

Contribution de l'administration à une politique indemnitaire des personnels BIATSS

[Séminaire de réflexion des cadres – journée du 5 mars 2013]

Synthèse du Directeur général des services

POUR UN REGIME INDEMNITAIRE OUTIL DE MANAGEMENT

1. Introduction : contexte, les enjeux et le déroulement du séminaire
2. Tour de table des attentes des participants et formulation des objectifs retenus
3. « brainstorming » silencieux et échanges
4. Réflexion en ateliers – restitutions
5. Conclusions

Introduction : contexte et enjeux du séminaire

Pierre CHABASSE remercie les personnes conviées d'avoir toutes - à quelques personnes excusées près - répondu à son invitation (courrier du 11 février 2013), et rappelle le contexte et les enjeux dans lequel s'inscrit cette journée.

- Constat d'un contexte difficile que traverse l'établissement et d'une ambiance particulièrement dégradée (incompréhension, sentiment d'injustice, mécontentements) résultant de l'application de la politique indemnitaire des BIATSS en 2012 ;
Rencontres organisées par le Président avec les personnels de catégorie A les 15 novembre 2012 (ITRF) et 13 janvier 2013 (AENES) ;
Expression de la volonté du Président de « remise à plat » du régime indemnitaire dès 2013 comme annoncé au CT.
- Souhait du DGS d'apporter au Président et à son équipe (notamment le VP RH et le chargé de mission BIATSS) une contribution de l'administration à la réflexion sur une nouvelle proposition de politique indemnitaire au bénéfice de tous les BIATSS, selon la qualité et la richesse de la réflexion, soit sous la forme de quelques préconisations, soit sous la forme de véritables propositions construites, chiffrées destinées à nourrir le dialogue syndical mené dans le cadre du groupe de travail émanant du CT.
- A cet effet, mobilisation des personnels exerçant des responsabilités en matière d'encadrement, de management, d'expertise : pas tous les catégories A de l'établissement donc, en raison de leur trop grand nombre mais aussi et surtout parce que l'enjeu est bien de mobiliser les cadres en responsabilité dans le management des personnels, des structures, concernés au premier chef (et à double titre) par l'application un dispositif indemnitaire de l'établissement.
- Il est précisé que la journée dédiée à la réflexion est voulue et organisée sous la forme d'un séminaire permettant une réflexion intensive mais limitée dans le temps, sans préjuger de travaux ultérieurs, et non comme un groupe de travail amené à fonctionner en parallèle ou en concurrence avec celui du CT. En effet, et en tout état de cause, le fruit de la réflexion issue de ce séminaire sera présenté, selon des modalités à définir ensemble, à Monsieur le Président qui appréciera quelle suite donner.

Tour de table sur les attentes et formulation des objectifs retenus

Tour à tour, chaque participant est appelé à s'exprimer sur ses attentes concernant l'objet du séminaire. Les thèmes ou sujets librement évoqués sont les suivants :

- Revenir à la logique des textes pour chaque catégorie de personnel (ITRF, AENES) et à l'interprétation de la PFR (part F, part R)
- Evoquer les primes des personnels RF
- Aborder les éléments connexes au régime indemnitaire : Raffarins, NBI, Art 6, Art 7, HC
- respecter strictement les textes : les interpréter littéralement, les appliquer
- Connaître le régime indemnitaire des administrateurs (emplois fonctionnels)
- Prévoir une enveloppe indemnitaire dédiée à la modulation permettant de reconnaître le travail, de récompenser les collègues particulièrement investis ou méritants
- S'appuyer sur une gradation des fonctions (au-delà des catégories A,B,C, selon le niveau de responsabilité réellement exercées) qui nécessite une cotation des postes
- Affirmer une équivalence des fonctions entre filières
- Définir des critères sur la manière de servir pour faciliter l'évaluation
- Déterminer une cartographie des emplois
- Admettre le régime indemnitaire comme un facteur de mobilité interne, avec évolution possible de la rémunération
- Définir le rôle du responsable administratif de composante et ses missions. Vers un « directeur administratif de composante » ? : pour une réflexion sur les appellations et les métiers
- Définir un régime indemnitaire et donc des critères communs à l'ensemble des filières
- Faire du régime indemnitaire un outil de management et non une forme de compensation d'inégalités issues de l'application des statuts.
- Amener le régime indemnitaire à être représentatif d'une dimension d'établissement et non le reflet des corporatismes
- Répondre au besoin de transparence
- amener de la crédibilité, prendre en considération la compétitivité (régionale, nationale, internationale)
- Réaliser un inventaire des primes existantes
- Inclure les contractuels dans la réflexion et la mise en œuvre, à fonctions égales
- Donner des définitions des compétences requises, se fonder sur les compétences
- Éviter le versement d'un « reliquat »
- Connaître les aspects financiers et les contraintes budgétaires

En écho à plusieurs interventions et à un premier point d'équilibre qui est atteint dans les attentes exprimées, le DGS formule une première synthèse des objectifs partagés : la « remise à plat » envisagée par le Président est un concept à bien définir et à bien interpréter ; plutôt qu'une « remise à zéro » des compteurs indemnitaires ou une façon de faire « table rase », il est proposé de réfléchir à une refondation d'une politique indemnitaire pour tous, qui s'adresse à chacun : quelles valeurs doivent la justifier, l'animer, la rendre compréhensible ? Quels sont les nouveaux équilibres à dessiner, les compromis acceptables à former ?

Il formule également ses attentes à l'égard des cadres réunis lors de ce séminaire : participer à la réflexion portant, certes, sur le régime indemnitaire qui leur serait destiné avec chacun ses convictions, ses opinions et ses intérêts, mais au-delà accepter de se décentrer de sa personne pour se positionner en « manager », personnel en charge d'encadrer des collègues, d'animer le travail de ses collaborateurs.

Aussi, il est décidé que le séminaire portera la réflexion sur un régime indemnitaire d'établissement, outil / levier de management.

- le régime indemnitaire comme enjeu d'établissement
- le régime indemnitaire comme outil de management
- le rôle du BIATTS dans l'établissement
- le rôle du manager catégorie A

« Brainstorming » silencieux et échanges

Le DGS invite chacun à une réflexion silencieuse en inscrivant sur un ou plusieurs post-it un ou des mots qui en synthèse donnent sens au régime indemnitaire.

La restitution à partir des post-it collés sur le tableau blanc fait apparaître les mots suivants :

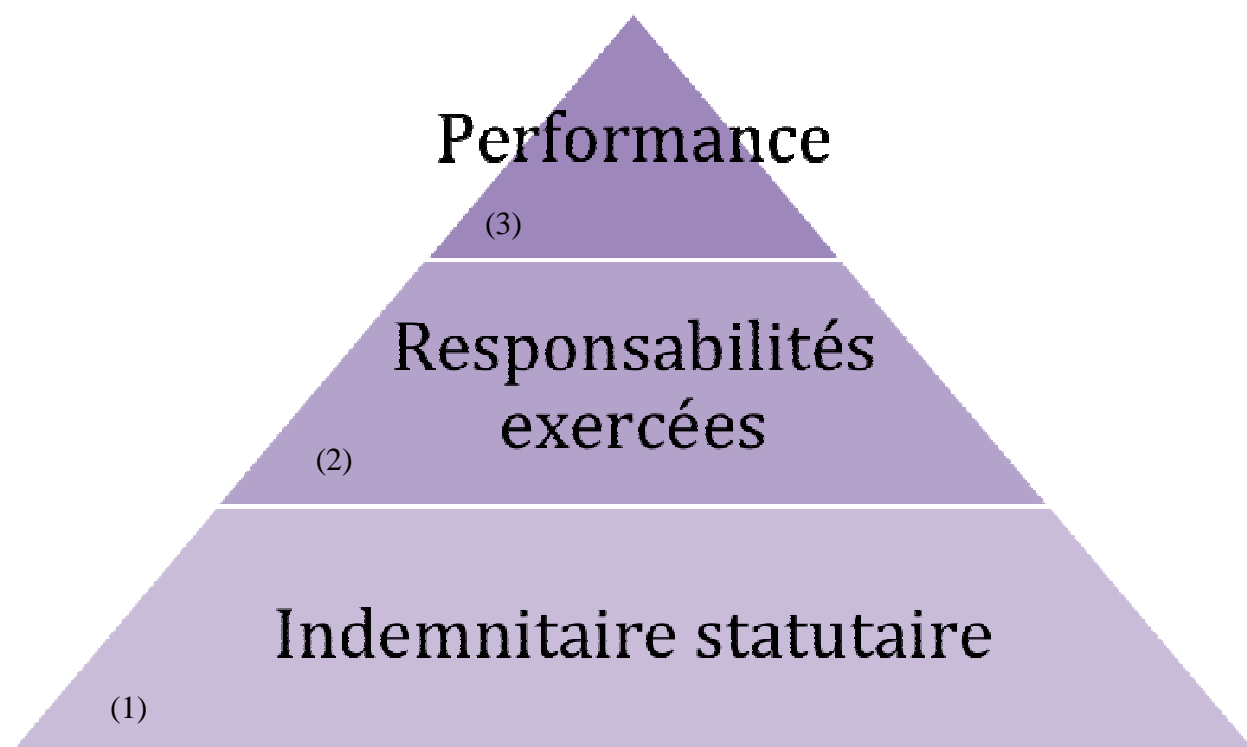
<i>Mot ou qualificatif</i>	<i>nombre d'occurrences</i>
équité	10
reconnaissance	10
légalité- régularité	4
transparence	4
mérite	3
fonction-critères-cotation	3
sécurité	2
partage-solidarité	2
objectif	2
cohérence	2
contrepartie- valorisation de missions supplémentaires	2
financement – gestion de l'enveloppe	2
motivation-mobilisation	2
légitimité-justifiable	2
justice	1
appartenance	1
attractivité	1
outil	1
compétence	1
« team »	1
égalitarisme	1
progressivité	1
proportionnalité	1
encouragement	1

Sur la base des termes cités et de leur fréquence, les participants échangent librement pour approfondir et préciser les thèmes.

- la **justice** peut renvoyer au ressenti de l'individu (« *c'est injuste* » !) : il y a donc une dimension subjective à prendre en considération.
Sur le plan philosophique et juridique, le DGS livre la définition de Spinoza : « *à chacun son dû selon son droit, telle est la justice* » ; la justice repose donc sur l'**égalité et le droit**. Ainsi, ce qui est juste, c'est ce qui est conforme au droit, à la loi ; ce qui est juste, c'est aussi l'égalité de traitement des individus placés dans une même situation, un même cadre.
- **équité** : pour des fonctions équivalentes, le RI doit être équivalent
le RI de l'établissement doit pouvoir être comparable à la pratique des autres établissements pour permettre une attractivité
Le DGS reprend la définition de Spinoza : « *le même droit pour tous : telles sont justice et équité* » : l'équité est donc la justice appliquée à tous de la même manière. Selon Aristote, dans son rapport au droit, l'équité s'oppose à la lettre de la loi (comme trop générale) et se préoccupe surtout de l'esprit de la loi.
- **transparence** : la communication sur le régime indemnitaire doit être améliorée (outre l'accès aux chiffres et aux données, c'est la recherche d'une **visibilité** sur les simulations et la soutenabilité financière afin d'éviter le syndrome de « l'enveloppe du dernier moment »). En outre, le choix des mots est important (expl : la « PRFisation » a créé des confusions et des contre-sens).
- le RI peut / doit être **progressif** : les évolutions ne peuvent être brutales (dans un sens ou l'autre), à la hausse comme à la baisse). Une nouvelle politique peut être définie comme objectif à atteindre sans retour à une situation antérieure, sans atteinte à des acquis (« **effet cliquet** anti-retour » : garantie d'une baisse de rémunération impossible). La progressivité et la soutenabilité dans le temps plaident pour la définition d'une politique indemnitaire pluriannuelle contractualisée au niveau de l'établissement.
- le RI doit pouvoir permettre la gestion du **(dé)mérite** et préserver une part liée à la manière de servir. C'est une réalité de l'établissement (parfois occulte si elle ne peut se traduire par une politique assumée : expl des vacances raffarin qui représentent près de 25 000 € annuels). C'est aussi un levier managérial fort qui permet de répondre à des situations parfaitement objectivables (remplacement de congés maladies, implication particulière dans un dossier complexe ou des activités annexes). En outre, il est important de travailler également sur le « démérite », i.e. la possibilité qu'un agent qui ne fait pas son travail ne dispose pas de l'intégralité de son régime indemnitaire.
- une **cotation** de l'**ensemble** des postes est nécessaire (**fiches de postes** → **référentiel**). Elle permet une classification, une cartographie, une identification et une normalisation dans la définition des responsabilités et des missions confiées. L'important est de ne pas construire sur des exceptions, mais les dénominateurs communs.
- mise en place d'un **système intégré**, d'une politique pour tous prévoyant une part de RI liée au poste et une part de RI liée à l'agent. A ce titre, il est impératif d'associer les directeurs de composantes et de services à la réflexion d'une nouvelle politique indemnitaire.

Les réflexions amènent le DGS à problématiser les sujets abordés à travers **deux schémas** :

- Le premier décrit les différents étages possibles d'une rémunération indemnitaire publique telle qu'on peut l'observer dans les études sociologiques actuelles du management public.



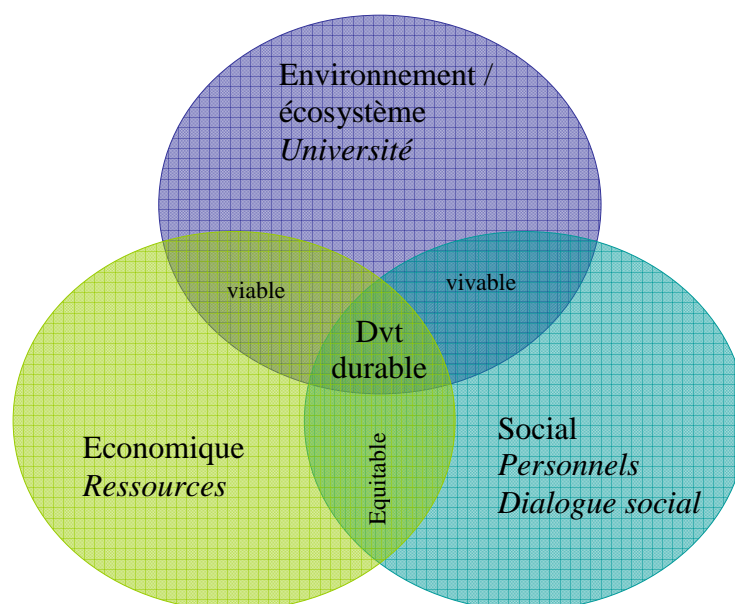
(1) c'est la part, largement majoritaire en % (70%), de l'indemnitaire récurrent, incompressible, lié aux statuts (correspondant à l'appartenance à un corps, à un grade) : A, B, C / ITRF, AENES ; objet d'une revalorisation globale, indistincte.

(2) c'est la part, plus réduite (20-30%), « fonctionnelle » correspondant à des responsabilités effectives, réellement exercées, particulières (indépendamment du statut du personnel ou de sa catégorie d'appartenance), à des missions confiées.

(3) c'est la part, marginale et résiduelle (5-10%), dédiée à la reconnaissance de résultats, d'une performance (individuelle ou collective), d'un travail particulièrement remarquable, d'une manière de servir exceptionnelle, qui implique une évaluation.

Un consensus se forme sur l'intérêt de cette approche qui permet de visualiser les composants d'une politique indemnitaire intégrée (intégrant les différentes dimensions : statut, catégorie, responsabilité, fonctions, résultat, mérite, légalité, égalité - sans les opposer), et d'observer le sujet dans sa complexité plutôt que par tel ou tel angle particulier.

- le second schéma est inspiré du référentiel national « plan vert » pour une gestion de la responsabilité globale de l'établissement afin de contribuer au développement durable.



Ce schéma permet d'envisager une politique indemnitaire dans la perspective d'un *développement*, ce qui rejoint la notion de progressivité.

A la lecture de ce schéma, on peut dresser un diagnostic de la situation actuelle :

- tension entre la sphère économique (répartition des ressources) et social (les personnels), avec ses traductions dans le débat sur une politique injuste / inéquitable
- tension entre la sphère économique (les contraintes en terme de ressource) et l'environnement (les valeurs, les priorités de l'université) avec la question de la soutenabilité de la progression indemnitaire, du niveau de dépenses pour financer la politique indemnitaire
- tension entre la sphère sociale (les différents corps des personnels, les BIATSS) et l'environnement (l'université) qui révèle des tentations corporatistes d'une part et le sentiment d'un manque de reconnaissance ou d'une méconnaissance de la place et du rôle des BIATSS dans l'établissement

Au-delà du diagnostic et de l'identification des interactions entre ces trois dimensions, ce schéma permet d'entrevoir la clé d'une politique indemnitaire, outil de management pour l'ensemble des BIATSS : le projet de refondation de la politique indemnitaire autour de valeurs fortes et partagées, correspond à un projet de développement durable, i.e. dans le temps et à un nouveau « contrat social » d'établissement tout à la fois équitable (pour tous), viable (soutenable) et vivable (consensuelle).

Réflexion en ateliers – restitutions

Sur la base de cette nouvelle approche, 3 ateliers sont constitués et restituent leurs réflexions:

ATELIER EQUITE (comment permettre l'égalité de traitement)

Contributeurs :

Manuel Varago

Jutta Escher- Kolski

Véronique Landrain

Thérèse Tylec

Afin que le RI soit équitable, il doit être adossé à des éléments clairs et compris de tous, transparent donc connu de tous.

Le RI se décline en deux axes dont la proportionnalité est à définir

- une part du RI liée aux missions de l'agent
- une part du RI liée à la manière de servir de l'agent

Pour la part du RI liée aux missions de l'agent :

Le référentiel des métiers doit permettre l'établissement d'une fiche de poste pour chaque agent.

Chaque fiche de poste mentionne le RI qui est attaché aux missions exercées

Ce RI est traduit sur chaque fiche en niveau de primes selon les scénarii possibles (taux de F pour l'AENES, taux de PPRS pour la filière ITRF, etc...) en fonction des catégories (A, B, C) qui peuvent occuper le poste. L'idée d'égalitarisme absolu entre filière en termes de montant à verser est à abandonner. Il s'agit d'ajuster les taux propres à chaque filière pour que les montants soient à peu près équivalents.

Tous les postes doivent faire l'objet d'une cotation pour permettre l'établissement de la part de RI liée aux missions de l'agent.

Plusieurs niveaux peuvent être définis pour une catégorie (2 ou 3 niveaux)

Le niveau de base correspond aux missions prévues dans le référentiel pour le type de métier.

Les niveaux supérieurs impliquent l'existence de sujétions particulières liées au poste (assistant de prévention, brigade de remplacement, technicité particulière (eg. langue étrangère, domaine complexe pour lequel le recrutement est difficile ou rare), responsabilité particulière (encadrement).

Reste à définir qui régule la cotation et vérifie les fiches.

La CPE peut être sollicitée pour les recours.

Pour la part du RI liée à la manière de servir de l'agent :

C'est donc lié à l'évaluation par le N+1. L'entretien d'évaluation est ainsi réaffirmé comme outil de management. Le N+ 1 détermine cette part.

Remarque :

1/ Importance d'utiliser un vocabulaire "transversal" aux filières : employer "missions" au lieu de "fonction" et "évaluation" au lieu de "résultats".

2/ respect des textes et des taux afférents aux différents régimes indemnitaires propres à chaque filière (sous entendu, la PFR pour tout le monde n'est pas possible sur le plan règlementaire).

ATELIER VIABILITE (financement du RI)

Contributeurs :

Florence LECLERCQ

Vincent GUIDEZ

Olivier HESPEL

Vincent REGNIER

François VAGANAY

Thématiques abordées :

- comment assurer un financement pérenne de l'ensemble du régime indemnitaire / accessoire des BIATSS (PFR, PPRS, primes spécifiques de personnels des bibliothèques, art 6 et 7, Raffarins, intéressement) ?

Contraintes à respecter :

- dans le respect d'une évolution vers un niveau similaire en euros du montant des différentes primes pour un même niveau de responsabilité (cf. atelier sur l'équité) ;
- en tentant de respecter le principe de non diminution du niveau des régimes indemnitaires en place.

Questions à aborder :

- avant de pouvoir rechercher les sources de financement, il convient de déterminer avec précision le montant de l'enveloppe nécessaire pour amener progressivement l'ensemble des BIATSS à un même niveau indemnitaire à responsabilité identique (quelle que soit la filière) ;
- les sources possibles de financement identifiées sont les suivantes :
 - frais de gestion des Ressources Affectées ;
 - convention des MAD au coût employeur et non plus au tarif des heures complémentaires ;
 - revoir certaines priorités ;
 - financer réellement les primes d'intéressement par application des coûts complets réels de gestion ;
 - réfléchir à la suppression d'une partie des indemnités (liées au résultat voire à la fonction) en cas de maladie « longue » ;
 - mieux assurer les prévisions au budget initial, en réduisant les marges (au budget 2012 : moins de 200 000 € sur 70 000 000 € au budget établissement (soit - de 0,25%) et plus de 1 000 000 € sur 8 000 000 € sur les autres budgets (soit + de 12,5 %)). Cet effort pourrait servir bien évidemment à d'autres objectifs également.

Conclusion : la convergence progressive vers un régime indemnitaire équitable devra être un engagement sur une durée déterminée (3 ans par exemple) et la question de la part laissée à l'appréciation des responsables (directeurs et chefs de service) est conditionnée à la capacité financière à procéder au rapprochement des différents régimes indemnitaires.

ATELIER VIVABILITE (rôle du responsable administratif)

Les contributeurs :

Marion LEMAIRE
Armelle LI CRAPI
Cédric EDART
Ghislaine DENISELLE
Françoise TRUFFERT
Franck DELACROIX
Philippe VUEBAT
Cécile DUTILLEUL

Qu'est-ce qu'un BIATSS dans l'université ?

Comment reconnaître sa place et ses missions, et le valoriser au sein de l'UVHC ?

Un BIATSS participe à la mise en œuvre de la politique définie par l'Université, et selon son rattachement, à celle définie par son service ou sa composante.

Il est l'interface avec et entre les enseignants et les usagers afin de permettre à l'établissement d'assurer ses missions d'enseignement et de recherche.

Il veille au respect des règles et des procédures.

Il concourt au bon fonctionnement du service public de l'enseignement supérieur.

Ses domaines d'activités sont variés :

- gestion des lieux
- gestion des personnels
- gestion matérielle : moyens y compris financiers, équipements
- fonctionnement pédagogique, administratif et/ou technique
- gestion juridique
- assistance à l'enseignement et à la recherche

Le BIATSS détient une expertise des outils et/ou éléments matériels et techniques qu'il met à disposition des enseignants, il peut ainsi être force de proposition pour l'évolution de ces outils ou organisations.

Qu'est-ce qu'un responsable administratif au sein de l'université ?

Il met en œuvre la politique définie par l'Université au sein de son service ou composante.

Il conseille son supérieur et est force de proposition dans les domaines relevant de sa compétence. Il apporte les éléments d'information nécessaires à la prise de décision et éclaire son supérieur sur les besoins du service (financiers, humains..).

Il organise le service et est le garant de son bon fonctionnement.

Il doit veiller au respect des normes juridiques et des statuts.

Il assure l'encadrement des personnels placés sous son autorité et anime l'équipe de travail

Il met en œuvre ses qualités relationnelles pour arbitrer les éventuels conflits au sein de l'équipe

...

Conclusions

La problématique : la politique indemnitaire des BIATSS doit se concevoir comme un outil de management, permettant de reconnaître le rôle, les responsabilités, la diversité des personnels BIATSS.

Les valeurs, les fondements de la politique indemnitaire :

- la *justice* : la légalité (le droit) et l'égalité (de traitement dans une même situation)
- l'*équité* : une répartition qui assure le même droit pour tous (une convergence possible)
- la *transparence*, la lisibilité, la visibilité
- la *progressivité* sans retour en arrière (la « marche en avant », pas à pas)
- la *reconnaissance* du « mérite » et du « démérite »
- une politique équitable (pour tous), viable (soutenable) et vivable (consensuelle), qui traduit un développement (une progression) durable

Les composants de la politique indemnitaire

- une pyramide indemnitaire qui rémunère :
 - o les missions confiées selon l'appartenance statutaire / selon les responsabilités confiées
 - o la manière de servir de l'agent après évaluation

Les modalités de la politique indemnitaire

- l'établissement d'une cotation des emplois décrits à partir d'un référentiel d'établissement d'une part) pour déterminer objectivement les missions et responsabilité et leur niveau
- réaffirmation de l'entretien individuel d'évaluation comme vecteur de management en lien avec la reconnaissance de la manière de servir, et du rôle de régulation possible de la CPE
- assurer un financement pérenne et récurrent, prévu dès le budget initial, capable de soutenir une progression adaptée

Les BIATSS : acteurs et destinataires de la politique indemnitaire