



Sébastien AVISSE

sebastien.avisse@administrateur-inet.org



Claire BOUCHART

claire.bouchart@administrateur-inet.org



Jean-Baptiste GALINIE

jeanbaptiste.galinie@administrateur-inet.org



Emmanuelle MADEC-CLEÏ

emmanuelle.madecclei@administrateur-inet.org

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION
DU PAYS NORD MARTINIQUE



**COMPENSER
ET RÉCOMPENSER :
LE RÉGIME INDEMNITAIRE,
LEVIER MANAGÉRIAL
D'ÉQUITÉ ET
DE RECONNAISSANCE**

La responsable du projet

→ **Michéla LUBIN**

Directrice générale adjointe Moyens généraux et Modernisation

Employé comme complément de rémunération, le régime indemnitaire est avant tout un outil de reconnaissance des métiers et des agents des collectivités territoriales. La Communauté d'agglomération du Pays (CAP) Nord Martinique a souhaité remettre à plat sa politique de régime indemnitaire pour répondre à un besoin de transparence et d'équité. Pour y parvenir, il convenait de définir collectivement des critères adaptés à la réalité de la collectivité et à l'identité du territoire. La stratégie adoptée replace le régime indemnitaire au cœur de la politique de gestion des ressources humaines en restituant sa dimension managériale.

1**PARTAGER UN DIAGNOSTIC : OBJECTIF POUR BÂTIR UN RÉGIME INDEMNITAIRE ÉQUITABLE****Une nécessaire prise en compte de la sociologie de la collectivité rurale et ultra-marine**

CAP Nord Martinique, composée de 180 agents, a été créé en 2014, année d'un renouvellement politique. Cette collectivité s'inscrit sur un territoire enclavé, essentiellement rural, couvrant près de 50 % de la Martinique. Dans un territoire marqué par des niveaux de qualification et de mobilité faibles, l'emploi public représente 70 % de l'emploi insulaire. Cette particularité se décline dans la sociologie de la collectivité qui compte à parité agents fonctionnaires et contractuels, dont un grand nombre

en contrats aidés. Dans ce contexte, le régime indemnitaire ne constitue pas un levier d'attractivité entre collectivités territoriales. Il est en revanche un complément de ressources pour les agents confrontés à un coût de la vie plus élevé qu'en métropole.

Légalité, équité, transparence, un triptyque pour moderniser le régime indemnitaire

À CAP Nord, les critères d'octroi et la modularité des douze primes instituées n'étaient pas formalisés dans le cadre délibératif. Les pratiques antérieures d'attribution reposaient dans les faits sur des demandes individuelles faites auprès des décideurs. À défaut d'un cadre juridique délibéré et transparent, les contours du régime indemnitaire, son sens, ses objectifs, ses conditions d'éligibilité, étaient majoritairement méconnus des agents. L'administration, les partenaires sociaux et les agents partageaient les mêmes attentes de légalité, d'équité et de transparence du régime indemnitaire.

Dans ce contexte, la collectivité a souhaité que ces trois principes guident tant le diagnostic que les préconisations de modernisation.

Une absence de stratégie d'attribution, source d'incohérences et d'iniquités

Le diagnostic élaboré durant la mission s'est attaché à objectiver la réalité des situations. Les constats opérés émanent d'une cinquantaine d'entretiens réalisés en bilatéral ou en permanence sur les cinq sites déconcentrés du territoire, en parallèle d'une étude exhaustive du SIRH. Les situations illégales identifiées ont été extrêmement minoritaires et sont aisément régularisables à court terme. En revanche, la collectivité n'a défini de stratégie d'attribution du régime indemnitaire ni par grade, ni par niveau de responsabilité, ni par métier. Cette gestion individualisée a fragilisé la cohérence globale du dispositif et favorisé l'existence de traitements inéquitables entre agents d'un même métier ou ayant les mêmes responsabilités.

2 REDONNER DU SENS AU RÉGIME INDEMNITAIRE EN LE LIANT AUX CONTRAINTES PROFESSIONNELLES ET À LA VALEUR DE L'AGENT

Un régime indemnitaire lié aux contraintes et à la valeur professionnelle de l'agent, facteur d'équité

Ce diagnostic a contribué à définir les grandes orientations d'évolution du régime indemnitaire. Pour répondre à l'objectif de transparence, il est proposé de sortir d'une logique d'attribution par primes pour aborder le régime indemnitaire de manière cumulée. Il serait un complément de revenu versé selon une enveloppe globale. L'équité quant à elle ne pouvait être atteinte en appliquant un régime indemnitaire strictement déterminé par le grade. Le régime indemnitaire proposé est lié à deux autres dimensions :

- ➔ une compensation des contraintes professionnelles liées à un métier et un poste ;
- ➔ une récompense de l'engagement de l'agent dans la réalisation de ses missions.

L'équité de ce nouveau système se fonde sur une égalité stricte du régime indemnitaire des agents. Ceux-ci doivent être soumis aux mêmes contraintes de travail sans méconnaître les différences de poste ou de valeur professionnelle. Cette préconisation permet de prendre en compte les spécificités et attentes particulières de la collectivité :

- ➔ la reconnaissance de la pénibilité de certains métiers ;
- ➔ la valorisation des responsabilités managériales ;
- ➔ la convergence des régimes indemnitaires des trois filières.

Un régime indemnitaire défini « sur mesure »

L'émergence des préconisations s'est opérée grâce à la mobilisation des organisations syndicales et d'une large partie des agents. Cette démarche a permis une conception transparente et partagée, ainsi qu'une prise en compte des spécificités et attentes de la collectivité. Les agents ont été invités à participer à deux groupes de travail, réunissant membres du Comité de Direction, managers, partenaires sociaux et agents sans responsabilité managériale. Ces rencontres poursuivaient le premier objectif de choisir, définir et hiérarchiser les contraintes professionnelles à compenser et les critères de valeur professionnelle à récompenser. Le second objectif poursuivi était de confronter les critères retenus aux réalités des métiers de la collectivité. Les groupes de travail ont retenu les critères suivants :



Une part « socle », attribuée par métier et par poste, une part « complémentaire » octroyée après évaluation professionnelle

Cette dichotomie a permis de bâtir un système fondé sur une double attribution. La première part, « socle » de ce régime indemnitaire, est commune aux agents d'un même métier. L'entrée par métier permet d'attribuer un régime indemnitaire identique à des agents exposés aux mêmes contraintes professionnelles. Elle peut être complétée, pour certains agents, par une part additionnelle liée aux spécificités de leur poste. La seconde part « complémentaire », annuelle et variable, est liée à la reconnaissance de la valeur professionnelle de l'agent. Le schéma ci-après présente l'architecture globale du nouveau régime indemnitaire :

		CRITÈRES D'ÉVALUATION	
PART COMPLÉMENTAIRE +0 % À 10 %	Valeur professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Liée à l'évaluation annuelle • Évolutive annuellement et versée une fois par an 	<ul style="list-style-type: none"> • Manière de servir • Atteinte des objectifs
	Poste occupé	<ul style="list-style-type: none"> • Spécificités déterminées dans la fiche de poste 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité managériale supplémentaire • Expertise • Sujétions spécifiques
PART SOCLE	Métier	<ul style="list-style-type: none"> • Appartenance à un métier déterminé à travers une classification 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité/ Encadrement • Technicité • Pénibilité • Contraintes horaires

Dans ce nouveau système d'attribution, les managers intermédiaires et de proximité auront un rôle essentiel. Ils devront procéder à l'objectivation des fiches de postes pour définir le niveau de responsabilité et de contrainte professionnelle de chacun. Lors de l'entretien d'évaluation, ils seront appelés à mesurer l'atteinte des objectifs et la manière de servir de l'agent. De leur évaluation dépendra le niveau de régime indemnitaire complémentaire versé aux agents.

Les modalités de constitution d'un régime indemnitaire « socle » par métier

Il convient de réaliser une première classification de ces derniers au sein d'un référentiel. Ce travail fera l'objet d'un chantier mené par la direction des ressources humaines en 2016. Pour autant, la mission a effectué une première esquisse de ce travail et identifié dix-huit métiers. Afin de respecter la pyramide statutaire, ces métiers ont été regroupés en six niveaux de responsabilités équivalentes. Le tableau suivant synthétise la démarche suivie à CAP Nord pour déterminer le régime indemnitaire par métier.

CRITÈRES D'ATTRIBUTION	POINTS OCTROYÉS	REMARQUES
Responsabilité/encadrement	0 à 45 points	Chaque critère bénéficie d'une pondération différente. Ceci permet de prendre en considération la hiérarchie des critères opérée par les groupes de travail.
Technicité	0 à 35 points	
Pénibilité	0 à 15 points	
Contraintes horaires	0 à 5 points	
+		
Niveau de responsabilité du métier	100 à 900 points selon le niveau de responsabilité du métier	Métiers répartis en six niveaux de responsabilité.
=		
Cotation du métier	Points du métier + points du niveau	La cotation totale permet de déterminer le régime indemnitaire par métier.

Cette classification conduit à harmoniser les montants de régime indemnitaire entre métiers de même niveau de responsabilité, tout en hiérarchisant les métiers entre eux. La détermination des points s'est faite à partir des conclusions du groupe de travail. In fine, cette architecture institue un rapport de un à quatre entre les métiers de chargé d'accueil et de directeur.

3 PARTAGER, COMMUNIQUER ET ACCOMPAGNER LES AGENTS DANS LA TRANSITION

Prendre en compte les effets d'une remise à plat du régime indemnitaire basée sur la redistribution

Celle-ci s'est effectuée à enveloppe budgétaire constante, hormis le besoin de financement de la part complémentaire liée à la valeur professionnelle. Une harmonisation « par le haut » aurait conduit à doubler l'enveloppe sans corriger les distorsions entre métiers.

Cette proposition repose donc sur une redistribution de l'enveloppe budgétaire précédemment consacrée au régime indemnitaire. Une majorité d'agents bénéficierait d'une revalorisation de leur régime indemnitaire. Cette redistribution se traduirait nécessairement par une perte de rémunération pour les agents dépassant le régime indemnitaire fixé pour leur métier. Au plan politique comme dans la gestion des situations individuelles, la recherche de l'équité ne peut s'affranchir des situations résultant du passé. D'autant plus lorsqu'elles se traduisent concrètement sur le niveau de vie des agents.

Partager les ambitions et conséquences d'une remise à plat du régime indemnitaire

Deux réponses peuvent être imaginées pour dépasser ces difficultés. En premier lieu, il convient d'être attentif à la communication interne sur le projet à chaque étape du processus. **Comprendre, faire connaître et partager l'information sont les principales conditions de réussite d'une telle réforme.**

Un rappel des motifs de celle-ci, le besoin de transparence et d'équité, et des réponses apportées aux attentes par le nouveau dispositif sont essentiels. Une présentation simple du système de cotation des postes proposés et de son intérêt pour la collectivité est également cruciale. L'intelligibilité et la transparence de la nouvelle architecture du régime indemnitaire pourraient en effet être fragilisées si la pédagogie et le temps de l'information individuelle des agents ne sont pas mis en œuvre.

En second lieu, il faudra tenir compte des impacts individuels de la réforme sans en altérer l'esprit global. Des scénarii de compensation de la perte de régime indemnitaire pourraient être discutés avec les partenaires sociaux. Les modalités doivent être adaptées afin de ne pas reproduire les situations inégalitaires ou créer un système différencié entre les nouveaux entrants et les agents en poste.

Interroger la place du régime indemnitaire dans la rémunération des agents et la politique de ressources humaines

Repenser la stratégie du régime indemnitaire conduit à interroger la place donnée à celui-ci dans la composition de la rémunération des agents et dans l'ensemble des politiques de ressources humaines. Le régime indemnitaire, par principe facultatif, est devenu un élément de rémunération « classique », voire de pouvoir d'achat. Ceci s'inscrit dans un contexte où l'avancement à la durée minimum est questionné et la valeur du point d'indice gelé depuis 2010. Le régime indemnitaire n'a pas vocation à répondre à l'absence de corrélation entre niveaux de rémunération et de responsabilité. Cette dernière peut être corrigée au travers d'une mise à plat de l'organigramme et par une politique de promotion interne.

À l'image des chantiers en matière de ressources humaines managériaux déjà engagés par CAP Nord Martinique (entretien d'évaluation professionnelle, organigramme, temps de travail), toutes ces questions doivent être considérées comme interdépendantes.

4 DÉVELOPPER ET ADAPTER LE MODÈLE À LA STRATÉGIE MANAGÉRIALE DE LA COLLECTIVITÉ

Adapter le socle « métier » et « poste » à la sociologie et à la stratégie de la collectivité

La mise en œuvre d'un régime indemnitaire, dont le socle est fondé sur les contraintes professionnelles, est un travail pertinent pour interroger la réalité des missions dévolues aux agents. Face à des périmètres d'action et des conditions de travail mouvants, le régime indemnitaire est un outil pour fédérer ses équipes et reconnaître leur engagement pour la collectivité.

Aussi, un tel chantier ne saurait se mener sans une temporalité longue fondée sur l'échange avec le plus grand nombre d'acteurs. La stratégie d'attribution du régime indemnitaire doit s'appuyer sur une réflexion partagée sur la nature, la définition, l'applicabilité des critères propres à la collectivité donnée et à son territoire.

À titre d'illustration, l'architecture proposée pour CAP Nord ne paraît pas adaptée à des collectivités soumises à des enjeux de concurrence et d'attractivité. De même, le système proposé ne prend pas en compte une possible évolutivité dans le temps, hormis en cas de mobilité interne ou de prise de responsabilité.

Redonner au régime indemnitaire sa dimension managériale

Repenser le régime indemnitaire est une opportunité permettant de le doter d'une véritable stratégie au sein de la politique de gestion des ressources humaines. Ce complément de rémunération, l'un des derniers leviers des collectivités, doit retrouver un sens politique plus profond : compenser des contraintes, récompenser une valeur professionnelle, valoriser et reconnaître l'engagement de chaque agent du service public local.