



Association des directions des Cycles d'Orientation (ADCO)-Association des Responsables d'Etablissement du Canton de Fribourg partie Francophone (ADEP)-Association suisse des médecins assistants et chefs de clinique, section fribourgeoise (ASMAF)-Association des agents des services publics de l'Etat de Fribourg (AASP)-Association fribourgeoise des conseillers en orientation (AFCO)-Association fribourgeoise de l'enseignement professionnel (AFEP)-Association Fribourgeoise des Professeurs de l'Enseignement Secondaire Supérieur (AFPESS)-Association des professeurs du conservatoire (APCF)-Association de personnels des hautes écoles fribourgeoises et hautes écoles pédagogiques (APHEF-HES-SO)-Association du personnel de la police de sûreté (APPS)-Association du personnel administratif et technique de l'université (APU / VPU)-Section fribourgeoise de l'association suisse des infirmiers et infirmières (ASI)-Fédération des associations fribourgeoises d'enseignants (FAFE)-Société Pédagogique Fribourgeoise Francophone (SPFF)-Freiburger LogopädInnenverband (FLV)-Groupement fribourgeois des cantonniers-Lehrerinnen und Lehrer Deutschfreiburg (LDF)-Association du personnel forestier fribourgeois / Freiburger Forstpersonal (APFF/FFP)-Association Fribourgeoise des Contrôleurs des Viandes non Vétérinaires (AFCVNV)

Direction des Finances DFIN

Service du personnel et organisations  
Rue Joseph Piller 13  
1701 Fribourg  
[polrh@fr.ch](mailto:polrh@fr.ch)

Fribourg, le 12 septembre 2022

## Prise de position relative à l'avant-projet d'Ordonnance sur les primes du personnel de l'Etat

Mesdames, Messieurs,

Nous remercions la DFIN de nous consulter sur ce sujet et vous transmettons ci-joint notre prise de position.

Nous rappelons ci-dessous les remarques que nous avons transmises au Conseil d'Etat lors de la consultation sur la révision de la LPers :

Ad art. 92-94 :

La FEDE est très réticente à l'idée d'octroi de ces primes. Il y aurait lieu de réfléchir à d'autres formes d'incitation comme des budgets pour des soupers d'équipe. Beaucoup d'entités n'ont pas de budget pour remercier par des cadeaux ou une attention particulière leurs collaborateurs et collaboratrices. Une activité commune renforce également l'appartenance et la cohésion au sein du groupe. L'idée est de créer une forme de culture au sein de l'équipe, une activité qui encourage l'identification au groupe et par là, sa cohésion. Par contre, nous nous opposons catégoriquement à octroyer une prime au mérite ou à l'introduction d'un salaire au mérite.

Le thème des primes a fait, depuis cette consultation, l'objet de discussions régulières au sein de nos instances. Force est de constater que la réticence à l'introduction d'un tel système n'a pas faibli, bien au contraire. La résistance à l'introduction de primes individuelles cristallise les craintes et les critiques, avec la conviction qu'une attribution objective et équitable de telles primes n'est tout simplement pas possible.

La FEDE s'oppose donc sur le principe à l'introduction d'une prime au mérite individuel laquelle est à nos yeux l'exemple même d'une fausse bonne idée.

Force est de constater, que ces primes individuelles seront attribuées en fonction du « mérite » attribué aux bénéficiaires. En ce sens, il s'agit vraiment d'un mécanisme qui introduit une culture de la méritocratie avec toutes les dérives que l'on a pu constater dans les administrations publiques. Les méfaits potentiels sont les mêmes que ceux constatés avec l'introduction d'un salaire au mérite. Pour mémoire, le projet de révision de la LPers mis en consultation en 2001 proposait déjà l'introduction d'un salaire au mérite à l'Etat de Fribourg. Le Grand Conseil y avait finalement renoncé à la suite de la publication d'une étude de l'OCDE qui démontrait que l'introduction de tels systèmes, certes séduisants sur le principe, prêterait la performance globale des administrations publiques au contraire du résultat escompté.

Ces mécanismes ne créent que la division au sein des services, au moment même où l'unité est plus essentielle que jamais pour faire face aux crises que doit affronter le personnel ainsi qu'aux défis qu'il doit relever.

Nous craignons également que ces primes au mérite ne fassent qu'accroître la pression sur le personnel et que ceci va à l'encontre de l'objectif déclaré des associations de personnel qui veulent favoriser une bonne santé psychique pour tout le personnel. La FEDE ne peut accepter qu'un collaborateur ou une collaboratrice se rende au travail avec la peur au ventre. Il a bien été démontré que, dans les administrations publiques pratiquant le salaire au mérite, ce système suscite des dissensions et des conflits au sein des

équipes, favorisant également un fonctionnement à deux vitesses avec d'un côté les chef-fe-s et les « bons élèves » et, de l'autre, les personnes qui n'ont pas reçu de prime. Le sentiment d'injustice et d'arbitraire perçu par une majorité de collaborateurs qui n'ont pas touché de primes risque à terme d'augmenter la démotivation des employés de l'administration cantonale.

La société actuelle est en train de mettre en danger son avenir vu l'individualisme qui s'est développé et qui mine la cohésion sociale à tous les niveaux. Il est du devoir de l'État-employeur de promouvoir une politique du personnel qui valorise le travail en équipe, l'entraide et la solidarité entre les collaborateurs et collaboratrices et valorise le service à la population. Pour notre part, nous sommes convaincus que des moyens importants doivent être affectés pour promouvoir le bien-être dans les différentes entités notamment en intervenant efficacement pour assurer une bonne ambiance sur les lieux de travail. À l'heure actuelle, nous estimons l'effort trop insuffisant. Une proportion importante du personnel n'ose pas s'exprimer ouvertement ni faire remonter les souffrances et comportements fautifs par résignation (« De toute façon, rien ne bouge ») ou peur de représailles.

La FEDE s'oppose également à l'introduction de primes d'équipes lui préférant un système d'enveloppe à mettre à disposition des entités pour financer des actions tels que souper d'équipe, cadeau envers un ou des collaborateurs. Beaucoup d'entités n'ont pas de budget pour remercier par des cadeaux ou une attention particulière leurs collaboratrices et collaborateurs. Le financement d'activités communes renforçant l'appartenance et la cohésion au sein du groupe serait également bienvenu. Ces attentions qui profiteraient à tout le personnel permettrait de combler un manque souvent exprimé par nos membres, le manque de reconnaissance de l'employeur pour leurs efforts et leurs prestations. Le Conseil d'Etat serait bien avisé de tenir compte de l'avis exprimé par le public qu'il entend récompenser, soit les collaborateurs et collaboratrices de l'Etat. Il faut absolument encourager le développement d'une culture commune au sein de l'équipe, créer des activités qui améliorent l'identification au groupe et, par-là, sa cohésion. Aucun de ces objectifs n'est atteint par le biais des primes au mérite.

Le FEDE s'inquiète également que le budget dévolu aux primes soit amputé de celui prévu pour les augmentations de salaires de l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs.

Dès lors, plutôt que l'ordonnance mise en consultation, la FEDE propose l'introduction d'une Directive sur l'octroi de budget pour des activités d'équipe telles qu'un souper annuel. Il reviendrait au Conseil d'Etat de fixer chaque année un montant global qui serait destiné à financer des actions et des gestes de remerciements pour le travail des collaborateurs et collaboratrices de l'Etat. Par ce biais, l'État-employeur démontrerait sa reconnaissance pour le travail du personnel et renforcerait la cohésion des équipes et l'engagement au service de la population du canton. Le montant alloué serait proportionnel au nombre de collaborateurs et collaboratrices dans le service. Aux autorités d'engagement d'assurer que le budget pour l'activité soit respecté.

Pour toutes ces raisons, la FEDE refuse d'entrer en matière sur l'Ordonnance.

En vous remerciant de l'intérêt porté à la présente, nous vous prions de croire, Mesdames, Messieurs, à l'assurance de notre considération.

POUR LE BUREAU DE LA FEDE

Le Président :



Bernard Fragnière