

C'est du vécu

La difficile prise en compte du mérite des fonctionnaires

Mieux vaut entraîner les très nombreux agents de bonne volonté, et laisser les autres dans leur coin tant qu'ils ne perturbent pas le service



© Freepik



*Mécomptes publics,
François Ecalle*

Le ministre de la Fonction publique a récemment remis sur la table le sujet du licenciement des fonctionnaires pour motif personnel. En 2022, il y a eu 247 licenciements et mises à la retraite d'office de fonctionnaires de l'État (2,5 millions d'agents), pour des motifs qui le plus souvent relèvent du délit pénal (vol, corruption, violence...). Les licenciements pour insuffisance professionnelle n'ont concerné que 13 personnes.

J'ai travaillé pendant près de 15 ans au ministère des Finances et j'ai contrôlé les services de l'État et de ses établissements publics pendant près de 20 ans pour la Cour des comptes. J'ai rencontré une majorité de fonctionnaires qui travaillaient beaucoup et n'étaient pas particulièrement bien rémunérés au regard de leurs mérites. J'ai aussi rencontré des fonctionnaires qui étaient très bien payés pour les médiocres services qu'ils rendaient. Il y en a certainement bien plus que 13 qui pourraient être licenciés pour ce motif dans l'ensemble des services de l'État.

Opposition syndicale

Jeune chef de bureau, j'ai essayé de sanctionner des agents dont le travail était clairement insuffisant. Les réactions syndicales ont été telles que j'y ai passé beaucoup de temps pour un résultat très limité. J'ai donc très vite compris que, dans la fonction publique, il faut donner l'exemple et entraîner les très nombreux fonctionnaires de bonne volonté en laissant les autres dans leur coin tant qu'ils ne perturbent pas le service. Dans la suite de ma vie professionnelle, j'ai souvent fait la même observation.

“Partant du principe que tous les fonctionnaires sont également méritants, leurs syndicats s'opposent généralement à toute forme de prise en compte de leurs résultats”

Le statut de la fonction publique permet les sanctions pour insuffisance professionnelle, de même que la rémunération au mérite. Les primes liées aux résultats existent d'ailleurs depuis longtemps, même si elles ne représentent généralement qu'une faible part du salaire total. Il est inutile et contreproductif de viser la suppression du statut car il serait remplacé par des conventions collectives tout aussi protectrices. Le vrai problème est la pratique du statut, ou des conventions collectives, et une rémunération tenant mieux compte des mérites des fonctionnaires se heurte à deux obstacles.

Partant du principe que tous les fonctionnaires sont également méritants, leurs syndicats s'opposent généralement à toute forme de prise en compte de leurs résultats. Si on leur dit que cela conduit à faire supporter injustement une charge de travail plus lourde par ceux qui travaillent bien, ils répondent que la seule solution est de recruter plus d'agents.

Il est vrai que le mérite des fonctionnaires est souvent difficile à objectiver. Dans une entreprise, l'objectif est assez clair : il s'agit de vendre des produits en dégagant une marge suffisante. Dans les administrations publiques, les objectifs sont multiples et parfois contradictoires. Les travaux de l'OCDE sur la performance des services publics montrent d'ailleurs que les expériences de rémunération au mérite n'ont pas toujours été concluantes.

Le site www.fipeco.fr développe les analyses de François Ecalle.

S'inscrire à la newsletter Économie Politique

A lire également

[Mécomptes publics - les chroniques de François Ecalle](#)

Publié le 16/04/2024

Catégories :

Mécomptes publics / Economie /

Réutiliser cet article

Cet article est une œuvre protégée. Son utilisation donne lieu à des droits d'exploitation et de rediffusion interne et externe. [Nous consulter.](#)