



LA TRIBUNE

des ingénieurs de l'aménagement

ORGANE DU SYNDICAT NATIONAL DES INGÉNIEURS DES TRAVAUX PUBLICS DE L'ÉTAT ET DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES FORCE OUVRIÈRE

sommaire

p.3

10 questions à Serge Vallemont



Pouvez-vous répondre à la question : Comment a-t-on construit dans le passé ?

1 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

2 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

3 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

4 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

5 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

6 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

7 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

8 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

9 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

10 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

p.6

10 questions à Serge Vallemont

« Lost in DRH » ou ITPE recherche gestionnaire désespérément...

« Ce n'est pas un service qui s'occupe de votre dossier... C'est un autre... »

1 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

2 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

3 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

4 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

5 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

6 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

7 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

8 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

9 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

10 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

p.12

« Lost in DRH » ou ITPE recherche gestionnaire désespérément

Pour un management social dans la fonction publique

1 Les valeurs partagées et les pratiques s'élèvent à recueillir

2 Les valeurs partagées et les pratiques s'élèvent à recueillir

3 Les valeurs partagées et les pratiques s'élèvent à recueillir

4 Les valeurs partagées et les pratiques s'élèvent à recueillir

5 Les valeurs partagées et les pratiques s'élèvent à recueillir

6 Les valeurs partagées et les pratiques s'élèvent à recueillir

7 Les valeurs partagées et les pratiques s'élèvent à recueillir

8 Les valeurs partagées et les pratiques s'élèvent à recueillir

9 Les valeurs partagées et les pratiques s'élèvent à recueillir

10 Les valeurs partagées et les pratiques s'élèvent à recueillir

Pour un management social dans la fonction publique

p.15

Libérez-vous !

1 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

2 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

3 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

4 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

5 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

6 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

7 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

8 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

9 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

10 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

Libérez-vous ! De l'économie contre le travail, par Denis Garnier

Info Fusion n° 4 : "Pour des Assises de l'ingénieur d'Etat"

« POUR des Assises nationales de l'ingénieur d'Etat »

Où en sont les Assises ?

1 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

2 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

3 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

4 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

5 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

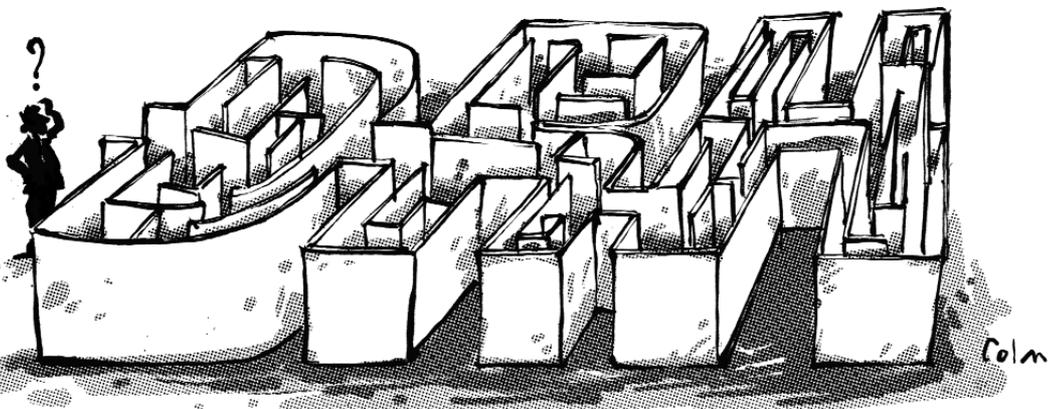
6 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

7 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

8 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

9 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?

10 Pourquoi les villes ont-elles été construites ?



Quand l'inter se tisse, l'ITPE se glisse !

En février 2010, mon premier édito de Tribune titrait : « Bienvenue au royaume de l'incertitude », en référence à Clausewitz et à son livre « vom Kriege » : nous étions entrés, depuis la fusion des ministères de l'Ecologie et de l'Equipe, sur un théâtre d'opérations en perpétuel mouvement, où services, agents, missions et politiques publiques s'entrecroisaient dans un brouillard épais.

Force est de constater, deux ans et demi après, que l'incertitude reste encore l'apanage de notre milieu professionnel. Alors que le MEDDM est devenu le MEDDTL puis le MEDDE, nous voyons apparaître un autre ministère « répliquant », le METL, ministère de l'Egalité des territoires et du logement, qui reprend les attributions du lointain et défunt ministère de l'équipement à l'exception de la construction (1966). Une troisième phase de décentralisation s'annonce. Même si la RGPP n'a plus pignon sur rue, les suppressions de personnels et de moyens restent d'actualité, car qui dit promesses de recrutement dans l'éducation la justice la police sans augmentation globale du nombre de fonctionnaires dit menaces sur les effectifs dans nos périmètres ministériels.

Les services territoriaux que sont les DDT ne savent déjà plus comment continuer à exister et à fournir un service public pourtant nécessaire. Le réseau scientifique et technique est lancé dans une restructuration majeure sans que tous les aspects de cette évolution n'aient été évalués. Les DREAL ont toujours du mal à trouver leur place, trop éloignées du terrain pour savoir y intervenir de manière pertinente, trop près des administrations centrales pour espérer disposer de suffisamment d'autonomie. Les administrations centrales sont mises sous une double tutelle (ou bien « à disposition de » ministérielle) de poids équivalents, conditions nécessaires pour éviter leur explosion à peine créées, mais sources de difficultés pour le pilotage de l'activité et des services

Les ingénieurs des TPE se trouvent devant une situation inédite : d'une part, deux ministres partagent de manière sensiblement équilibrée leurs missions principales et leurs « cœurs de métier », d'autre part des établissements publics toujours plus nombreux et plus grands deviennent des employeurs importants voire incontournables alors que les collectivités locales devront élargir l'assise de leurs services techniques.

Inédite, mais pas imprévue : le SNITPECT-FO avait, le 9 février 2012, lors de la manifestation historique des ingénieurs à Paris, évoqué le caractère interministériel voire inter-fonctions publiques de leur action, la nécessité de renforcer et de valoriser une filière technique et des corps d'ingénieurs dans la sphère publique, en prévision des missions à venir. Pour le SNITPECT-FO, sortir de la situation actuelle par une dynamique positive pour l'économie, la qualité de vie, l'emploi et les carrières, c'est faire en sorte que la sphère publique se dote des moyens humains aptes à répondre aux enjeux techniques des défis majeurs du développement et de l'aménagement durable des territoires, et surtout sache les gérer dans ce contexte multipolaire.

Le SNITPECT-FO demande l'ouverture d'Assises de l'ingénieur et de l'ingénierie. Nous sommes à ce jour sur le point d'y parvenir.

Cependant, la gestion des ITPE aborde également un tournant majeur de son histoire : si l'essaimage a été un point important du rayonnement du corps à partir de son ministère historique, la situation actuelle nécessite l'invention d'un nouveau modèle. La gestion doit devenir inter... inter services, inter structures, inter établissements, inter ministérielle, inter fonctions publiques.

Ce chantier « gestion » est au moins aussi urgent et important que l'ouverture des Assises de l'ingénieur. Nous le soumettons dès maintenant aux deux ministres qui vont partager notre avenir. Cette tribune en dresse un état des lieux, et évoque les pistes de proposition du SNITPECT-FO qui est toujours resté un syndicat combatif et prospectif.

Pour éviter d'être les otages d'une gestion inter...minable !

10

questions à Serge Vallemont



1

Serge, connais-tu le SNITPECT-FO ?

Pour un peu, celui qui fut secrétaire général de ce qui était alors le SNITPE prendrait cette question pour une provocation ! Certes c'est une vieille histoire puisque je fus élu secrétaire général du SNITPE au congrès de 1968 et j'ai assumé cette fonction jusqu'en 1974. Je m'étais fait élire en particulier sur le projet de construction de notre Ecole (créée en 1953, l'Ecole d'application des ITPE était hébergée dans les locaux de l'ESTP à Paris), que les TPE issus de l'Ecole (ils ne représentaient alors que 50 % du corps) considéraient comme la priorité dans notre action pour la promotion du corps. La mobilisation du syndicat fut totale et on obtint la décision de construction de l'ENTPE dès 1971, celle-ci étant inaugurée en 1975. Le rôle et l'efficacité du SNITPE sur ce chantier reste pour moi un de mes grands motifs de fierté. Les deux autres revendications importantes qui purent aboutir au cours de mes six années passées à la tête du syndicat furent, d'une part la transformation des subdivisions en subdivisions polyvalentes, et d'autre part la création de l'emploi fonctionnel de chef d'arrondissement.

2

Peux-tu nous rappeler ta carrière, qui reste une carrière de référence dans notre ministère ?

J'ai effectivement le privilège d'être passé des fonctions les plus modestes à celles les plus exposées puisque je suis rentré dans l'administration en 1951 par la petite porte, à savoir comme dessinateur auxiliaire au service maritime des Ponts et Chaussées de Rouen. Un an après je réussissais le concours d'adjoint technique et l'année suivante j'étais reçu au concours d'admissibilité d'ingénieur des TPE et à ce titre intégrais la première promotion de l'Ecole d'application des ITPE. J'ai passé vingt ans dans le corps des TPE, dix ans en fonction dans le département de l'Aisne (successivement subdivisionnaire « rural », chef de bureau d'études, chef de parc, directeur du laboratoire régional de St-Quentin) et dix ans dans la DDE de l'Essonne comme subdivisionnaire puis divisionnaire. En 1975 j'ai été promu IPC et nommé chef de l'UOC à la DDE de Seine-et-Marne. En 1978, le nouveau directeur du personnel, Pierre Mayet, un ancien de la première promo des TPE, m'appela à ses côtés pour créer dans la nouvelle D.P. la mission de la Vie des Services. En 1981 j'étais nommé directeur adjoint en charge des DDE. En 1984 j'étais appelé au cabinet du ministre comme conseiller social et chargé de la réforme des DDE suite aux lois de décentralisation. Nommé directeur du personnel en octobre 1985, j'ai occupé ce poste jusqu'à la fin 1992 avant d'être nommé auprès du Premier Ministre, président du comité interministériel pour la réorganisation et la déconcentration des administrations, fonction que je quitterai fin 1995.

3

L'ascenseur social, pour toi, ça veut dire quelque chose... Comment y as-tu contribué dans tes fonctions au cabinet du ministre et comme directeur du personnel ?

Cette question m'étant posée par le secrétaire général du SNITPECT je me dois d'évoquer d'abord le dossier concernant l'accès des IDTPE aux fonctions de DDE, dossier emblématique en matière d'ascenseur social pour le corps des TPE. C'était un dossier que j'avais défendu comme secrétaire général du SNI, que j'avais fait progresser dans mes fonctions d'adjoint du DP mais qui, lors de ma nomination au cabinet du ministre en juillet 1984, exigeait encore un ultime arbitrage et la signature par les ministres concernés du décret modifiant le décret « Chalandon » relatif aux conditions d'accès aux emplois de DDE. L'affaire fut rondement menée et le 19 septembre le décret était signé.

Devenu directeur du personnel mon souci constant sera de développer les compétences des agents et de les faire reconnaître dans les statuts. Pour moi la condition première pour que l'ascenseur social fonctionne est l'existence d'une politique de formation continue ambitieuse s'inscrivant dans une politique plus large de promotion et de gestion des ressources humaines. Pour cela, il faut évidemment des moyens, donc des arbitrages en faveur de cette politique : en l'espace de trois ans, les crédits affectés à la formation continue furent augmentés de 40 % et les effectifs de personnels en charge de la mise en œuvre de cette politique de

plus de 70%. C'est en m'appuyant sur une telle politique que je pouvais convaincre le Budget de faire évoluer les statuts des personnels de tous niveaux et les pourcentages de promotion interne dans les corps supérieurs. J'accompagnais ces réformes statutaires par une réforme des concours internes privilégiant les épreuves professionnelles et mettais en place une formation aux examens et concours personnalisée. Pour le corps des ITPE la mesure phare fut l'ouverture en janvier 1987 du cycle supérieur de management de l'Équipement (CSME), que je décidais d'implanter à l'ENTPE. Mon objectif était tout à la fois de professionnaliser nos dirigeants en matière de management public (formation managériale jusqu'alors inexistante dans la sphère administrative), d'infléchir la politique de gestion des carrières des cadres encore trop marquée par le diplôme initial, d'ouvrir des perspectives au corps des TPE. Parallèlement je mettais en place, en concertation avec le SNI, une gestion personnalisée des carrières destinée à aider les ingénieurs divisionnaires à se préparer à assumer des fonctions de direction, en définissant des chemine-ments et des formations préférentiels pour y parvenir.

4

Comment analyses-tu les évolutions récentes en matière de gestion RH ?

On assiste à une dangereuse régression :

– au niveau des fondements même de la gestion dans la fonction publique, avec des évolutions qui s'accumulent (lois des 2 février 2007, du 3 août 2009, du 5 juillet 2010) et font que l'on s'éloigne des principes républicains caractérisant notre fonction publique, principe d'égalité (recrutement par concours), principe d'indé-

pendance (fonction publique de carrière), principe de responsabilité ;

– au niveau des pratiques de gestion de plus en plus bureaucratiques et de court terme, s'en tenant à une gestion comptable des effectifs, une gestion qui se limite à administrer des « statuts », la personne disparaissant derrière son statut, une gestion sans stratégie de développement des personnes, une gestion enfin qui ignore, par manque de savoir faire, l'exigence de dialogue social particulièrement indispensable dans ce domaine.

5

Penses-tu qu'aujourd'hui l'ascenseur social fonctionne encore ?

Compte tenu de ces évolutions, l'ascenseur social ne me paraît plus être une dimension prise en compte par les politiques de gestion. Pour fonctionner, l'ascenseur social nécessite d'articuler formation continue, mobilité et gestion des carrières permettant d'offrir à chaque fonctionnaire une possibilité de carrière tout au long de sa vie professionnelle par le biais de la promotion interne. Les logiques à l'œuvre depuis une dizaine d'années, amplifiées par les effets de la RGPP, ignorent ce qui était une des principales caractéristiques de la fonction publique française.

6

Selon toi, quelles seraient les pistes d'amélioration ?

L'administration, pour continuer à pouvoir recruter des fonctionnaires de qualité, doit se mettre en mesure de leur proposer des parcours leur permettant de s'épanouir tout au long de leur carrière professionnelle. Pour m'en tenir à l'essentiel, je citerai deux

pistes d'amélioration. La première concerne la GRH qui ne doit pas consister seulement à appliquer des normes administratives mais doit s'attacher à pratiquer une gestion humaine visant au développement des personnes par la responsabilisation, la valorisation et la motivation des agents. S'agissant des cadres cela passe par une gestion des carrières intégrant la mobilité comme une donnée essentielle de valorisation des parcours professionnels. La seconde piste part du constat trop souvent fait d'une démotivation constatée à partir de la cinquantaine chez les personnels pour lesquels la carrière ne présente plus aucune perspective tant en termes de responsabilités que d'avancement. Dans un rapport au Conseil d'Orientation des Retraites remis en 2001 j'ai proposé de reconsidérer le déroulement des carrières en le fondant sur le concept de deuxième carrière. En effet l'élévation des niveaux de diplômes des fonctionnaires par rapport à ce qu'ils étaient en 1946 lors de l'élaboration du statut général plaide, de mon point de vue, pour une application du principe de la carrière faisant plus largement appel à la promotion professionnelle (examen professionnel et liste d'aptitude). La mise en place d'une telle politique permettrait d'offrir aux agents aux alentours de 40-45 ans une seconde carrière débouchant sur de nouvelles fonctions dans un corps supérieur. L'accès à une deuxième carrière serait accompagné d'un temps de formation significatif (six mois) et d'une mobilité, les nouvelles fonctions devant se situer dans un nouvel environnement professionnel et entraîner l'exercice de responsabilités valorisantes et supérieures à celles de la première carrière. Cela nécessiterait évidemment une politique de formation sans commune mesure avec ce qui existe.

7

**Que t'inspire l'article,
présent dans cette Tribune,
« lost in DRH » ?**

D'abord il me rappelle ma déclaration faite aux agents de la DP lorsque j'ai pris mes fonctions : « Avec moi il n'y aura pas de réforme d'organigramme, je sais trop par expérience ce qu'il en coûte ; je veux m'appuyer sur les femmes et les hommes qui composent la DP, mobiliser leurs compétences et créer les conditions pour décloisonner le fonctionnement interne ». Je suis resté plus de sept ans à la tête de la DP sans jamais en modifier l'organisation. Par contre sur plusieurs gros dossiers (conception du CSME, déconcentration de la gestion des personnels de catégorie C...) nous avons fonctionné en créant des équipes projet, transversales aux sous-directions. Quant au dialogue social... ou plus exactement son absence, cela me conforte dans l'idée qu'il reste beaucoup à faire pour que la haute fonction publique prenne conscience de l'importance des relations sociales, de la nécessité de faire vivre le paritarisme en dépassant le côté formel propre au fonctionnement des instances paritaires et en faisant en sorte que celles-ci remplissent totalement leur rôle de lieu de débat et de concertation.

8

**Que penses-tu de l'évolution
du rôle et de la place des
ingénieurs dans les services
de l'Etat et dans la fonction
publique en général ?**

Cette évolution m'inquiète. D'une manière générale j'observe chez les politiques un désintérêt, voire une méfiance pour tout ce qui relève de l'expertise scientifique et technique. Autre motif d'inquiétude, la place de plus en plus grande prise par l'ingénie-

rie financière dans l'enseignement de certaines écoles d'ingénieurs, et ce au détriment des sciences de l'ingénieur. S'agissant plus particulièrement du ministère de l'Ecologie, grand ministère technique se développant sur l'ensemble du territoire, le danger m'apparaît réel d'une remise en cause de la continuité entre la recherche, l'expertise et l'application de terrain qui était assurée de façon exceptionnelle par le réseau scientifique et technique. Une des valeurs de ce ministère doit être le haut niveau de son expertise technique et scientifique. Cette valeur doit s'exprimer en priorité à travers des hommes qu'il faut motiver, qualifier et renouveler plutôt qu'à travers de nouvelles réformes de structures ou des fusions de corps. L'urgence est dans une réflexion sur ce que devrait être une véritable refondation des filières techniques de l'Etat débouchant sur le rôle et les missions des ingénieurs dans l'Etat, leur formation, leur organisation, leur gestion. Ce devrait être l'objectif prioritaire fixé aux Assises des ingénieurs de l'Etat réclamées fort opportunément par le SNITPECT.

9

**Comment analyses-tu la
manifestation des
ingénieurs du 9 février ?**

Je l'ai trouvée exemplaire tant du point de vue de son organisation que de son efficacité auprès des pouvoirs publics. Elle était la parfaite illustration du malaise, voire de la révolte des fonctionnaires de terrain conscients de leurs responsabilités face à la gravité des problèmes à traiter, par rapport à une administration centrale fonctionnant sur le registre du centralisme et de l'opacité et menant avec une sorte de frénésie, fusions de services et de corps sans s'interroger sur leurs effets concrets en terme d'adaptation de l'administration aux enjeux sociétaux et de qualité du service public.

10

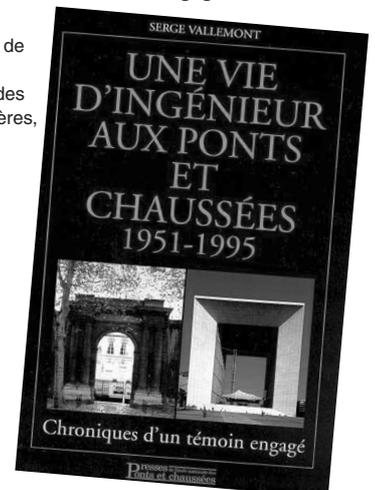
**En tant qu'ancien SG du
syndicat, quel conseil
donnerais-tu au SNITPECT-
FO pour aborder les
prochains mois ?**

Le SNI doit, c'est une banalité, intégrer le contexte de crise dans lequel nous sommes pour un bon moment. La conséquence de cet état de fait devrait conduire le syndicat à ne pas privilégier les revendications salariales, mais par contre à utiliser ses capacités de réflexion et d'étude, **qui sont grandes et reconnues**, pour être une force de proposition concernant la refondation d'une filière technique de l'Etat – au caractère interministériel – adaptée aux nouveaux enjeux, en en déclinant les missions et les compétences qu'elles exigent, la formation initiale et continue en découlant ainsi que la gestion des parcours professionnels. Ce faisant, le SNITPECT ne ferait que s'inscrire dans la continuité du rôle qu'il a toujours su jouer lors des grandes mutations de son administration mère.

BIBLIOGRAPHIE

Serge Vallemont : **Une vie d'ingénieur
aux Ponts et Chaussées / 1951-1995 :
chroniques d'un témoin engagé**

Editeur :
Presses de
l'ENPC,
28 rue des
Saints-Pères,
Paris
cedex 7



« Lost in recherche gestionnaire désespérément... » ou ITPE

Une autre forme du harcèlement managérial au MEDDTL

« Ce n'est pas mon service qui s'occupe de votre dossier, c'est un autre... »

Petit rappel historique non anodin : En dix ans, il y a eu la Direction du Personnel, la Direction du Personnel et de la Modernisation, la Direction Générale du Personnel et de l'Administration, et enfin depuis xx la Direction des Ressources Humaines réorganisée en octobre 2011, soit en moyenne une nouvelle organisation tous les deux ans.

Dans les périodes de fortes restructurations que nous vivons, la fonction RH devrait être la plus stable, vraie référence sur le long terme, élément support des moyens humains pour que ceux-ci puissent se consacrer à l'évolution de leurs missions et de leurs services. Une logistique fiable sur laquelle pouvoir s'appuyer en confiance. Mais au ministère du développement (sic) durable, cette direction a subi une frénésie de réorganisations, et en subira encore d'autres, au vu des projets de déconcentration de la gestion des catégories C et B et de la reconcentration de la paie, puis du passage à l'Organisme National de Paye.

Le résultat de ce zapping organisationnel ?

perte de repères et de sens, à la fois des agents de la DRH qui disposent pourtant de compétences individuelles importantes et incontestables, des agents des services supports de proximité ainsi que des ITPE qui ont perdu confiance et se méfient maintenant de tout acte ou de toute initiative de l'administration centrale.

Une désorganisation qui perdure, perturbe et engendre longueur, énervement, méfiance.

Le MEDDTL, ministère de l'Environnement, Développement Durable et du Trainement en Longueur ?

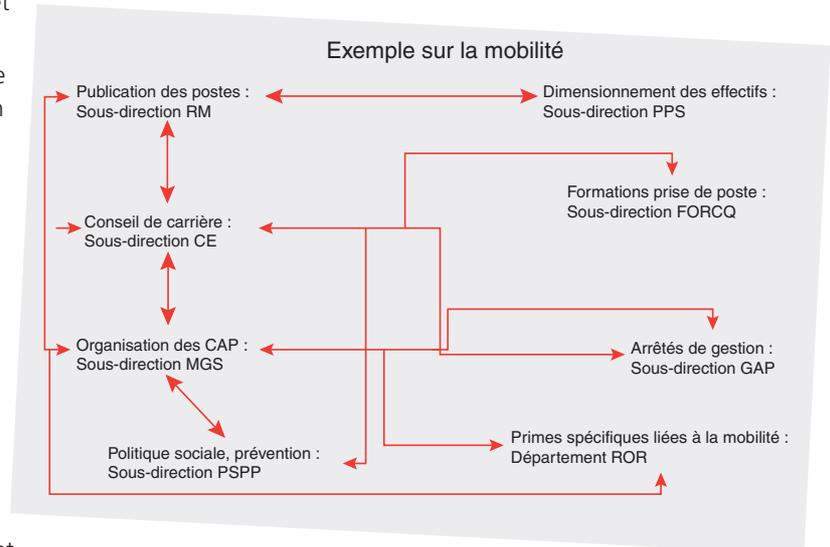
Suite à la dernière réorganisation, qui avait été largement critiquée par l'ensemble des syndicats (avis défavorable unanime au CTC et au CTM) ni les agents du ministère, ni les services ne comprennent encore comment fonctionne la DRH. Les agents de la DRH sont eux-mêmes perdus.

Dès lors, le parcours est long et difficile pour un agent lorsqu'il souhaite avoir une information rapide et directe auprès de la DRH. C'est souvent

un parcours du combattant, pour passer d'un service à l'autre, avec la plupart du temps, une réponse toute faite : « adressez vous à votre service de proximité ».

En d'autres temps, c'était la réponse la plus raisonnable, car les services de proximité étaient en état de répondre efficacement à la plupart des questions, ce qui d'ailleurs évitait d'encombrer les services centraux pour leur permettre de se concentrer sur l'aide collective. Mais, RGPP oblige, ces services de proximité sont de plus en plus souvent des coquilles vidées de leurs effectifs, composées d'agents mal ou pas formés et sont incapables de répondre aux questions.

Les représentants du personnel, qui jouent pourtant un rôle important dans l'information des agents, déchargeant souvent les services support de nombre de questions, ne sont pas mieux informés. Si le dossier de réorganisation a bien été présenté en groupe d'échanges aux fédérations,



Enoncé : Un client entre dans une banque et souhaite retirer un peu d'argent. On lui demande d'aller à un premier guichet pour remplir un formulaire, puis à un deuxième pour vérifier que son compte est approvisionné, puis à un troisième pour déposer le formulaire, puis à un quatrième pour certifier que son compte est bien approvisionné, puis un cinquième pour récupérer l'argent, puis un sixième pour signer le récépissé de remise. Le tout sans lui donner à l'entrée le mode d'emploi du retrait, qu'il doit découvrir tout seul.

Question : combien de temps le client restera-t-il client ?

aucune présentation de la nouvelle organisation n'a été prévue pour un syndicat comme le SNITPECT-FO, par exemple, qui est cependant un interlocuteur privilégié dans ces domaines en ce qui concerne les ITPE.

La dernière réorganisation n'est pas encore achevée, la peinture pas encore sèche dans les bureaux, qu'une nouvelle réorganisation se profile à l'horizon avec la déconcentration totale de la gestion des B et la centralisation des payes des A !

Le dernier arrêté nécessaire pour votre départ à la retraite n'est pas encore fait. Reportez votre départ, ou partez avec un échelon en moins !

Cette phrase n'a, bien heureusement, pas encore été prononcée par un service de la DRH, et nous espérons qu'elle ne le sera jamais ! Mais, si caricaturale qu'elle soit, nous devons rester vigilants pour qu'une telle phrase soit et demeure inimaginable. En effet, les retards dans la production des arrêtés de gestion s'accumulent et restent confidentiels. Au contact des ITPE, le SNITPECT-FO a une idée assez claire des délais moyens, en tout cas pour une partie des ITPE. Un arrêté de promotion ? Comptez environ 6 mois. Un changement d'échelon, parfois plus d'un an. Un recours sur un reclassement sera traité uniquement si le syndicat intervient. Un arrêté de détachement, parfois après la prise de poste... ce qui laisse les ITPE concernés dans des situations administratives parfois inconfortables, au-delà de la simple problématique de la dette accumulée. Ces délais bien trop longs sont dus, non aux gestionnaires, qui travaillent dans l'urgence et tentent de limiter les délais autant que faire ce peu, mais à la complexité de la réorganisation de la DRH et au manque patent de personnel. La gestion globale des ITPE par un seul bureau a été éclatée sur plusieurs services, et beaucoup d'agents sont partis, notamment au SCN de gestion des IPEF, n'ont pas été remplacés. Cet éclatement rend le partage d'informations bien plus difficile. Le SNITPECT-FO a alerté bien en amont (dès le printemps 2011) le secrétaire général sans succès pour l'instant.

Une certaine frilosité des services concernés vis à vis du SNITPECT-FO ne facilite également pas la rapidité de traitement...

Pour les agents, les conséquences sont, hélas, importantes : absence d'augmentation normale des rémunérations et rappel important, parfois difficile à vérifier (avec les conséquences fiscales que cela entraîne), décalage dans les dates de départ à la retraite, problèmes de paye, retards sur détachements, ou départs en disponibilité...

« La faute à l'informatique : le logiciel ne le permet pas »

Il s'agit d'une réponse souvent utilisée, y compris par les plus hauts responsables. L'ensemble des problèmes constatés en gestion des ressources humaines serait lié à des outils informatiques comme REHUCIT, donc à l'injonction de Bercy pour exiger le raccordement à l'Opérateur National de Paye.

Certes, les logiciels Gesfin et Gesper étaient en fin de course, et devaient être modernisés. Mais déployer un nouveau logiciel (REHUCIT) avec le succès que l'on sait, sans l'avoir suffisamment testé pour en traiter les inévitables bugs, défauts et imperfections, dans le seul but de rester dans les délais exigés par le ministère des Finances pour le raccordement à l'ONP, relève au mieux d'une totale indifférence vis à vis de la bonne gestion des agents.

La réponse renvoyant la faute aux outils informatiques (et indirectement aux informaticiens !) n'est donc pas recevable. C'est la soumission aux injonctions du ministère des Finances qui en est la vraie raison. Faire passer la bonne gestion des agents après un feu vert RGPPesque, c'est créer les conditions d'une démotivation durable, voire d'une désaffectation complète pour les services du ministère, et donc pour ses missions.

« Vous avez des problèmes de paye depuis plusieurs mois. Vous n'avez qu'à demander des aides sociales »

Une des réponses entendues lorsqu'au bout de plusieurs mois de récriminations syndicales, la DRH a organisé une réunion sur l'outil REHUCIT ! Recourir aux aides sociales, prévues pour répondre à des difficultés personnelles des agents, pour pallier aux difficultés de gestion et de traitement des dossiers prouve à quel point la DRH est désarmée face aux problèmes ! Cette réponse « en désespoir de cause » ne peut bien évidemment constituer une solution : les crédits d'aide sociale n'ont pas pour vocation de compenser les manques de l'administration. Mais l'anecdote prouve que les difficultés de gestion entraînées par les réorganisations incessantes et l'urgence liée aux injonctions financières sont bien réelles et ont un impact négatif très fort pour les agents.



« La priorité, c'est les postes vacants du programme 217 »

Le statut des ITPE, chacun peut s'en convaincre en le relisant, définit le corps des ITPE comme un corps à vocation interministérielle. Le gestionnaire du corps est le MEDDTL. En période de vaches maigres, on peut s'attendre à ce que l'esprit collectif, l'intérêt général, devienne une priorité secondaire. C'est hélas ce qui se passe aujourd'hui, sous l'effet de la RGPP (et de la rareté des effectifs) et de la LOLF, qui impose un décompte draconien des ETP. Plus question, alors, de « prêter » un agent à un autre programme, voire de former des agents qui iraient exercer leurs compétences ailleurs ! Le gestionnaire du corps des ITPE tend alors à vouloir conserver sa « ressource » et éviter autant que possible de la laisser à disposition des autres, oubliant ainsi la vocation interministérielle. C'est ainsi qu'on a vu, successivement, la disparition des postes hors ministère sur la liste mobilité, pourtant traditionnellement ouverts aux ITPE. Principaux visés : les services constructeurs du ministère de la justice, de l'éducation nationale, des affaires étrangères.

Même si ces postes sont publiés sur un autre outil (MOBEX), il est bien évident que l'existence de plusieurs listes (dont personnes hormis le SNITPECT-FO, n'a fait la publicité) crée une « barrière invisible » et ne favorise pas la mobilité. D'autant que personne n'a expliqué aux ITPE quelle sont les procédures pour postuler, et quels formulaires remplir.

Ce repli sur les seuls postes du ministère est d'autant plus préoccupant qu'il s'étend aux établissements publics. Le SNITPECT-FO a réussi, semble-t-il, à obtenir le maintien de la publication des postes du CEREMA et de VNF, mais la situation reste précaire tant que la « tentation du propriétaire » de garder la ressource pour son propre usage, perdurera.

Pourtant, la vocation de la DRH n'est elle pas de faire progresser sa « ressource humaine », donc de pousser au développement des compétences, y compris par des déroulements de carrière interservices et interministériels au bénéfice de l'ensemble de la sphère publique ?

De même, au niveau des postes proposés en sortie d'école, à ce jour, la DRH prévoit de revenir sur la publication des postes d'autres ministères comme la Justice, les affaires étrangères, la Défense (alors qu'il s'agit de postes qui ont été transférés du ministère et qu'une convention oblige l'administration à alimenter ces postes).

Il s'agit d'une régression brutale par rapport aux perspectives ouvertes aux ITPE et une véritable perte d'attrait pour les candidats potentiels au concours d'entrée de l'ENTPE. Ainsi, de nombreux élèves fonctionnaires regrettent de ne pouvoir disposer de postes hors ministère dans la liste des postes proposés en sortie d'école.

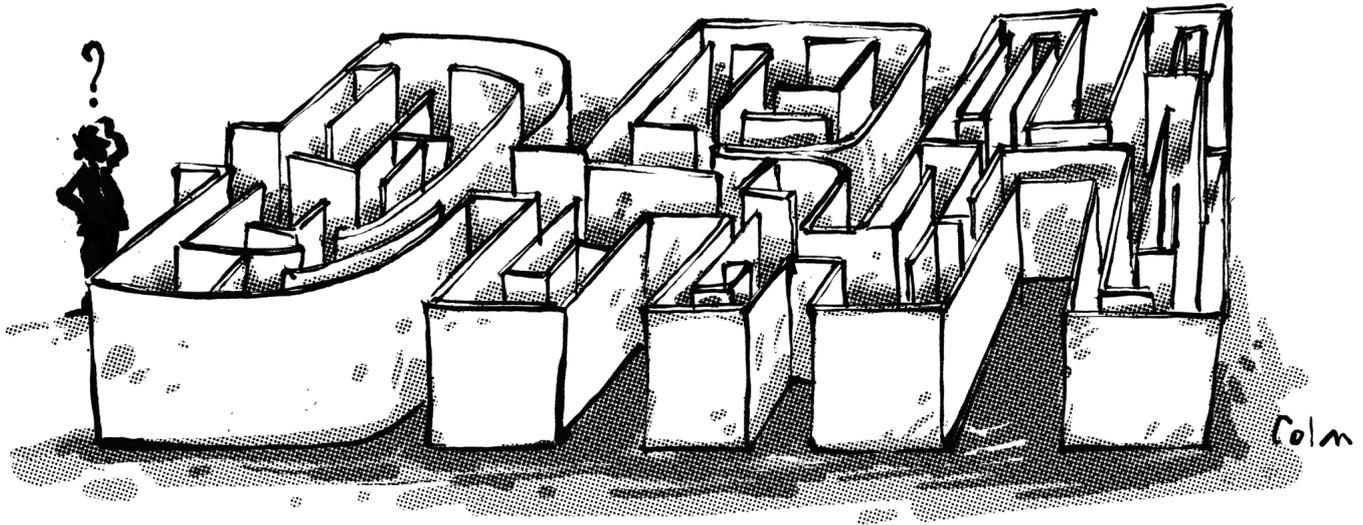
Pour argumenter cette régression, les services de la DRH nous ont affirmé qu'en ce qui concerne les services constructeurs des autres ministères, il est préférable que les ITPE exercent en construction publique dans le ministère avant d'aller « essaimer ». Ce serait certes une bonne idée... si de tels services existaient encore au ministère !

Par ailleurs, le seul site internet présentant aujourd'hui l'ensemble des postes vacants accessibles aux ITPE est celui du SNITPECT-FO, ce qui est en soi une incongruité, puisqu'un syndicat n'a pas vocation à faire le travail de l'administration...

Construire la compétence par des parcours professionnels variés, chez des employeurs publics, ne peut qu'enrichir l'ensemble de la sphère publique. De nombreux ITPE reviennent exercer au ministère et ce dernier bénéficie de leur expérience. Mais cela ne semble pas compatible avec les objectifs à court terme de « résorber la vacance du 217 ». Le SNITPECT-FO se pose alors la question : recrute-t-on assez d'ingénieurs des TPE fonctionnaires ? Si le MEDDTL veut les garder et que les autres ministères les réclament, c'est qu'il n'y en a pas assez ! Ainsi, l'objectif d'un recrutement de 100 élèves fonctionnaires par an du contrat d'objectif de l'ENTPE doit être revu, pour répondre à la vraie demande des ministères : que le MEDDTL soit le gestionnaire du corps ne doit pas être un frein aux besoins des autres ministères.

« La CAP nationale n'a pas à être consultée (ni même informée) des mobilités en PNA vers un autre ministère »

Cette évolution réelle de l'administration sur le rôle de la CAP est inquiétante pour la défense des agents. L'administration s'appuie ici sur un vide juridique pour refuser que soit examiné en CAP les demandes de mobilité en position d'activité sur des postes qui ne sont pas publiés sur la liste des postes vacants. Comme parallèlement, comme nous l'avons vu ci dessus, l'administration ne publie plus les postes en dehors du ministère, plus aucune de ces mobilités n'est soumise de fait à l'avis de la CAP. Les agents n'ont donc plus la possibilité d'être défendus, ni que soient présentées leurs situations sociales. La décision se passe donc dans le secret d'un bureau de la tour Pascal, hors de la présence des représentants du personnel ! L'information a posteriori n'étant également pas fournie, l'opacité la plus totale est entretenue pour les mobilités hors ministère.



La mobilité inter-ministérielle c'est juste bon pour les discussions de salon

Il est de bon ton dans la haute fonction publique, à la DGAFP, au Secrétariat Général du Gouvernement de vanter les bienfaits de la mobilité interministérielle. Il ne s'agit en réalité que de discours convenus totalement déconnectés de la réalité des pratiques des ministères et du vécu des ITPE!

En pratique, tous les freins limitant cette mobilité existent. En premier lieu, il y a bien évidemment, comme on l'a vu, l'absence de publication des postes par le MEDDTL. D'autre part, les différentes cultures ministérielles agissent comme des barrières invisibles. Par exemple, le MAAPRAT refuse de façon quasiment systématique les demandes de mobilité des ITPE (ou d'autres corps d'ingénieurs) sur des postes dits « verts » au prétexte soit d'absence d'adéquation de compétence soit de plafond d'emploi insuffisant, mais ne s'agit il pas en réalité d'un délit de « mauvais corps » ? Compte tenu de la célérité de ce ministère à faire partir ses propres ingénieurs, on peut comprendre qu'il refuse d'en employer d'autres... Pour ce qui est du ministère des finances, les freins sont encore plus serrés. Cela est en particulier vrai sur les postes concernant l'aménagement touristique. Dans le cadre de la RGPP, les missions liées au tourisme ont été transférées à ce ministère alors que la majorité des directeurs régionaux du tourisme étaient des ingénieurs en chef des TPE. Suite à ce transfert, les ingénieurs concernés ont été contraints de trouver un autre poste en catastrophe car « le ministère des finances refuse de publier un arrêté emploi d'ingénieur en chef ». Aujourd'hui un I(D)TPE qui souhaite postuler sur un poste concernant l'aménagement touristique au ministère des finances ou même sur un autre poste par exemple en météorologie en DIRECCTE, il doit se préparer à faire face à des obstacles importants. Tout d'abord, la liste des postes d'ingénieurs vacants du ministère des finances n'est pas disponible. Puis, si l'I(D)TPE arrive à obtenir l'information sur la vacance, et que le service concerné souhaite le recruter, il doit arriver à convaincre les gestionnaires du ministère des finances qui rechignent fortement à embaucher un ingénieur « étranger ». Des exemples concrets sont remontés jusqu'au SNITPECT-FO. Au ministère de la Défense, qui, toujours suite à la RGPP, a maintenant la charge des postes en bases aériennes, fait largement pression sur les agens du MEDDTL pour les faire partir et les remplacer par des militaires. On a pu ainsi observer, outre des pressions diverses, le déclassement du poste, ou le recrutement d'un remplaçant à statut militaire avant même la candidature de l'agent titulaire de l'emploi sur un autre poste...

Les cordonniers étant les moins bien chaussés, c'est au SGG que la contradiction atteint des sommets. Les emplois de chargé de mission SGAR gérés par le Secrétaire Général du Gouvernement sont des postes intéressants pour les ITPE. L'occupation de ces postes par des ingénieurs est également stratégique pour les préfets et le SGG qui disposent ainsi de compétences techniques et pour le MEDDTL qui peut bénéficier de relais en interministériel. Aujourd'hui, plusieurs ingénieurs divisionnaires en SGAR pourraient prétendre à l'emploi fonctionnel d'ingénieur en chef. Mais en l'absence d'arrêté emploi du SGG, ces promotions ne sont pas possibles. Plusieurs préfets de région sont intervenus par écrit sur ce sujet, le Secrétaire Général du ministère a été interpellé, le Secrétaire Général Adjoint



du gouvernement aussi. Tous sont d'accord sur la nécessité de publier un arrêté emploi d'ingénieur en chef. Au bout de plus d'un an de discussions sur le sujet, rien n'a été fait.

Les IDTPE concernés n'auront d'autre choix que de quitter leurs postes s'ils souhaitent avoir un déroulement de carrière cohérent avec leurs ambitions et leur potentiel. Déjà des ID(C)TPE nous ont informés qu'ils ont renoncé à postuler sur ces postes non éligibles à l'emploi fonctionnel.

Il serait pourtant simple de faciliter ces mobilités interministérielles, et autrement qu'en fusionnant des corps. Rappelons encore une fois que le statut des ITPE prévoit leur vocation interministérielle. La PNA systématique est un premier pas, qui se heurte il est vrai à l'absence de compétences en gestion du corps dans les autres ministères. Ainsi, la gestion des primes ou des promotions peut poser problème. La publication d'arrêtés emplois systématiques ouvrirait la mobilité aux ICTPE les plus expérimentés, qui pourraient ainsi prendre des postes à haute responsabilité. Le MEDDTL ne pourrait qu'en bénéficier en retour.

La plus large publicité à ces postes, enfin, avec leur ouverture possible en sortie d'école faciliterait la mise en place de passerelles. Alors, à quand le passage des discours en actes concrets ?

Les services (bien) avant les agents !

Toutes les décisions de la DRH tournent autour de cette affirmation. Le service rendu aux services a été l'une des justifications avancées pour la dernière réorganisation de la DRH. Le SNITPECT-FO a constaté le poids de plus en plus fort, en CAP, donné aux avis des services, au détriment le plus souvent des contraintes personnelles, des difficultés sociales ou des souhaits des agents. Dans la droite ligne du rapport Silicani, le ministère offre aux chefs de service toute latitude et tout pouvoir sur la gestion des agents. Les RBOP, les rois du BOP, nouveaux maires du Palais, ont ainsi pouvoir de « vie et de mort » sur la publication des postes, y compris après la publication. En effet, un RBOP peut décider de supprimer un poste le jour de la CAP, même si un candidat a postulé dessus et a un avis favorable. En contrepartie, la DRH tient les moyens et les effectifs des RBOP, situation qui tourne parfois à l'affrontement entre les deux pôles de pouvoir. Pendant ce temps, les agents en subissent les contraintes : la priorité donnée à la DRH aux services, tout en ne leur donnant pas les moyens de s'occuper des agents, fait que personne, ni au niveau central ni au niveau local n'a le temps, les moyens et les compétences (et l'envie ?) pour répondre aux besoins des agents.

Le terme « ressources humaines » n'a jamais aussi bien porté son nom... les agents considérés comme une ressource, (renouvelable ? Pas tout à fait : juste un sur deux...). Mais une ressource, même si elle est utile et fait tourner le moteur, n'est jamais plus qu'un consommable...

Il est grand temps de prendre en considération non pas des a-gents mais des gens, avec leurs valeurs, leurs cultures, qui, par leurs compétences, leurs motivations et leurs valeurs de service public font tourner les services.

Les agents sont une charge pour le ministère

Tout naturellement, les agents ne sont plus considérés comme des membres d'une communauté qui œuvrent pour un projet collectif de service public mais comme des ressources à allouer au bon endroit dans un tableau de bord. Dans ce cadre, l'administration déploie de multiples outils de dépersonnalisation, de quantification, d'utilisation d'outils mécanistes. Par exemple, la méthode base zéro qui nie l'existence d'agents ou encore la circulaire du 12 avril 2012 sur la GPEC qui consiste à organiser de façon scientifique et rationnelle le déplacement d'agents en reportant toute la responsabilité sur les cadres et donc en particulier les ITPE. Lors d'une réunion préalable à la sortie de cette circulaire, la DRH a refusé l'examen de ce texte en CHSCT alors que l'impact sur la santé psychique des agents y compris des cadres ne fait aucun doute. L'administration a aussi été incapable de répondre aux questions pourtant simples : comment font les services qui ne disposent pas de médecin de prévention ? Quelles démarches de prévention des risques psycho-sociaux pour les cadres qui doivent assumer les décisions de la DRH ? Cette circulaire a-t-elle été vue par des spécialistes comme des psychologues du travail (la présentation aux organisations syndicales de cette circulaire étant faite par des responsables du suivi des effectifs) ?

La dépersonnalisation de la gestion du personnel et la gestion par tableaux de bord se traduit également par des mesures absurdes comme la décision de supprimer 200 ETP dans les DDT suite aux mesures RGPP sur les commissions de sécurité et le contrôle de la distribution d'énergie électrique. Pourtant, un simple échange avec les services permettrait de comprendre que sur le terrain, ces missions sont le plus souvent exercées par des agents en plus de leurs tâches principales, et que très peu d'agents se consacrent principalement à ces missions.

La suppression d'ETP met donc les services dans l'impossibilité d'exercer des missions non supprimées. Cerise sur le gâteau, pour les missions sur les commissions de sécurité, les ETP sont maintenant supprimés, mais une partie des missions (visites des établissements de 1^{re} et 2^e catégorie) est... finalement conservée. Comprenez qui pourra... et s'en sorte aussi qui pourra dans les DDT !

C'est une décision RGPP, il n'y a pas de débat possible

Ce leitmotiv de l'administration justifie la plupart des mesures qu'elle met en œuvre. Souvent la caricature rejoint la réalité notamment lorsqu'on nous présente des suppressions d'effectifs dans l'ingénierie publique concurrentielle alors que la mission a été arrêtée depuis longtemps, ou, comme dit précédemment, on supprime les ETP au motif de supprimer la mission, mais... sans supprimer la mission (commissions de sécurité). Un autre exemple, celui de l'application du droit des sols avec le déploiement d'un logiciel GéoADS. L'administration explique que cet outil suffit pour supprimer 600 ETP en deux ans. Pourtant, il ne fonctionne pas encore (en période de test) et nécessite de toute manière la numérisation des documents d'urbanisme (en particulier les PLU municipaux) qui ne sera complète que dans plusieurs années. Face à ces réalités, l'administration se retranche derrière les mesures RGPP qui ne peuvent pas être discutées.

Dialogue social, vous avez dit dialogue social ?

Le dialogue social existe-t-il encore ? Face à la frénésie de réorganisations, l'urgence de plus en plus grande, les suppressions de moyens, les organisations syndicales sont considérées comme des freins, des obstacles... Mieux vaut donc ne pas discuter !

Cette absence de dialogue social (dénoncé par toutes les organisations syndicales) se traduit aussi par l'absence de concertation sur de nombreux sujets. Et lorsque certains sont tout de même présentés en réunion, aucune modification ou amendement de fond n'est accepté. D'autres sujets sont tout simplement exclus de toute concertation. Par exemple, la suppression de la publication d'une liste additive a été décidée sans concertation à travers une instruction présentée comme « technique ». La plupart des circulaires concernant la gestion du personnel ne sont même pas transmises aux organisations syndicales contrairement aux engagements ministériels !

Enfin, le système pernicieux du « protocole d'accord » tend d'une part à « privatiser » le dialogue social et à le réserver aux organisations signataires, d'autre part à ligoter les signataires dans le cadre étroit du protocole.

Nous en avons l'exemple sur les cas de VNF et CEREMA. Force Ouvrière, qui n'a pas signé, doit faire face à des tentatives de exclusion du dialogue social (alors que les textes sont formels, protocole ou pas, toutes les organisations syndicales représentatives doivent être associées au dialogue social).

Les autres organisations syndicales signataires, prisonnières de leur signature, se plaignent régulièrement du manque de considération dont elles font l'objet : objectifs du protocole (qui reste un engagement moral) non tenus, exclusion de toute discussion sur les points non prévus dans le protocole...

LEXIQUE

CEREMA	Centre d'Expertise pour les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement
MAAPRAT	Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire
ETP	Équivalent Temps Plein
SGAR	Secrétariat Général aux Affaires Régionales
CAP	Commission Administrative Paritaire
CHSCT	Comité d'Hygiène de Sécurité, et des Conditions de Travail

Les mauvaises réponses actuelles ou à venir ?

- > Le déni de la situation et le rejet en bloc des critiques
- > Une nouvelle réorganisation qui va à nouveau déstabiliser la DRH
- > La multiplication du chantage à la signature d'accords
- > Le renvoi des responsabilités de gestion du personnel aux services et aux RZGE

Que faut-il faire alors ?

- > Renouer avec une écoute sincère et sans a priori des services et des représentants du personnel
- > Réaffirmer le rôle des CAP pour toutes les affaires concernant la gestion des corps et les situations individuelles (y compris sur des sujets comme les primes, les réductions d'ancienneté...)
- > Renforcer les services de la DRH qui sont en déficit, en particulier au niveau des gestionnaires
- > Arrêter de traiter l'ensemble de la GRH au seul prisme du budget et des suppressions d'effectifs

en un mot, activer le management public social prôné par le SNITPECT-FO !



Pour un management social dans la fonction publique

Éléments de réflexions du SNITPECT-FO

1) Les valeurs partagées et de partage : un ciment à reconstituer

Derrière la rupture de pacte social et de confiance se cache essentiellement la rupture du ciment commun des valeurs partagées :

- le resserrement, voire le repli de l'Etat sur des fonctions dites "régaliennes" (mais que l'on peut plutôt identifier, comme a tenté de le faire la RGPP, comme non rentables pour le secteur privé ou politiquement trop sensibles pour être externalisées),
- l'action sous tendue par une vision plus libérale du modèle de société française,
- ainsi que l'entreprise privée érigée en modèle de performance pour la modernisation de l'administration (voir la frénésie sur les indicateurs de performance de la LOLF).

Autant d'atteintes aux valeurs fondamentales du service public ; ces valeurs représentaient jusqu'alors un ciment fort dans l'adhésion des fonctionnaires à l'action de leur employeur.

Différentes analyses montrent en effet que les agents de la fonction publique se caractérisent généralement par leur attachement aux valeurs de service public, axées en particulier au niveau de l'exécution sur l'égalité de traitement des usagers et bénéficiaires, et la solidarité.

Nous y ajouterons l'entraide, y compris entre agents, dans l'objectif d'une mise en œuvre des actions publiques qui sont de nature toujours plus complexe et qui ne peuvent donc être réalisées qu'en équipe.

Il a par ailleurs été montré lors d'études sociologiques² que les motivations intrinsèques, attribuables aux agents de service public et porteuses de notions non monétarisables et essentiellement morales (égalité, neutralité, honneur et grandeur du travail, sens de l'intérêt général...) peuvent chuter considérablement si des incitateurs extrinsèques de type "prime au mérite" sont employés.

Il a également été démontré³ que la mise en œuvre d'indicateurs de performance "relatifs", et individuels, censés mesurer l'efficacité d'un employé et donc, par assimilation comme a pu l'imaginer la Direction Générale de la Modernisation de l'Etat (DGME chargée de la modernisation de l'Etat) le "mérite" du fonctionnaire, pénalise lourdement l'entraide dans le travail. Ce type de fonctionnement permet par exemple à une société vendeuse de voitures de générer de l'émulation parmi ses vendeurs et d'augmenter ainsi son chiffre d'affaires. Au contraire, il apparaît clairement que dans la Fonction Publique, et pour mener à bien les politiques publiques complexes réclamées par notre société, ce type de fonctionnement n'est pas du tout approprié et même contre productif.

Dès lors, la mise en œuvre de modèles de performance issus du secteur privé n'est pas anodine, car les incitations extrinsèques ou les indicateurs développant les performances individuelles font obstacle à l'incitation intrinsèque et à l'entraide. Ils impactent directement la qualité d'un service public dont la complexité territoriale devient telle que les solutions à apporter ne peuvent plus être gérées qu'en multi-tâches, et donc faire appel à l'entraide, la cohésion d'équipe et la mise en synergie de nombreuses spécialités.

Si des indicateurs, des suivis d'activité, du contrôle de gestion ont toute leur place dans le management du service public, le détournement de ces outils de façon autoritaire dans le management des femmes et des hommes est source de dérives et induit une transvaluation portant préjudice à l'exercice de missions publiques.

En résumé, les modes de management mis en œuvre dans la fonction publique (rémunération au "mérite", évaluation et fixations d'objectifs, incitations par bonifications d'ancienneté...) ont l'effet inverse à celui escompté. Au lieu de développer l'émulation et la compétition vertueuse entre fonctionnaires, ils détruisent les valeurs qualitatives intrinsèques motrices de l'engagement des agents, le fonctionnement en réseau et en équipe projet, et font baisser la confiance dans les valeurs traditionnelles donc au final l'efficacité et le résultat recherchés.

Les nouveaux enjeux des politiques publiques nécessitent la mise en œuvre d'un nouveau management, moins hiérarchique et plus participatif. Les indicateurs de réussite doivent prendre en compte l'entraide nécessaire, le travail en réseau, l'avancée collective et la qualité des réflexions et du résultat, s'appuyer sur les compétences et les valeurs des agents plutôt que de raisonner uniquement sur les résultats individuels.

¹ Voir en particulier les conférences débats du Cercle de la Réforme de l'Etat.

² Titmuss (Richard M), *The Gift Relationship : From human blood to social policy*, 1970.

³ Lazear (Edward), *Pay Equality and industrial politics*, 1989.

2) La perte de sens : des objectifs à rebâtir

Nous l'avons dit, les fonctionnaires et agents publics sont généralement porteurs de valeurs liées au sens donné par notre république. Attachés à la défense de l'intérêt général, à l'accès gratuit aux services publics et à l'égalité de traitement des citoyens devant la loi, ils sont traditionnellement engagés moralement dans la fonction publique. Les métiers développés et les missions conduites révèlent ainsi un sens des valeurs républicaines, et une volonté de travailler dans la durée et sur l'ensemble du territoire (continuité de l'Etat dans l'espace et dans le temps).

L'accélération et la multiplication des réformes sur des pas de temps très resserrés, parfois en contradiction les unes avec les autres (par exemple, on a repositionné des agents dont les missions ont été supprimées sur des missions... qui vont également être supprimées) conduit à une cacophonie méthodologique. S'en suivent une perte de sens et une déstabilisation totale, une perte de repères des agents à la fois face aux services eux mêmes, mais aussi face aux missions qui sont les leurs, aux valeurs portées et aux organisations. L'affaiblissement de la notion de corps, par des fusions automatiques dans lesquelles le sens se perd, et de celle de statut par le recours de plus en plus fréquent au contrat, concourent à conforter cet état de fébrilité générale.

Cet effet est d'autant plus accentué que **le discours général porté** (rassurant voire lénifiant) **est perçu en totale contradiction avec la réalité vécue des agents**. La perte de confiance en la hiérarchie, sa parole et ses objectifs, est brutale et difficile à rétablir.

La mise en place d'organisations plus stabilisées, apprenantes, permettant aux agents de voir reconnus leurs acquis et de mieux les faire évoluer, dans des contextes de profondes mutations est en ce sens indispensable.

Par ailleurs, alors que les méthodes de type bureaucratique sont largement décriées, l'administration française, notamment à travers l'usage de ces indicateurs se bureaucratise de plus en plus. La situation de l'ex-ministère de l'Équipement est particulièrement édifiante. Son organisation était jusqu'alors à l'inverse de la bureaucratie au sens Wébérien (spécialisation horizontale et hiérarchie verticale) à travers son organisation structurée comme une "Fédération d'agences locales"⁴. Cette organisation était particulièrement performante puisqu'une logique de réseaux prévalait. Aujourd'hui, les réorganisations actuelles conduisent à des organigrammes extrêmement bureaucratiques et sans aucun fonctionnement en réseau. Cela conduit à isoler les agents, empêcher les échanges transversaux, recréer des identités professionnelles que l'on peut imaginer bien moins performantes... la démotivation de cadres habitués à une organisation plus fluide n'en est que plus accentuée.

Il est heureux de revendiquer une administration apte à faire face aux enjeux sociétaux et à s'adapter aux changements du monde. Toutefois, l'exigence d'un changement d'organisation à chaque changement de hiérarchisation des enjeux n'est plus crédible. Elle est en général imposée par des acteurs externes qui n'ont qu'une connaissance superficielle des métiers et des compétences⁵. L'effet est destructeur pour la motivation des agents lorsqu'ils découvrent que le plan de formation prioritaire pour la réorientation sur les nouveaux enjeux correspond au développement de compétences qui étaient déjà présentes dans l'organisation N-1 et qui ont été dénigrées voire supprimées dans l'optique de la mise en oeuvre des nouvelles priorités. On peut citer, par exemple, la compétence (unique) en bâtiment développée dans les cellules constructions publiques des DDE, qui a été laminée par l'exigence de suppression sans discernement de l'ingénierie publique concurrentielle et qui aurait pu porter efficacement la mise en oeuvre de la partie bâtiment du Grenelle de l'Environnement.

Les enjeux d'organisation ne doivent plus se poser en terme de bouleversement mais en terme de stabilisation des structures et de management de réseaux qui puisse permettre une réelle flexibilité dans l'utilisation des ressources humaines.

3) La confiance, un état qui s'instaure et qui doit être construit et entretenu

Cet état de confiance ne peut être rétabli que difficilement. La condition, nécessaire mais non suffisante, est qu'un projet cohérent et ambitieux puisse être proposé aux fonctionnaires, à la hauteur des valeurs de service public pour lesquelles ils se sont engagés. Ce projet, pour recueillir leur adhésion, devra s'inscrire dans le temps, et s'appuyer sur une gestion prévisionnelle des ressources humaines bien construite. Pour cela, il faut dépasser les raisonnements exclusivement gestionnaires (nombre, ETP...) et raisonner sur les métiers et les compétences nécessaires à l'aboutissement des ambitions affichées.

Il ne suffit pas que les fonctionnaires aient confiance en l'administration, mais aussi que cette administration ait confiance en ses agents. Pour cela, il est grand temps de redonner au dialogue social un degré de reconnaissance complètement perdu de vue aujourd'hui. L'introduction des éléments de rupture cités en 1) a tendance à faire considérer toutes relations comme relevant uniquement du rapport de forces, et donc à classer les organisations syndicales comme soit accompagnatrices du changement, soit nuisibles à la structure, ce qui ne peut induire un dialogue sincère et une confiance réciproque. Cela transforme le dialogue en un jeu gagnant/perdant. Celui qui bâtit le plus grand rapport de force gagne la "guerre" aux dépens du vaincu. Or, un dialogue bien compris, qui bénéficierait des marges nécessaires, pourrait déboucher sur un jeu gagnant/gagnant, mais nécessiterait un relationnel avec les organisations syndicales totalement

⁴ JC Thoenig, *L'ère des technocrates*, 1987.

⁵ Voir la tribune du Monde du 22/02/2011 de Ch. Dejourné, "Sortir de la souffrance au travail".

différent. Un paritarisme rénové et légitimé peut en constituer l'outil essentiel. Cet impératif est d'autant plus légitime que les taux de participation aux élections professionnelles sont particulièrement élevés (bien plus que la plupart des élections politiques). Les représentants du personnel tiennent donc une légitimité importante qu'il est nécessaire de reconnaître.

Par ailleurs, les notions de corps et de statut structurent un cadre de travail rendu plus serein par des règles communes, des avancements codifiés – mais non bradés – une rémunération stable. Cette neutralité indispensable aux devoirs attachés à l'intérêt général protège les fonctionnaires de l'arbitraire et des pressions pouvant intervenir suite à des prises de positions réglementaires. Loin de recouvrir des comportements de type corporatiste, ces notions apportent une équité et évitent une compétition mal venue et néfaste à la bonne conduite de politiques publiques complexes ne pouvant être appréhendées qu'en équipe. Les corps constituent ainsi un réseau technique d'échange favorisant la coopération et l'efficacité. Toutefois, force est de constater que le contexte actuel de l'action de l'Etat n'est pas propice à la construction d'un nouveau pacte, entre les agents et l'employeur, fondé sur la confiance réciproque. Alors que la RGPP est toujours en cours, rien ne permet d'assurer que les missions de l'Etat sont à ce jour stabilisées. Les contraintes budgétaires croissantes, les "temps courts" de la vie économique et politique, s'accommodent mal des "temps longs" nécessaires à la constitution de politiques publiques dignes de ce nom et donc dignes d'être portées par des agents engagés dans des valeurs d'intérêt général. De plus, la méthode de conduite du changement actuellement mise en oeuvre dans le secteur public échoue sur l'écueil du "changer par le haut" en niant tout rôle à l'encadrement intermédiaire (middle management) totalement exclu du niveau stratégique (top management). Le "haut" édicte alors des consignes quelquefois en complet décalage avec la réalité de fonctionnement des services et les réalités de terrain. Il refuse ensuite toute logique ou critique "bottom-up".

Si ce mode d'organisation est courant en préfecture (le corps préfectoral – sous-préfet, directeur de cabinet, secrétaire général – n'est jamais sous les ordres d'un agent d'un autre corps), il n'existe pas dans d'autres ministères, où les postes de direction peuvent être tenus par plusieurs corps indifféremment. Cette orientation ne peut conduire qu'à une démotivation de l'encadrement .

4) Les managers, des professionnels du métier plutôt que des gestionnaires de tableaux

Pourtant, les ingénieurs des TPE, formés au management participatif, à la gestion de la complexité et au portage des politiques publiques territoriales, appellent la refondation de ce contrat de tous leurs vœux. Ils souhaitent un contrat équilibré, responsable, sincère et respectueux des agents au cœur de

l'action administrative, d'un bout à l'autre des chaînes hiérarchiques, dans un système gagnant/gagnant.

Un management participatif, tel que défini précédemment, impliquant les agents pour les rendre acteurs, existe néanmoins. Par exemple, le corps des ITPE, depuis de nombreuses années, a mis en place (sous l'impulsion et l'idée originale des représentants du corps) ce type de management, dont les fondamentaux sont exposés et enseignés lors de formations originales à l'ENTPE, appelées "formations continuées", qui accompagnent les jeunes cadres lors de leur insertion dans le milieu professionnel. Pourtant des remises en cause de ce type de formations se font jour, pour des raisons uniquement budgétaires.

L'exemple de la démarche de modernisation impulsée et portée par Serge Vallemont⁷ en matière de GRH dans l'ancien ministère de l'Equipement dans les années 1980 apparaît en cela exemplaire. Elle a permis, certes dans le contexte de l'époque, une démarche triplement gagnante, que ce soit pour le ministère, (dont l'évolution de fond a pu être efficacement accompagnée), les managers, qui ont pu bénéficier des conditions favorables pour réaliser leurs objectifs (et se réaliser), les valoriser, et les agents qui au final ont bénéficié d'un cadre d'accompagnement performant pour amorcer leur évolution professionnelle et participer à leur tour à la dynamique globale de changement du ministère.

Si le contexte est à l'évidence plus difficile aujourd'hui, plus tendu, aux échelles de temps et de moyens particulièrement contraints, si la relation de confiance a explosé, pour autant il nous paraît indispensable de ne pas renoncer à cet objectif. Il faudra revoir les modalités de management, créer du leadership au sein des organisations, ce qui nécessite de disposer des moyens et de la légitimité pour l'exercer.

Ainsi, et pour en revenir à l'approche valorielle de la première partie, il sera possible de positionner aux postes de managers non des gestionnaires exclusivement formés à l'économie, adeptes de tableaux, reportings, benchmarking, objectifs individuels toujours plus hauts, sans réelle connaissance ni intérêt pour les missions portées par les agents et services, mais des professionnels du métier, qui sauront adapter leur management à la réalité de terrain, poser des objectifs réalistes, éviter les indicateurs foisonnants et les reportings envahissants pour la simple raison qu'ils connaissent le métier de par les enseignements tirés de leur parcours professionnel au sein des services et à différents niveaux de fonction⁸. Cette légitimité peut être une première phase d'un leadership qui sera à même de redonner confiance aux agents, confiance en leurs compétences pour leur ouvrir les marges de manœuvre nécessaires à la réalisation de leurs missions avec toute la qualité requise.

⁶ D. Courpasson, JC Thoenig, *Quand les cadres se rebellent*, 2008.

F. Dupuy, *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*, 2005.

⁷ S. Vallemont, *Une vie d'ingénieur aux Ponts et Chaussées*, 2004.

⁸ C. Dejours, *sortir de la souffrance au travail*, *Le Monde* 22 février 2011.

Libérez-vous !

De l'économie contre le travail

Denis Garnier



A travers cet ouvrage, l'auteur remet en perspective le monde du travail et l'économie. Il permet de s'extraire des idées reçues en économie. *Libérez-vous* remonte aux sources des maux du travail et démontre en quoi ils sont directement liés aux choix économiques.

En particulier, un chapitre entier est consacré au sujet suivant : « *Des risques psychosociaux aux contraintes psychologiques organisationnelles* » donne un éclairage riche et argumenté sur une épidémie commune aux entreprises et aux administrations.

Tout d'abord, l'auteur réinterroge le terme même de risques psycho-sociaux. Ce terme atténue les enjeux et l'origine organisationnelle. Ce phénomène est accentué par le recours (excessif ?) à l'acronyme « RPS ». C'est pourquoi, le terme « Contraintes Psychologiques Organisationnelles » (CPO) est plus adapté.

L'intérêt de se préoccuper de la question des RPS et CPO est souligné en s'appuyant sur les évaluations financières : 2 à 3 milliards à minima uniquement pour le stress lié au travail tendu (évaluation de l'INRS) qui ne compte pas les autres types de stress et autres pathologies (maladies cardiovasculaires, troubles musculo-squelettiques)... Au total, la facture s'éleverait de 5 à 6 milliards par an.

Face à ce constat, certains employeurs et leurs représentants n'hésitent pas à se défaire en proclamant que la vie privée s'est invitée dans le monde du travail. L'auteur montre au contraire que le travail s'est invité dans la « vie privée ». Le top management renvoie aussi la responsabilité des conséquences des choix organisationnels sur le management intermédiaire. Ces cadres se voient donc dans l'obligation de mettre en œuvre une organisation mortifère qu'ils ne cautionnent pas forcée-

ment et doivent en même temps prévenir et éviter les conséquences des décisions qui ne leur appartiennent plus. Cela est particulièrement vrai dans le secteur public où à aucun moment l'organisation n'est remise en cause malgré l'accumulation des drames.

Le chapitre reprend aussi les définitions des scientifiques et experts pour mettre en avant les origines des RPS et CPO. Notamment, le collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psycho-sociaux qui distingue provisoirement six dimensions du risque psycho-social :

- « 1. La première dimension a trait aux exigences excessives imposées aux salariés : quantité de travail, pression temporelle, complexité du travail et difficultés pour concilier vie professionnelle et personnelle,
2. la deuxième reflète la charge émotionnelle liée au travail : tension avec le public, obligation de dissimuler ou de feindre des émotions, contacts avec des situations de souffrance, exigence d'empathie,
3. la troisième tient au manque d'autonomie : procédure rigide, imprévisibilité du travail, sous-utilisation ou stagnation des compétences, manque de participation ou de représentation,
4. la quatrième renvoie à la déficience des rapports sociaux : manque de soutien technique et émotionnel, absence ou dysfonctionnements du collectif du travail, défaut de reconnaissance,
5. la cinquième englobe les conflits de valeurs : conflits éthiques et "qualité empêchée", c'est-à-dire impossibilité d'accomplir du bon travail,
6. la sixième mesure l'insécurité de l'emploi et des carrières : contrats courts, temps partiel subi, sentiment que le travail accompli n'est pas soutenable à long terme en raison de son impact négatif sur la santé. »

L'auteur s'appuie aussi sur les travaux de Christophe Dejourné, titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail du Conservatoire National des Arts et Métiers : « *Les travaux de la psychopathologie du travail ont révélé, comme cause majeure de ce phénomène, les nombreux changements sociaux intervenus dans les années quatre-vingts, changements qui se sont traduits par de nouvelles formes d'organisation du travail fondées sur la mise en concurrence exacerbée des individus. Celles-ci ont conduit à une déstructuration du "vivre ensemble" en brisant les rapports de solidarité et de coopération et, par voie de conséquence, à une augmentation de la souffrance au travail* »

L'éloignement du centre de décision (connaissance du travail, valeurs...) est aussi présenté comme une cause importante de la souffrance au travail.

Denis Garnier est un militant Force Ouvrière, membre du Conseil Supérieur de la Fonction Publique Hospitalière. Il est formateur auprès de deux organismes en Hygiène Sécurité et Santé au travail. Il a publié récemment deux ouvrages aux éditions Le Manuscrit : *Libérez-vous* et *L'hôpital disloqué*.

Le blog « *Économie et société* » a consacré un entretien avec l'auteur [ici->http://www.economieetsociete.com/Redonner-au-travail-sa-valeur-societale-et-monetaire_a891.html]

L'auteur nous encourage aussi à nous séparer des formules prêtes à l'emploi, comme les numéros verts, cellule de veille, questionnaires... qui permettent de donner bonne conscience à l'employeur et de ne pas « *s'attaquer aux causes profondes du mal* ». Il rappelle aussi les trois types d'intervention sur les risques psycho-sociaux :

- « - Primaire, avant que le risque n'apparaisse,
- Secondaire, lorsque le risque apparaît,
- Tertiaire lorsque le risque s'est transformé en accident ou en trouble. »

Enfin, un apport important de cet ouvrage est la prise en compte des contraintes qui s'imposent à l'encadrement intermédiaire. Ces derniers se voient être obligés de traduire les contraintes qu'ils reçoivent et donc se comporter de façon contrainte en responsables de la souffrance au travail. L'auteur prévoit que « *Le bourreau du jour sera la victime du lendemain* » et cite Marie Pezé (*Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, éditions Pearson, 2008) :

« *La plus délétère des solutions proposées, c'est de former les managers à la détection des signes de fragilité des salariés. Ce sont les cadres qui donnent les ordres, prescrivent l'intensification du travail, les changements de postes. C'est donc à ceux qui infligent ce qui est insupportable qu'on va demander de détecter les signaux. Si un salarié se suicide, on va leur dire que c'est de leur faute. On aura des suicides de cadres, et même des meurtres, les couteaux sont sortis. Quant aux salariés, ils vont chercher à cacher leur état à leur manager.* »

En conclusion, le chapitre reprend « l'appel des 44 » pour la création d'un observatoire des suicides voir [ici-><http://www.miroirsocial.com/actualite/l-appel-a-un-observatoire-des-suicides-s-ouvre-aux-citoyens>]. Il est aujourd'hui indispensable d'ouvrir un débat sur cette question de société.

Au final, *Libérez-vous* est une lecture salutaire qui permet d'avoir un regard éclairé sur les évolutions du ministère et son management. En particulier, l'absence de réelle politique de prévention des risques psycho-sociaux et des contraintes psychologiques organisationnelles, le fait que seuls les risques tertiaires soient traités, la logique très « mécaniste » pour faire évoluer les organisations... La circulaire sur la gestion prévisionnelle des effectifs disponible [ici-><http://www.snitpect.fr/Perspectives-RH-Instruction>] est le point d'orgue de la problématique victime/bourreau mis en exergue dans cet ouvrage.

ils nous a quittés

Guy Blavin

Notre collègue, notre ami, notre camarade en retraite, nous a quittés en avril 2012.

Né le 6 mars 1937 à Laon, diplômé de la 8^{ème} promotion de l'ENTPE en 1962, il prend provisoirement, ses premières fonctions d'ingénieurs au service ordinaire des ponts et chaussées dans le département de l'Aisne dans l'attente de son départ au service militaire. De septembre 1962 à janvier 1964, il effectue ses obligations de service national. A son retour, il est affecté, de nouveau provisoirement, en tant que chef du bureau administratif à l'arrondissement de Laon. Le 20 avril 1964, il réaffectation définitive pour un poste à Beauvais dans le département de l'Oise. Il prendra successivement la responsabilité de plusieurs postes dans ce département avant de rejoindre la DDE de l'Aisne le 1^{er} juin 1978 comme chef du GAC (???) où il obtient le grade d'IDTPE. Suite à cette affectation dans son département d'origine, Guy s'attache à y dérouler une carrière remarquable et diversifiée par des changements d'affectation lui permettant d'élargir son activité professionnelle dans les domaines phares du ministère. C'est à l'aube du 6 juin 2001, qu'il décide de faire valoir ses droits à la retraite.

Homme dévoué, compétent et de grandes qualités humaines, il sait être à l'écoute des autres. Guy ne compte pas son temps pour œuvrer et donner à ses partenaires, au quotidien le reflet d'un service public de qualité.

Par ailleurs, il s'est engagé très tôt pour défendre les valeurs de notre syndicat et a ainsi participé à soutenir et renforcer la notoriété du corps des ingénieurs. Bien que fortement malade, il a toujours été présent aux réunions de bureau et aux assemblées générales. Il y tenait une place importante en tant que trésorier de la section, pour continuer de soutenir et de s'informer des évolutions statutaires, de suivre l'évolution de nos métiers et d'échanger de manières actives avec ses collègues. Sa motivation et son engagement étaient des gages de respect pour nous tous. Encore récemment, en décembre, il était à nos côtés pour organiser nos actions et motiver nos camarades afin de défendre fièrement nos revendications.

Guy, tu vas nous manquer, tous les camarades qui t'ont rencontré et connu ne t'oublieront pas. Au revoir.

L'ensemble des collègues présentent leurs sincères condoléances à sa famille et notamment à son épouse Renée et à ses enfants.

Jérôme Cailleaux