

# La rémunération à la performance dans la fonction publique est un échec pour Terra Nova

Publié le 21/01/2016 • Par **Emmanuelle Picaud** • dans : A la une, A la une emploi, A la Une RH, Actu Emploi, France, Toute l'actu RH

1

Commentaire

Réagir



© Fotolia

Le Think-Think Terra Nova vient de rendre publique une étude dans laquelle l'économiste Maya Bacache-Beauvallet s'interroge sur les réformes de l'Etat, et notamment sur la gestion de l'emploi public. Et remet en cause les logiques de rémunération à la performance pratiquée dans la fonction publique.

Découvrez le club



Cet article est paru dans

Le Club Ressources Humaines

Le Think-thank Terra Nova a rendu public, le 21 janvier 2015, un rapport intitulé « Où va le management public ? ». Rédigé par Maya Bacache-Beauvallet, économiste et professeure à Télécom ParisTech, le texte constate l'échec « des expériences réalisées ces dernières décennies » en matière de gestion de l'emploi public et propose de « sortir de l'impasse » des indicateurs de performance.

« Les chercheurs sont beaucoup revenus des modèles qui devaient ordonner simultanément la réduction de la taille de l'Etat, l'amélioration de son efficacité et la motivation de ses agents », annonce la chercheuse dans l'introduction.

Au contraire, le rapport insiste sur la mobilité et la gestion des carrières comme éléments clés de la motivation des agents.

## Mieux cibler les motivations des fonctionnaires

« La mise en place d'une prime à la performance a été un désastre dans la fonction publique », constate Maya Bacache-Beauvallet. L'étude menée par l'OCDE en 2009 a démontré les effets dommageables d'un tel dispositif, « à la fois inutile et démotivant pour les fonctionnaires ».

En effet, l'une des difficultés de la prime à la performance réside dans le type de motivation que l'on souhaite offrir aux fonctionnaires : « rémunérer l'agent à la performance revient à l'inciter à allouer son effort de préférence aux tâches les plus mesurables aux dépens des autres ». Pourtant, les services publics comprennent « des tâches qualitatives et pourtant fondamentales », rappelle l'étude.

L'attractivité d'une telle prime à la performance serait, de fait, minime pour les fonctionnaires, d'autant plus que la part est de 10% pour les agents, et de 20% pour les cadres, ratio jugé « insuffisant » pour motiver ses bénéficiaires.

Or, selon l'étude de l'OCDE, c'est avant tout l'évolution de carrière qui attire les agents dans la fonction publique, et non la rémunération.

« Précisément parce que les agents ne sont pas embauchés sur un métier ou une fonction particulière, mais pour une carrière, on peut envisager de les faire évoluer sur différentes fonctions [...]», préconise le rapport.

Un constat qui se vérifierait pour la fonction publique d'Etat, mais aussi pour la fonction publique territoriale : « Il n'y a pas de raison qu'un infirmier territorial, qui souhaite exercer à l'hôpital, ne puisse pas aujourd'hui se reconvertir, ne serait-ce qu'au détour d'une formation continue, ce qui lui éviterait d'avoir à repasser un nouveau concours », illustre Maya Bacache-Beauvallet.

## **Les corps et cadres d'emplois, un frein à la mobilité de carrière**

Dans la droite ligne de cette idée, le rapport de Terra Nova préconise de « structurer et développer les formations continues et les bilans de compétence et de carrière pour continuer d'accompagner les agents dans leur désir de mobilité fonctionnelle et d'évolution de carrière ».

Enfin, le texte s'attache à développer un autre type de frein à la mobilité des fonctionnaires, celle des corps de la fonction publique. « Au total, la multiplicité des corps fait obstacle à l'esprit du statut car elle tend à associer corps et métier », explique l'étude. Si le nombre de corps a été considérablement réduit ces dernières années (il est passé de 700 à 300 NDLR), le rapport de Terra Nova préconise, lui, de supprimer la quasi-totalité des corps d'Etat, ne souhaitant conserver que « quelques corps étanches à l'ensemble du système administratif » (catégories A, B et C, corps de la magistrature et des armées). Contactée par La Gazette, l'auteur se dit également favorable à un travail de même nature concernant les cadres d'emplois en vigueur dans la fonction publique territoriale.

Toutefois, et face aux réformes prônées, le rapport se veut pragmatique. « Fusionner des corps, c'est par définition fusionner les grilles de rémunération, et là le chantier est réel, long et difficile » conclut le texte.