des services municipaux, l'idée est donc de réaliser un sondage / audit auprès des administrés / usagers sur différentes thématiques préétablies comme par exemple : propreté, fleurissement, qualité d'accueil, qualité perçue des services proposés...

Face à un questionnaire, préétabli et conçu par un COPIL composé paritairement d'élus et d'agents représentatifs de tous les services, celui-ci est sondé auprès d'un échantillon d'administrés tirés au sort (base 100 foyers).

En fonction du pourcentage de satisfaction de ceux-ci, les agents bénéficieront tous d'une prime collective.

A titre d'exemple certaines structures qui ont établi ce dispositif proposent des montants annuels de 180 à 500 €/agents. Une dégressivité est proposée entre 100 et 50%.

En deçà le montant est nul.

L'avantage de ce dispositif : cela permet de valoriser tous les agents unanimement.

Cela permet également aux élus de mesurer le degré de satisfaction des services et d'y apporter si nécessaire tous les correctifs requis.

Cela permet également aux agents de se sentir appartenir à une collectivité. Chacun est solidaire de ses pairs.

Les inconvénients : tributaire des retours des administrés/ usagers.

Pour une question de transparence et d'intégrité dans les réponses, il y a lieu de prendre une société extérieure pour effectuer le sondage.

L'enveloppe budgétaire peut être conséquente selon la taille de la collectivité.

2) Prime d'objectifs par service

Certaines collectivités peuvent imaginer octroyer une rémunération variable pour des objectifs collectifs par service.

Cela conditionne la nécessité de définir bien en amont les objectifs « politiques », de direction, de service ; ils doivent être clairs, atteignables et connus de tous.

Ce dispositif a comme contrainte de proposer des objectifs « exceptionnels » alors que tous les services n'en ont peut-être pas, au risque de générer une disparité et une iniquité entre équipes entraînant des jalousies source de conflits latents.

En effet, selon les services et les ambitions et orientations « politiques » certains services seront davantage mis en avant et bénéficieront de moyens pour l'atteinte de ces objectifs.

Parallèlement d'autres seront dans une routine de tâches, de missions, ne permettant pas une valorisation indemnitaire supérieure.

L'avantage de ce dispositif : cela permet de valoriser une équipe.

Cela a pour ambition de définir bien en amont les objectifs pour l'année à venir et pas se cantonner à la poursuite de tâches classiques définis par la fiche de poste.

Les inconvénients : ce dispositif est non applicable à tous les services d'une collectivité.

Enfin, quelle situation appliquer en cas de non atteinte des objectifs attendus, qui plus est, quand celle-ci n'est pas la résultante d'une carence des agents mais bien de faits extérieurs.



3) Prime d'intérim

Ce dispositif a le mérite d'octroyer une prime collective à un service qui assure le remplacement momentané d'un ou de collègues indisponibles.

Généralement le déclenchement de cette prime se fait après une carence d'un mois.

Le montant versé aux agents est calé sur la durée de l'absence et celui-ci est soit réparti de manière uniforme entre les agents ou différemment en fonction de la part de travail complémentaire pris par chacun.

A titre d'exemple, au sein d'une collectivité, nous avons 250 €/mois pour le remplacement d'un agent de catégorie A, 175 €/mois pour un catégorie B et 100 €/mois pour un agent de catégorie C. Le principe est que tout mois commencé est dû.

L'avantage de ce dispositif : cela permet de valoriser une équipe qui fait face à un absentéisme prolongé.

Cela permet également une opérationnalité immédiate (pas de temps de recourir à un contractuel et de le former).

Enfin, cela coûte bien moins cher à la collectivité que de recourir à un remplacement classique.

Les inconvénients : une carence d'un mois. La répartition de la prime si plusieurs agents sont concernés. Un coût accru après les heures supplémentaires à payer ou récupérer par les agents.



Conclusion

En conclusion, il est bon de noter que la mise en œuvre de dispositifs de rémunération variable peut générer des tensions, des jalousies, de conflits entre agents et peut parfois tendre à des iniquités et des incompréhensions sans réelle réflexion partagée et large communication des attendus et des modalités

Que ce soit du regard des agents, de leurs représentants ou même des élus, nous ne sommes pas encore habitués à la culture de la performance au sein des collectivités.

Seule l'évolution catégorielle de nos édiles commence à instaurer cette notion d'entreprise.

En effet, depuis quelques années, les changements de mandatures amènent à leur tête de nouveaux élus habitués à la rémunération par mérite, par objectif appliquée dans le privé.

De même que sur le modèle anglo-saxon on voit se développer l'évaluation globale des services et ceci au travers de la recherche de la performance collective.

Ces nouveaux dispositifs deviennent, face à la stagnation indiciaire, des atouts indéniables pour attirer et intégrer de jeunes talents au sein de nos collectivités. La société évolue, nos institutions, nos reconnaissances individuelles et collectives doivent évoluer.

Pour accompagner cette évolution, la question de la formation des évaluateurs à ces nouveaux dispositifs sera centrale.

LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX



Vade-mecum



SYNDICAT NATIONAL
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Édition 2021

Syndicat National
des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales
PERMANENCE

158, avenue de Strasbourg - 54 000 NANCY

Tél. : 03 83 37 20 94 - Fax : 03 83 37 20 97

sndgct@orange.fr

www.sndgct.fr