



Olivier LAIGNEAU

olivier.laigneau@administrateur-inet.org



Thomas LECOMTE

thomas.lecomte@administrateur-inet.org



Charlotte LOISEAU

charlotte.loiseau@administrateur-inet.org



Pauline MALET

pauline.malet@administrateur-inet.org

**COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION
ESPACE SUD MARTINIQUE**



**LE RIFSEEP :
PLUS QUE
RÉFORMER,
FAIRE ADHÉRER**

Tuteur au sein de la collectivité

→ Nadiège JOLY

Directrice générale adjointe Affaires administratives,
juridiques et ressources humaines

LE RIFSEEP : UN CADRE DE MISE EN ŒUVRE SOUPLE

Le décret du 20 mai 2014 instituant le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'expérience professionnelle (RIFSEEP) a pour objet de rationaliser et simplifier le paysage indemnitaire.

*Il s'agit de passer d'une logique de rémunération
additionnelle fondée sur le grade à une valorisation
des fonctions et responsabilités occupées.*

Ce nouveau régime indemnitaire se compose de deux parts. L'indemnité de fonction, de sujétions et d'expertise (IFSE) constitue la part fixe. Elle correspond au type de missions, au degré d'expertise et contraintes auxquels un poste occupé par un agent est soumis. Le complément indemnitaire annuel (CIA) constitue la deuxième part. Facultative, elle permet de valoriser la manière de servir d'un agent sur une année. Elle dépend de l'entretien professionnel annuel et peut par conséquent varier d'une année à l'autre. Les textes en vigueur laissent une certaine marge de manœuvre aux collectivités pour mettre en place ce régime indemnitaire, notamment dans la démarche adoptée et le choix des critères retenus.

Des orientations définies au début de la mission

La communauté d'agglomération Espace Sud Martinique (CAESM) a choisi d'appliquer ce nouveau régime indemnitaire à partir du 1er janvier 2017 avec un effet rétroactif. À cette date la collectivité compte environ 250 agents dont certains ont été nouvellement intégrés à la suite de transferts de compétences. Elle a également souhaité faire du RIFSEEP une réforme profitable à tous les agents et services de la collectivité. En conséquence, plusieurs objectifs ont été affirmés au commencement de la mission :

- assurer un traitement équitable des agents
- simplifier et rendre plus lisible les conditions d'attribution
- réaffirmer le rôle du régime indemnitaire comme un outil d'accompagnement en matière de ressources humaines (progression de carrière, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, motivation).

Dans cette perspective, la collectivité a affirmé dès le début de la mission trois grands principes qui ont guidé la méthodologie choisie :

- associer les agents et les organisations syndicales dans une exigence de transparence ;
- maintenir les montants individuels de régime indemnitaire ;
- maîtriser l'enveloppe budgétaire.

Une méthodologie participative, un calendrier resserré

Trois étapes ont jalonné le cours de la mission rythmées par des instances décisionnelles permettant d'orienter et de suivre l'avancée des travaux.

1^{re} étape

Un travail de diagnostic a été effectué afin d'envisager une éventuelle régularisation de certaines situations individuelles avant le passage au RIFSEEP. Il s'est appuyé sur une analyse juridique et réglementaire de l'architecture du régime indemnitaire existant.

De nombreux entretiens individuels ou collectifs ont été menés. À partir des éléments recueillis, une représentation subjective de chaque métier de la collectivité a pu être dessinée. Ces entretiens ont donné lieu à des fiches métiers qui, confrontées aux fiches de poste, ont alimenté les travaux sur la cotation des postes.

2° étape

Des groupes de travail associant agents et représentants du personnel ont été organisés. Ils ont permis de définir les critères utilisés pour la cotation des postes et pour l'attribution du complément indemnitaire annuel.

En parallèle, une analyse financière a également été réalisée afin de proposer divers scénarios, incluant ou non l'hypothèse d'un complément indemnitaire annuel (CIA).

3° étape

Un ensemble de tableaux et de documents ont été élaborés afin de donner aux services des ressources humaines les outils nécessaires à la mise en place de ce nouveau régime indemnitaire. Il s'agit de la grille de cotation des postes, de la grille de notation du CIA, du règlement financier et RH permettant de déterminer les montants et du guide de présentation du nouveau système mis en œuvre.

ANALYSER LE CONTEXTE POUR PROPOSER DES SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES

Diagnostic du régime indemnitaire en vigueur

Une partie importante de la mission a consisté à réaliser un état des lieux en lien notamment avec les règles qu'elle s'était elle-même fixées.

Il est d'abord apparu que :

- ➔ l'intégralité des situations individuelles respectait le protocole d'accord précisant les règles d'attribution et les taux applicables, sauf quelques exceptions marginales ;
- ➔ toutes les primes étaient en parfaite légalité avec le cadre réglementaire.

Au-delà de ces aspects, le diagnostic posé a montré deux limites principales :

- ➔ le manque de lisibilité pour les agents, en raison notamment d'une absence de précision quant aux critères d'attribution et de modulation des différentes primes ;
- ➔ l'absence d'une stratégie globale d'attribution, comme en témoigne le nombre important de primes pouvant être activées, privant ainsi la collectivité d'un levier managérial important.

En conséquence, un double objectif a émergé de cette phase exploratoire d'état des lieux : faire du nouveau régime indemnitaire un élément central dans la stratégie RH de la collectivité, tout en cherchant à informer et à faire adhérer les agents à une approche plus dynamique de la rémunération accessoire.

UNE COMPOSANTE PRINCIPALE

IFSE

**indemnité de fonctions
de sujétions et d'expertise**

- > Part fixe du régime indemnitaire
- > Liée au poste de l'agent, aux fonctions
- > Valorisation de l'expérience professionnelle

UNE COMPOSANTE FACULTATIVE

CIA

**Complément indemnitaire
annuel**

- > Part variable d'une année à l'autre
- > Liée à l'engagement professionnel et à la manière de servir.

1. Détermination des critères et indicateurs de cotation des postes et constitution des groupes de fonction

Deux séances de travail avec 30 agents ont permis d'aboutir à une grille de cotation où chaque indicateur a été pondéré en fonction de son degré d'importance et de constituer des différents groupes de fonction.

2. Détermination des montants d'IFSE

Plusieurs scénarios budgétaires ont été initialement envisagés, prenant notamment en compte une éventuelle harmonisation à la hausse de tous les régimes indemnitaires.

Deux objectifs politiques ont été formulés :

- la stabilité à titre individuel des montants de régime indemnitaire perçus au 31 décembre 2016 ;
- une proposition opérationnelle dans le cadre d'une enveloppe budgétaire très contrainte.

Cela implique de faire une distinction entre le stock des agents déjà présents et le flux des agents nouveaux arrivants ou évoluant au sein de la collectivité.

La simulation de potentiels groupes de fonction a fait apparaître une relative homogénéité des régimes indemnitaires (montants minimum, maximum et écarts à la médiane) et la rareté des cas marginaux. En conséquence et en excluant l'hypothèse d'un rattrapage, la mise en place de l'IFSE n'aura pas d'impact budgétaire à court terme.

Afin de faire du RIFSEEP un véritable outil de réforme de la politique RH, la mise en place d'un règlement financier et RH valant pour les futurs mouvements a été proposé.

Ainsi, les montants maximum et minimum d'IFSE par groupe de fonction et sous-groupes de métiers de manière empirique ont été déterminés en tenant compte :

- de l'héritage des régimes indemnitaires actuels, (Objectif : éviter de créer de distorsions avec les nouveaux arrivants et surtout afin de faire en sorte que la quasi-totalité des indemnités actuelles rentrent dans le nouveau cadre) ;
- d'écarts cohérents entre montants maximum et minimum entre groupes de fonction et sous-groupes de métiers avec la hiérarchie des grades et des métiers, telle que l'a fait apparaître la cotation des postes ;
- de différentiels réduits entre les montants maximum et minimum au sein de chaque groupe de fonction et sous-groupes de métiers, afin de limiter l'importance de la prise en compte de l'expérience professionnelle.

Dans ce cadre, le montant d'IFSE touché par chaque agent est déterminé au moment de son recrutement ou lors du réexamen de son régime indemnitaire tous les 4 ans, dans le cadre d'une évaluation de son expérience professionnelle.

3. Proposition de création du CIA

Dans le cadre des entretiens menés, le contexte était favorable à la mise en place d'un CIA. Un groupe de travail s'est attelé à déterminer les critères d'une grille automatisée d'évaluation et d'attribution du CIA, pouvant être remplie dans le cadre de l'entretien professionnel annuel.

Afin de respecter l'engagement d'une réforme aux impacts budgétaires limités, il a été proposé que le montant maximal de l'enveloppe budgétaire allouée au CIA soit fixé préalablement par l'exécutif. Dans un second temps, le montant maximal que peut toucher un agent est déterminé selon une formule tenant compte de l'enveloppe dédiée au CIA, du montant global de régime indemnitaire dans la collectivité et au sein du groupe de fonction. Dans un troisième temps, le montant maximal individuel est modulé en fonction de la note obtenue à l'entretien professionnel.

INFORMER, GUIDER, CO CONSTRUIRE, ET ACCOMPAGNER POUR ASSURER LA VIABILITÉ DU CHANGEMENT

Constituer un terreau favorable

Expliquer de manière la plus pédagogique possible la réforme du RIFSEEP, aussi technique soit elle. La réforme se singularise par sa remise en question des principes de la rémunération complémentaire, non plus fondée sur le grade mais sur les fonctions. Il en ressort inévitablement une inquiétude pour les agents. La meilleure façon d'assurer l'appropriation du changement est d'informer les agents sur les tenants et les aboutissants du nouveau régime. Le RIFSEEP peut être un atout pour reconnaître les responsabilités des agents, leur manière de servir. Malheureusement, ces derniers connaissent bien souvent mal le statut. Il convient donc de présenter la réforme au regard de la politique de rémunération et de la politique managériale.

Informers des orientations de la réforme en toute transparence, afin de créer un mouvement d'adhésion. Si le changement est facteur de stress pour les agents, une présentation claire des orientations politiques et administratives de la réforme peut être un réel facteur d'adhésion à la démarche. Il convient, au préalable, d'obtenir un arbitrage au niveau politique. En l'occurrence, la double exigence de maîtrise budgétaire et de maintien des régimes indemnitaires individuels a permis d'expliquer très clairement aux agents les marges de manœuvre de la réforme et le positionnement de l'équipe, ce qui a facilité le changement.

Prendre le temps de rencontrer, d'écouter, d'accompagner les agents. Une réforme de l'ampleur de celle du RIFSEEP demande du temps, en premier lieu pour comprendre le contexte de la collectivité, ses spécificités, les contraintes et les responsabilités de chaque métier. Il faut également du temps pour expliquer individuellement aux agents comment objectiver leur expertise, leur encadrement, leur sujétion et l'intérêt que cela peut présenter. Pour ce faire, des entretiens individuels avec les agents sont essentiels, a minima par échantillon pour avoir une représentation

la plus claire possible des métiers de la collectivité. Cette démarche permet en outre de rassurer les agents.

Adapter et restructurer le modèle dans une démarche de coconstruction pour garantir son acceptabilité.

Un contexte facilitateur pour la réforme. Cette réforme a été facilitée par une première harmonisation des régimes indemnitaires de la collectivité en 2012. À cette époque, une situation de forte tension s'était conclue par une réforme sous fond de grève importante. Il en a découlé un cadre général de rémunération complémentaire harmonisant les régimes indemnitaires. De même, la mission a bénéficié de conditions de mise en œuvre facilitatrices : des orientations politiques et financières claires et peu évolutives ; un temps de mission court et très rythmé garantissant la finalisation rapide de la réforme.

Adapter la structuration du nouveau régime indemnitaire au contexte local et aux spécificités de la collectivité. Conduire le changement suppose de prendre en compte le contexte. L'objectif étant de corriger les distorsions entre métiers par une restructuration complète, respectueuse de la maîtrise budgétaire, il a été décidé de limiter la réforme aux situations individuelles des agents en poste. Ainsi, s'agissant des stocks, l'action a été limitée à des propositions d'arbitrages pour corriger des situations en amont de la mise en œuvre du RIFSEEP. Par contre, la mission a été particulièrement proactive sur les flux avec la proposition d'un règlement financier RH et d'une boîte à outils d'accompagnement pour la CAESM.

Diffuser un souffle participatif pour garantir l'acceptabilité de la réforme. La mise en œuvre du nouveau régime indemnitaire ne saurait se faire sans une forte appropriation des agents. La démarche a bénéficié de nombreux comportements coopératifs de la part des agents :

- ➔ Ces derniers ayant fait la distinction entre la restructuration collective qu'implique la réforme et leur situation individuelle ;
- ➔ Ces derniers ayant participé massivement et de manière volontaire à la démarche - plus de 100 agents sur 250.

En définitive, la méthode coopérative et les structures de la démarche de projet ont fortement contribué à porter la réforme. D'ailleurs, la coconstruction de la démarche sur un mode participatif a été très appréciée par les agents qui se la sont appropriée et ont souhaité poursuivre à l'avenir ce mode de fonctionnement lors des futures conduites du changement.

METTRE EN ŒUVRE LE RIFSEEP : UNE EXPÉRIENCE TRANSPOSABLE ?

Malgré des spécificités liées au système politico-administratif martiniquais ainsi qu'à la situation de tension budgétaire très forte, les principales conclusions de cette mission, sur le fond comme sur la forme, permettent de tirer quelques enseignements utiles à toutes les collectivités qui sont dans l'obligation de mettre en place le RIFSEEP.

La législation présente un cadre contraignant limité par le principe de parité avec la fonction publique d'État. Toutefois, elle laisse des marges de manœuvre aux collectivités territoriales en matière d'attribution des montants d'IFSE et de CIA et de démarche de projet.

Trois questions irriguent constamment la démarche de mise en place du RIFSEEP :

- ➔ Une obligation réglementaire et/ou un levier pour une nouvelle stratégie RH ?
- ➔ Comment conduire collectivement le changement de situations individuelles ?
- ➔ Quel pouvoir d'inflexion sur une situation héritée du passé ?

Accompagner la réforme : les moyens de l'acceptabilité d'un projet sensible

- Recourir à une équipe à la neutralité affichée.
- Instaurer d'emblée une relation de confiance et la cultiver tout au long de la mission avec la direction générale et l'exécutif.
- Mettre en place des instances partenariales d'orientation et de coordination, notamment avec les organisations syndicales et les services RH et OS associés.
- Privilégier la pédagogie, être transparent sur les choix et les méthodes, faire des bilans d'étape réguliers.
- Se rendre accessible et disponible à travers des outils physiques et numériques.

La nécessaire association des agents

- Comprendre les métiers: confronter les fiches de poste aux fiches métiers grâce à des entretiens qualitatifs avec l'ensemble des agents de la collectivité.
- Travailler ensemble aux critères qui fondent l'IFSE en brassant toutes les catégories d'emploi pour construire une grille commune et compréhensible de tous.
- Partager les valeurs sur l'évaluation de la manière de servir et introduire de la souplesse dans l'évaluation pour s'adapter aux obligations de tous les métiers.

S'appuyer sur le RIFSEEP pour revoir les outils de pilotage RH

- Se doter d'une boîte à outils pour répondre à la mise en œuvre immédiate de la réforme: tableau IFSE et CIA automatisés, révision des fiches d'évaluation annuelle, etc.
- Inscrire la réforme dans le moyen et long terme en repensant les fiches de poste, les avantages sociaux, la GPEC.