

Éclairage : les réformes en matière de rémunération depuis 2008

Les administrations recourent à des réformes en matière de rémunération pour modifier la masse et la structure des salaires et des avantages non salariaux des agents publics, et ces réformes ont un impact direct sur les frais généraux des administrations publiques. La crise financière de 2008 a placé la plupart des administrations publiques de la zone OCDE face à un double défi : parvenir à retrouver une viabilité financière tout en continuant à assurer des services publics de qualité face à une demande croissante. Étant donné que la rémunération des agents publics représente 45,6 % des coûts de production des pays de l'OCDE, les réformes de la rémunération ont constitué une réponse courante face à ce défi. Des réformes en profondeur de la rémunération globale des agents publics peuvent s'avérer difficiles, car elles impliquent souvent des négociations syndicales et soulèvent d'autres difficultés juridiques et politiques. De plus, les baisses de rémunération peuvent nuire à la motivation des agents, et donc à la productivité et à l'efficacité.

Entre 2008 et 2013, la quasi-totalité des pays de l'OCDE ont lancé des réformes de la rémunération du personnel de leur administration centrale : 15 pays ont gelé les rémunérations (parfois pour certaines catégories de personnel uniquement), et sept pays ont réduit les niveaux de rémunération de toutes les catégories de personnel.

Le Portugal a procédé à des baisses de rémunération, suspendu les primes au résultat et réduit la rémunération des heures supplémentaires. L'Espagne a procédé à une baisse de la rémunération et, en 2012, la prime traditionnelle du mois de décembre n'a pas été versée, même si 25 % du montant a été versé par la suite. En Pologne, depuis 2009, les salaires de la fonction publique sont gelés, la grille des salaires a été modifiée et une prime spéciale a été supprimée. La Hongrie a supprimé la prime de treizième mois. L'Estonie a supprimé les composantes de la rémunération fondées sur la carrière telles que la prime versée aux agents titulaires et les primes sanctionnant la maîtrise de langues étrangères ou la détention d'un diplôme. En Belgique, le rythme d'avancement des carrières a été ralenti. En Allemagne, l'ancienneté n'est plus prise en compte pour déterminer le salaire des cadres moyens et supérieurs. En République tchèque, les salaires moyens des cadres supérieurs ont augmenté alors que le budget global affecté aux rémunérations a été réduit de 10 %, entraînant une baisse des salaires pour de nombreux fonctionnaires statutaires et une augmentation des salaires de certains responsables. L'Italie a instauré des limites à la rémunération des responsables hiérarchiques du plus haut niveau et abaissé les niveaux de rémunération, en particulier pour les hauts fonctionnaires. L'Irlande a réduit sa masse salariale de 20 % en sept ans grâce aux mesures suivantes : baisses de salaire universelles et progressives, gel des rémunérations, plafonnement de la rémunération des hauts fonctionnaires, niveaux de rémunération moindres pour les nouvelles recrues ; suppression des primes au résultat et de certaines allocations ; et réduction du taux horaire appliqué aux heures supplémentaires ainsi qu'à d'autres éléments extérieurs à la rémunération de base.

Certains pays n'ont toutefois procédé à aucune réforme drastique. L'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Chili, les États-Unis, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Suède et la Suisse n'ont pas réduit leurs niveaux de rémunération.

La rémunération liée à la performance, qui est devenue plus courante dans un grand nombre d'administrations de la zone

OCDE ces dernières années, connaît peut-être un déclin sous l'effet des contraintes budgétaires. Depuis 2008, neuf pays de l'OCDE ont réduit les primes et la rémunération liée à la performance. Toutefois, la Grèce a instauré ce type de rémunération en 2014.

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies dans le cadre d'une enquête de 2014 de l'OCDE sur les contraintes budgétaires et leurs implications pour la gestion des ressources humaines et l'emploi au sein de l'administration publique centrale. Les répondants étaient principalement de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines des administrations centrales, et les données se réfèrent aux pratiques de gestion des ressources humaines de ces administrations entre 2008 et 2013. Tous les pays de l'OCDE ont répondu à l'enquête, sauf le Danemark, l'Islande, Israël, le Luxembourg et la Turquie. Aux fins de cette enquête, l'administration publique centrale est définie comme l'ensemble des organisations directement subordonnées au pouvoir politique national et au service de l'exécutif central. La taille et l'envergure des administrations publiques centrales varient fortement selon les pays ; ces facteurs doivent être pris en compte pour effectuer des comparaisons. Pour le tableau 6.1, la différence entre une utilisation modérée et une utilisation fréquente n'a pas été définie quantitativement.

Pour en savoir plus

Said, T., J. Le Louarn et M. Tremblay (2007), « The Performance Effects of Major Workforce Reductions », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n° 12, p. 2075-94.

Vaughan-Whitehead, D. (dir.pub.) (2013), *Public Sector Shock: The Impact of Policy Retrenchment in Europe*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.

Notes relatives aux graphiques


Une explication des options incluses dans la catégorie « Autres » est fournie dans le Statlink figurant à l'adresse suivante : <http://dx.doi.org/10.1787/888933248795>.

Australie : les réformes ont contribué à la maîtrise des coûts et de la croissance salariale. **Autriche** : aucune réforme n'a été entreprise. Les rémunérations ont néanmoins été affectées par une série d'augmentations salariales inférieures à l'inflation. **Japon** : la loi sur la fonction publique nationale dispose que les rémunérations des agents de la fonction publique nationale peuvent être modifiées à tout moment par la Diète afin de les faire coïncider avec le contexte social général. **Nouvelle-Zélande** : la croissance des rémunérations dans le secteur public a été ralentie, et elle marque le pas par rapport à celle des salaires du secteur privé depuis 2010. **Slovénie** : les promotions ont fait l'objet de restrictions. **Colombie** : aux termes de la jurisprudence de la cour constitutionnelle, il est impossible de réduire les salaires des personnels du secteur public.

6.1. Les réformes en matière de rémunération mises en œuvre depuis 2008

Mise en œuvre de réformes des rémunérations au sein de l'administration publique centrale depuis 2008	Type de réformes des rémunérations mises en œuvre :					
	Réduction des rémunérations, notamment pour les hauts fonctionnaires	Réductions des rémunérations pour l'ensemble du personnel	Réduction ou suppression d'avantages non salariaux (par ex : prime de fin d'année, 13e mois)	Réduction des rémunérations au résultat/des primes au résultat	Gel des salaires	Autres
Allemagne	●					✓
Australie	●					✓
Autriche	○					
Belgique	●					✓
Canada	●		✓			
Chili	○					
Corée	●				✓	
Espagne	●	✓	✓		✓	
Estonie	●		✓	✓	✓	✓
États-Unis	○					
Finlande	○					
France	●				✓	
Grèce	●	✓	✓		✓	
Hongrie	●	✓	✓	✓	✓	
Irlande	●	✓	✓	✓	✓	
Italie	●	✓		✓	✓	
Japon	●					✓
Mexique	●	✓			✓	
Norvège	○					
Nouvelle Zélande	●					✓
Pays-Bas	○					
Pologne	●			✓	✓	
Portugal	●	✓	✓	✓	✓	
République slovaque	●		✓		✓	
République tchèque	●				✓	✓
Royaume-Uni	●			✓	✓	
Slovénie	●	✓	✓	✓	✓	✓
Suède	●					✓
Suisse	○					
Total OCDE	5	5	9	8	15	9
● Oui	22					
○ Non	7					
Brésil	●	✓				
Colombie	●					✓
Lettonie	●	✓	✓	✓		

Source : Enquête de 2014 de l'OCDE sur les contraintes budgétaires et leurs implications pour la gestion des ressources humaines et l'emploi au sein de l'administration publique centrale, OCDE, Paris.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933348345>



Extrait de :
Government at a Glance 2015

Accéder à cette publication :
https://doi.org/10.1787/gov_glance-2015-en

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2016), « Éclairage : les réformes en matière de rémunération depuis 2008 », dans *Government at a Glance 2015*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: https://doi.org/10.1787/gov_glance-2015-31-fr

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.