

**Incidence des systèmes de « rémunération » sur la
« performance » des « organisations publiques »**

**« Impact » of remuneration systems on the performance of
public organizations**

DRISSI Othmane

Doctorant Chercheur en Gestion des
Organisations

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Kenitra
Université IBN TOFAIL
MAROC

Laboratoire de Recherche Scientifique en Gestion des Organisations
Othmane.drissi92@gmail.com

LALAOUI Siham

Enseignante Chercheuse – Directrice de
Thèse

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Kenitra
Université IBN TOFAIL
MAROC

Laboratoire de Recherche Scientifique en Gestion des Organisations
Siham.lalaoui@uit.ac.ma

Date de soumission : 19/01/2022

Date d'acceptation : 24/03/2022

Pour citer cet article :

DRISSI O. & LALAOUI S. (2022) « Incidence des systèmes de « rémunération » sur la « performance » des « organisations publiques » », Revue Internationale du chercheur «Volume 3 : Numéro 2» pp : 39 - 51

Résumé

Il est convenu qu'un régime de « rémunération » doit répondre à deux impératives, 1- rétribuer le service rendu (le niveau de performance individuel et collectif) ; 2- Et renforcer le niveau d'engagement (mobiliser). Ce papier s'arrête sur la problématique des régimes de « rémunération » à l'intérieur de « l'organisation publique » marocaine qui dégage un affaiblissement de sa capacité à mobiliser ses acteurs en dépit de sa diversité. Le but de ce travail est de mettre en lumière les caractéristiques du régime de « rémunération » des organisations publiques, et d'analyser son potentiel de développement ainsi que de s'arrêter sur la mesure de la satisfaction de la diversité des régimes, des modalités de gestion des processus de rémunération, leur performance et leur efficacité. Les facteurs générationnels et sectoriels sont également pris en considération dans l'évaluation de l'efficacité de ces régimes de rémunération des organisations publiques marocaines. Ceci passera à travers une décomposition de ce système ainsi que l'analyse de ses forces et faiblesses.

Mots clés : « Rémunération » ; « organisation publique » ; « performance » ; « évaluation » ; « impact »

Abstract

It is agreed that a compensation plan must respond to two requirements, 1- rewarding the service provided (a compensation for the individual and collective performance); 2- strengthening the level of commitment (Engaging the staff). This paper focuses on the issue of compensation plans within the Moroccan public organization, which shows a weakening of its capacity to mobilize its actors despite its compensation system diversity. The aim of this work is to shed light on the characteristics of the compensation plan for public organizations, and to analyze its development potential as well as focusing on measuring satisfaction with the diversity of the plans, the management methods of the compensation processes, their performance and their effectiveness. Generational and sectoral factors are also taken into consideration in evaluating the effectiveness of these compensation schemes for Moroccan public organizations. This will go through a decomposition of this system as well as an analysis of its strengths and weaknesses.

Key Words : « Remuneration » ; « public organization » ; « performance » ; « evaluation » ; « impact »

Introduction

Le domaine de l'administration du personnel et plus précisément la gestion de la paie n'est pas nouvelle, or ce qui continue à nous préoccuper c'est d'observer l'importance accordée à la « rémunération » comme facteur de « performance » des collaborateurs et levier de mobilisation au sein des organisations publiques.

Dans le secteur privé le lien entre la diversité des régimes de « rémunération » est strictement lié au rendement à « performance » individuelle d'un côté et celle de l'organisation dans sa globalité. Dans le secteur public, la « rémunération » est souvent présentée comme un agrégat économique pesant sur la dynamique de développement du pays ainsi que la proportion de « rémunération » allouée. Celle-ci est généralement fixe. Et elle est proportionnellement peu élevée par rapport au niveau recommandée. Ce qui génère un système de « rémunération » perçu comme inéquitable et incohérent par les acteurs publics. Chose qui ne manque pas d'impacter la « performance » de l'appareil administratif marocain.

Dans cette optique, que cette succession des gouvernements a focalisé sur l'élaboration d'un système de « rémunération » alternatif. Le but est de passer à des systèmes de « rémunération » fondés sur des critères cohérents d'évaluation, axés sur basés sur la « performance » individuelle « le mérite ». A cet effet une commission a été instituée (Hallée, 2014), Elle a pour but de :

- Veiller sur la « réforme » du système de « rémunération » actuel
- Étudier les éventuels écarts entre les différentes classes d'emploi
- Proposer de réelles solutions aux structures de « rémunération » actuelles, et notamment des indemnités.

Ainsi cette commission a pour objectif de cerner ce réel dysfonctionnement des régimes de « rémunération » qui mène à un vrai sentiment de frustration chez de larges classes d'emploi de fonctionnaires.

Dans le cadre de ce papier, nous cherchons à répondre à la problématique des systèmes de « rémunération » au sein du secteur public s'il présente réellement un frein à la motivation des fonctionnaires et ainsi à la « performance » de l'administration publique et savoir quels sont les facteurs qui peuvent entraîner une meilleure « performance » au sein de l'administration publique.

Pour répondre à cette problématique, nous avons suivi un plan qui commencera par une étude de la politique de rémunération, ensuite une analyse de la politique de rémunération et enfin les perspectives d'évolution du système de rémunération.

1. La politique de « rémunération » :

L'objectif ultime de toute politique de rémunération, est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. Elle constitue un élément de motivation des salariés (Bogh Andersen, 2021).

De nombreux dirigeants affirment que le fait d'attirer des talents dans leur organisation est l'un des principaux défis à relever pour bâtir une organisation prospère et rentable (Roussillon Soyer, 2017). L'élaboration d'une stratégie de « rémunération » efficace, bien articulée, peut attirer du personnel de haut niveau dans une organisation (Forest, 2008).

Or, « l'organisation publique » marocaine semble offrir un régime de « rémunération » de plus en plus critiqué pour son insuffisance à combler les attentes de ses acteurs internes. Nous attendons les aboutissements de notre étude empiriques avant de statuer sur le degré d'inefficience des régimes tel que perçu par les acteurs internes du système.

Une stratégie organisationnelle qui vise à attirer et à retenir des talents de grande qualité en rémunérant les personnes à des taux supérieurs à ceux du marché. De ce fait, il apporte de se questionner sur la capacité de nos organisations à atteindre un tel niveau d'efficacité.

Notre analyse préliminaire de ce système « rémunération » nous amène à statuer sur le fait que son insuffisance à cet égard ne génère probablement pas « d'impact » sur sa capacité à attirer les meilleurs (Fall, 2016). Ceci s'explique probablement par le comblement d'autres besoins élémentaires culturellement privilégiés par la population locale. Cette hypothèse constituerait ainsi une des voies de recherche que nous souhaitons étayer dans nos prochains travaux.

1.1. Etude des caractéristiques des systèmes de « rémunération »

L'élaboration d'une politique salariale suppose donc de procéder à des arbitrages entre impératifs économiques et besoins sociaux (Lemoine, 2019). Il existe différents systèmes permettant de rendre ces arbitrages.

Indiqué 1 : Les différents types de systèmes

Type de systèmes	Définition
Salaire fixe	Il s'agit d'une « rémunération » fixe, le salarié perçoit le même montant, indifféremment des performances de l'organisation ou de ses propres performances.
Salaire individualisé	Ce salaire est lié aux plusieurs variables notamment l'accomplissement de la tâche et le rendement du salarié
Intéressement	C'est un système de « rémunération » basée sur les bénéfices de l'organisation.

Source : Auteurs

A l'intérieur de « l'organisation publique », et pour mieux approcher le régime de « rémunération » globale, nous prenons à titre d'exemple la classe d'emploi secrétaires administratives.

Indiqué 2 : Système de rémunération de la classe d'emploi secrétaires administratives

Type de systèmes	Caractéristiques & Composantes
Salaire fixe	Traitement de base, Indemnités de résidence, indemnités liées au grade, allocations familiales,
Salaire individualisé	Indemnités horaires liés aux travaux supplémentaires tels que : heures supplémentaires, primes de panier, musettes ... Aussi, des avantages sociaux liés à la personne comme : prêt au logement avec intérêt préférentiel, Buvette, Clubs et centre d'estivage, Transport, aide au
Intéressement	Prime de « performance » et gratification

Source : Auteurs

1.2. Analyse de la « rémunération » globale

La « rémunération » globale comprend tous les éléments pécuniaires. Ceci peut être directement verser aux employés sous forme de salaires, ou indirectement sous forme de primes liées à la « performance » de cotisations à des régimes de sécurité de revenu. Ceci peut également être également sous forme de paiement de différentes prestations offertes aux employés (Friot, 2013). Il englobe tous les périphériques qui peuvent être utilisés par les organisations.

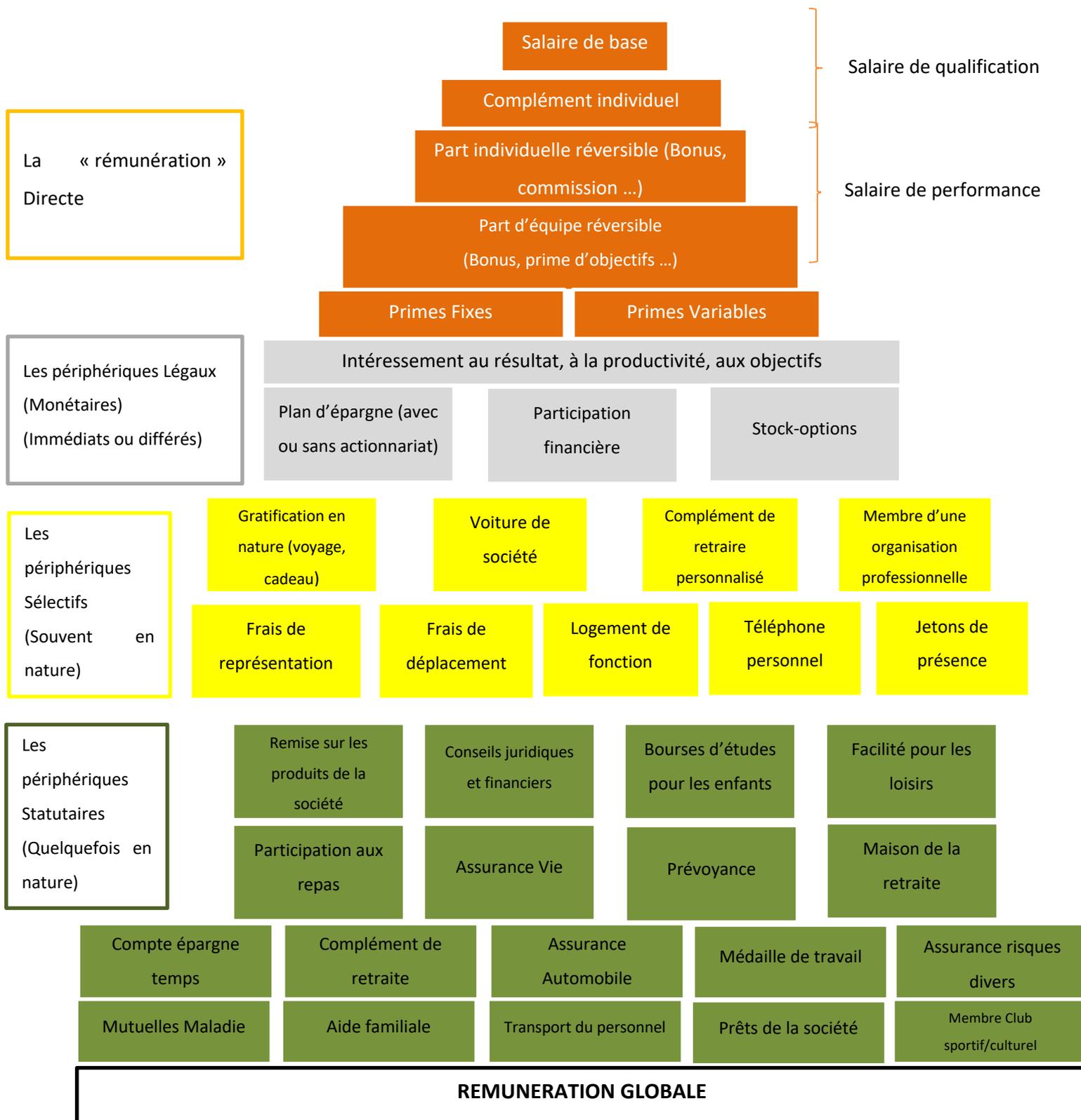
Donnadieu a mis en évidence 4 catégories de composantes de la « rémunération » (Donnadieu, 1991):

- La « rémunération » directe : ce sont les éléments qui sont repris sur le bulletin de salaire ;
- Les périphériques légaux : ce sont les éléments qui sont issus de la loi ;
- Les périphériques sélectifs : ce sont des éléments variables liés à la personne ;
- Les périphériques statutaires : ce sont des avantages collectifs acquis.

Dans le cas de « l'organisation publique » marocaine, la logique de gestion de système de « rémunération » poursuit une finalité de compenser les services loyaux de ses acteurs internes en passant également par une diversification des moyens de rétribution. Afin d'approcher les forces et les faiblesses du régime de « rémunération » nous nous référons encore une fois à la catégorie d'emploi cité plus haut.

Pour ce faire, nous suivons le modèle d'analyse tel que présenté par Donnadieu dans la figure 1, ci-dessous.

Figure 1 : Modèle de décomposition de « rémunération » globale



Source : Auteurs

2. Analyse des dysfonctionnements du système de « rémunération » étudié

Les données qui sont disponibles sur le système de « rémunération » au sein de l'administration publique marocaine montrent que la pratique s'écarte de plus en plus des principes de base de l'équité vis-à-vis du plan interne que des systèmes de « rémunération » adoptés en externe de la fonction publique (MTNRA, s.d.).

2.1. Equité interne

Chaque fonctionnaire/collaborateur a tendance à comparer le salaire perçu avec l'effort fournis, et surtout, il compare le salaire perçu par ces collègues avec leurs efforts fournis.

Par conséquent, l'institution du principe d'équité nécessite l'égalité dans la « rémunération » des fonctionnaires relevant des mêmes : Structures – corps - grades ; et disposant des mêmes conditions nécessaires pour y accéder au niveau de toutes les organisations publiques (Hallée, 2014).

Les emplois ayant un niveau, qui peut être comparable, doivent percevoir un salaire égal. A la lumière de cet angle, il nous donné de constater que la « rémunération » dans les organismes publics pose une problématique au niveau des équilibres à préserver.

2.2. Equité externe

Retenons également qu'un système de « rémunération » devra obéir au principe d'équité externe (Gannouni, 2010), il va devoir s'appliquer avec justesse afin d'assurer la neutralité des agents et les mettre notamment à l'abri des pressions.

Aussi, le système de « rémunération » des organismes publics ne doit pas pénaliser les autres départements de l'économie nationale en prélevant les éléments brillants sur le marché d'emploi (Hallée, 2014).

Au niveau de « l'organisation publique » marocaine nous relevons également des mesures d'adaptation conjoncturelles, qui ne semblent pas avantager l'appréciation faite de sa « rémunération » tel que perçu au niveau interne ou par les organismes observateurs (CCRM, 2017) qui recommandent de mener des mesures correctives dans l'urgence en capitalisant sur le fait de :

- Revoir le système de « rémunération »
- Revoir la composition de la « rémunération »

- Veiller à introduire une cohérence entre le système de « rémunération » et le système « d'évaluation » et de promotion dans les prochaines réformes
- Et surtout veiller à prévenir le risque de son évolution vers un acquis permanent et généralisé (CCRM, 2017).

2.3. L'obsolescence du principe de traitement de base et prédominance des indemnités

Le principe de traitement de base servait, auparavant, pour le calcul de la pension de retraite. Or qu'aujourd'hui, les permanentes indemnités font partie solide de la paie et constituent une assiette de la pension de retraite du collaborateur.

3. Gestion stratégique des « rémunérations » des organisations publiques

Les choix d'une organisation à l'égard de ses politiques de « rémunération » peuvent se regrouper en trois grandes dimensions : le fondement, le design et la gestion du système de « rémunération ». À l'intérieur de ces dimensions, les gestionnaires sont confrontés à une série de choix sur lesquels ils semblent exercer une certaine discrétion.

Il s'agit donc de se poser la question de la « performance » du système mis en place, aussi bien sur le plan économique que sur le plan social tout en tenant compte les éléments internes et les éléments externes qui affecte la politique de la rémunération.

« L'organisation publique » marocaine qui aspire à une optimisation du système de « rémunération » doit inlassablement porter un intérêt particulier à ces multiples dimensions afin de pouvoir s'adapter à la fois aux mutations conjoncturelles et à sa propre métamorphose telle que se présente dans le projet de « réforme » de l'année 2018.

Rappelons à cet effet que les priorités de cette « réforme » s'articulent autour les dimensions suivantes : éthique, managériale, informationnelle, communication, humaine (MRAFP, 2018). Et c'est dans ce sens que nous entamons notre réflexion sur les régimes de « rémunération » publique afin de mesurer leurs capacités à s'adapter aux projets de réformes plurisectorielles marocains.

3.1. Vers l'élaboration d'une nouvelle stratégie de « rémunération »

L'État Marocain est considéré comme un principal acteur d'emploi dans le Royaume et avec ses nouvelles missions. Il assume également son nouveau rôle en tant qu'acteur social et économique ainsi que régulateur principal et garant des équilibres macro-économiques. De ce fait les autorités compétentes publiques se retrouvent dans l'obligation de tenir compte des

répercussions et des effets de la politique de « rémunération » sur le marché d'emploi qui obéit principalement au principe de l'offre et de la demande.

Aujourd'hui, les charges du personnel représentent un réel défi et une la partie de lion des dépenses publiques (46,9% du Budget général de l'Etat en 2021 (finances, 2021)). Ces dépenses de fonctionnement demandent une analyse particulière et une attention profonde de sa finalité et son évolution.

A travers l'analyse des dysfonctionnements cités auparavant, il ressort que les régimes de « rémunération » publique en vigueur s'avèrent inéquitables, complexes et en surtout dépassés et sans aucune finalité managériale tant que la hausse de la dépense publique en terme de la masse salariale n'est liée à aucune finalité de rendement ou atteinte d'objectifs préalablement fixés.

En raison des recommandations des différents organismes internationaux sur la nécessité de maîtrise et contrôle de la masse salariale de la fonction publique et le fait que cette masse salariale pèse sur les finances publiques et notamment sur le budget de fonctionnement de l'Etat, il s'avère indispensable, voire, impératif de procéder à la refonte du système de la « rémunération » publique au Maroc.

3.2. Propositions pour la « réforme » du système de « rémunération » publique

Dans une perspective d'instauration d'un système de « rémunération » transparent et équitable, il sera proposé d'introduire un principe qui provient de la nouvelle gestion publique –New Public Management-, c'est celui de la « rémunération » liée au rendement et à la « performance » des établissements et administrations publics. Ce qui nous mènera au fait de faire participer les managers et hauts responsables de la fonction publique dans la détermination de la partie variable, qui devra être de plus en plus importante, de leurs agents et octroyer ainsi une marge de manœuvre au top management pour une réactivité efficace de la part des fonctionnaires.

Dans ce sens, il serait souhaitable de concevoir un processus « d'évaluation » de la « performance » en définissant une feuille de route claire à suivre en définissant le scope, les aspects de l'évaluation, la périodicité, développement des supports uniformisés d'évaluation, et ensuite le suivi et l'exploitation des résultats et outputs.

En plus de la « rémunération » liée à la performance, d'autres critères comme la promotion, la formation diplômante, souplesse d'horaire ... peuvent être retenus comme éléments de

motivation des fonctionnaires. Ainsi, nous engloberons et l'incitation financière et l'incitation managériale incluant une gestion de la « performance » globale de l'administration publique.

Aussi, il ne faut surtout pas utiliser cet instrument de la « rémunération » liée à la « performance » du collaborateur comme un simple instrument de motivation, mais notamment comme le déclencheur de toute action de gestion de l'organisation.

Conclusion

A travers ce papier, nous avons pu voir qu'un régime de « rémunération » doit répondre à deux impératives, primo, rétribuer le service rendu (le niveau de « performance » individuel et collectif), secundo, renforcer le niveau d'engagement (mobiliser). Ce papier s'est arrêté sur la problématique des régimes de « rémunération » à l'intérieur de « l'organisation publique » marocaine qui montre un réel affaiblissement et une vraie insuffisance de sa capacité à mobiliser ses acteurs en dépit de sa diversité. L'objectif de ce travail est de mettre en lumière les caractéristiques du régime de « rémunération » des organisations publiques, d'analyser son potentiel de développement et la décomposition de ce système. Ceci ouvre la voie à des questionnements sur la problématique de disparités en matière de « rémunération », l'incohérence des systèmes de « rémunération » ainsi que les orientations stratégiques pour la refonte globale du système de la fonction publique pour un meilleur service aux usagers.

BIBLIOGRAPHIE

- Bogh Andersen, L. e. (2021). Attirer des collaborateurs motivés par le service public. Comment définir les conditions salariales ? . *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 78, no. 4, , 661-690. .
- CCRM. (2017). *Evaluation du système de la fonction publique au Maroc*. Rabat: La cour des comptes du Royaume du Maroc.
- Donnadieu, G. (1991). Du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations[compte-rendu]. 35(67).
- Dupuy, C. &. (2019). « Pour des développeurs, c'est pas énorme ! »: Fabriquer et justifier de moindres remunerations. . *Terrains & travaux*, 35, 113-135.
- Fall, A. e. (2016). L'influence des primes ex-ante et des primes ex-post sur la motivation autonome au travail : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux et de la justice organisationnelle perçue . *Revue de gestion des ressources humaines*, N. 3, vol. 101, 65-87.
- finances, L. d. (2021). *Loi de Finances du Maroc*.
- Forest, V. (2008). Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française . *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 74, no. 2, 2008, 345-359.
- Friot, B. (2013). « Le salaire universel : un déjà-là considérable à généraliser ». *Mouvements*, vol. 73, no. 1,, pp. 60-69.
- Gannouni, K. S.-M. (2010). Diversité des emplois et perception d'équité. vol. 38(no. 8).
- Hallée, Y. (2014). L'équité salariale : un enjeu de gestion de la rémunération et de négociation en contexte syndiqué? Vol.10 (N°1).
- Lallement, M. (2019,). Quarante ans d'institution de l'emploi . *Travail et emploi*,no. 2, vol. 158, pp. 43-67.
- Lemoyne, P. (2019). Motivation prosociale et don de travail : une comparaison entre le secteur privé et la fonction publique d'État en France. *Travail et emploi*, 159,, 5-37.
- MRAFP. (2018). *Plan National de la réforme de l'administration 2018-2021: UNE ADMINISTRATION PERFORMANTE AU SERVICE DU CITOYEN ET DU DEVELOPPEMENT*. Rabat: Forum National de la Haute Fonction Publique, Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction PubliqueSkhirat.



MTNRA. (s.d.). *Statut des Fonctionnaire : Statut Général de la Fonction Publique*. (Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration) Consulté le Décembre 2021, sur <https://www.mmsp.gov.ma/Fr/decline.aspx?m=2&r=347>

Roussillon Soyer, C. R.-V. (2017). L'influence de la rémunération fixe sur la motivation autonome au travers du soutien organisationnel perçu et ses conséquences en termes d'engagement et de satisfaction au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 106, 32-45.