



Compte rendu réunion « *amélioration des pratiques de l'encadrement* »
Agenda social - DGAFP le 21 novembre 2012

C'est la 15^{ème} réunion organisée dans le cadre de l'agenda social mais la seule sur le sujet de « *l'amélioration des pratiques de l'encadrement* » ce qui interroge sur l'objectif de cette réunion, d'autant plus que les documents transmis pour la préparation semblent viser uniquement l'encadrement supérieur. Pourtant plusieurs organisations syndicales ont alerté la DGAFP sur la souffrance des cadres de proximité et intermédiaire, particulièrement exposés aux risques psychosociaux. Qu'entend-on par cadre ?

L'analyse du rôle et de l'implication des cadres dans la mise en œuvre de la RGPP à l'Etat a permis de dégager deux axes prioritaires pour la réussite de la MAP (Modernisation de l'Action Publique) initiée par le gouvernement Hollande. Il s'agit de restaurer la responsabilité des acteurs publics et de faire confiance en leurs capacités de faire. Le ministère de l'Agriculture a effectué une démarche labellisée dont on attend le retour d'expérience.

La DGAFP partage le point de vue des organisations sur l'isolement des cadres et les pratiques clivantes. Il y a de plus en plus de mises en examen de cadres, cette question juridique et la responsabilité sociale génèrent de la souffrance chez les cadres. Les besoins de formation, initiale mais surtout continue, sont importants, il faut mettre en avant le savoir-faire relationnel et éviter le formatage. Le coaching expérimenté notamment au ministère de l'Ecologie, serait à développer.

Plusieurs organisations dénoncent avec la CGT, les dispositifs imaginés jusqu'à présent qui conduisent à former, faire accepter l'inacceptable aux cadres : le coaching, les stages ou séminaires de motivation, avec jeux de rôle plus ou moins humiliants. Tous agissent sur les symptômes de la souffrance sans apporter de réelles solutions. De plus, en exacerbant l'individualisme, ils confortent la souffrance au travail. La CGT a réaffirmé l'importance de revenir à des pratiques participatives qui positionnent le cadre comme un maillon au sein du collectif de travail. Mais nous n'avons pas été entendus, la DGAFP persiste sur la piste de développement du coaching, elle a mis en ligne un guide sur son site.

Pour redonner de l'attractivité aux fonctions d'encadrement, la question des rémunérations sera étudiée avec pour objectif d'aller vers plus de convergences entre ministères et versants de la Fonction Publique, mais il n'est pas question d'harmonisation. Pour des raisons diverses, les organisations syndicales réfutent la PFR, à l'exception de la CGC.

Concernant le vivier constitué en février 2010 pour les postes d'encadrement supérieur (fichier déclaré à la CNIL), il n'y a pas eu d'échanges avec les organisations syndicales. Un délégué interministériel dédié à l'encadrement dirigeant a été nommé, il rencontrera les organisations syndicales. La CGT se montre méfiante sur la constitution d'un vivier, comment est identifié le potentiel du postulant et comment se gèrent ceux qui y restent sans trouver de postes ?

Il faut aussi se pencher sur la question de la gestion des âges et « la placardisation » des fins de carrière et des délégués syndicaux.

La réflexion engagée vise les trois versants de la Fonction Publique, mais le ministère de la santé ne montre pas le même intérêt à la réflexion engagée que l'Etat ou la Territoriale, la DGOS est absente de cette réunion.

Début 2013, une réunion en groupe de travail fera le point sur la réflexion et la prise en compte dans les différentes thématiques de l'agenda social de la problématique « cadres » (égalité professionnelle, conditions de travail...).

Ci-après la déclaration des représentants CGT à cette réunion.



Déclaration sur « *L'amélioration des pratiques d'encadrement* » Réunion à la DGAFP le 21 novembre 2012

L'encadrement ou le « *management* » de personnels constituent une prérogative dévolue à certains cadres de la Fonction publique dans l'exercice de leurs missions. Cette fonction est inscrite dans des statuts particuliers. A ce titre, la CGT réfute l'idée qu'elle soit traitée en terme de statut de métier. Le grade est distinct de l'emploi (art.12 de la loi du 13 juillet 1983 modifiée par la loi du 5 juillet 2010 portant droits et obligations des fonctionnaires).

Cette précision étant apportée, il est nécessaire d'avoir une réflexion quant au rôle des cadres et à leur place au sein de la Fonction publique, que la crise et ses conséquences ont particulièrement bouleversé, tant sur leur rémunération que leurs conditions de travail.

Vous nous proposez un focus sur « *l'amélioration des pratiques de l'encadrement* » avec une conception élargie du rôle du cadre dans ses fonctions d'encadrement ou de « *manager* », et en excluant les autres cadres alors qu'ils participent, eux aussi, à la vie des services et à la mise en œuvre des politiques publiques.

L'augmentation de l'effectif de la catégorie A, A+ dans la Fonction publique, dans un contexte de plusieurs décennies de baisse globale d'effectifs, s'est traduite par la diminution du nombre de personnels de catégorie C. Parallèlement, l'évolution des technologies, la modernisation des moyens de communication (notamment grâce à l'outil informatique), n'ont pas suffi à compenser ces baisses d'effectifs.

De plus, ces dernières années, les réformes, les réorganisations de services ont largement mis à contribution les cadres. Les cadres sont trop souvent hors la loi pour ce qui est de leur propre temps de travail.

Cela a pour conséquence une dégradation des conditions de travail des cadres : horaires de travail ne permettant pas de concilier vie professionnelle et vie personnelle, et affectant directement leur santé. La qualité du travail des cadres peut s'en trouver directement impactée. Une conséquence de ces conditions de travail désastreuses est, trop souvent, l'exclusion des femmes des postes à responsabilités.

La CGT revendique le droit au décompte horaire du temps de travail, le suivi de la charge de travail des cadres et la reconnaissance des heures supplémentaires par leur récupération ou leur paiement. Un recrutement à la hauteur des besoins doit pouvoir en limiter le nombre.

A cela s'ajoute, pour le cadre, le sentiment avec la RGPP de participer à la mise en œuvre des politiques de régression du Service Public.

Les cadres ne sont pas de simples exécutants des politiques publiques et encore moins des accompagnants qui éviteraient la résistance au changement des personnels qu'ils encadrent.

L'analyse de l'implication des cadres dans la RGPP mise en œuvre sous le précédent gouvernement, pointe le besoin de redonner un rôle contributif au cadre, avec un réel pouvoir d'intervention sur la stratégie. L'absence d'objectifs affichés, de lisibilité des missions, la perte de repères, conduisent à subir une politique, celle-ci est alors ressentie de manière autoritaire, ce qui a des effets catastrophiques sur la qualité du travail et le milieu professionnel.

Tous les agents de la Fonction publique ont besoin que l'on redonne du sens à leur travail, et les cadres plus que tout autre du fait de leur responsabilité particulière. Ils contribuent à la bonne compréhension des enjeux des politiques publiques, et c'est bien de leur capacité à diffuser l'information, à favoriser l'expression des personnels qu'ils encadrent, qu'ils peuvent mobiliser les énergies.

Cela ne peut se faire en étant bridés par une conception outrancière de la loyauté et du droit de réserve du fonctionnaire. Les cadres doivent pouvoir exprimer leur point de vue, y compris leurs désaccords et cela sans crainte de « déplaire », tout en étant solidaires et porteurs de la décision prise in fine.

Ce que vivent les cadres, c'est le désenchantement avec de plus en plus de difficultés à mobiliser les compétences, par manque de moyens et de reconnaissance, et d'effectifs pour la mise en œuvre des politiques publiques.

Attachés aux services publics et au bon exercice de leurs missions et des prérogatives qui sont les leurs, les cadres attendent d'avoir des repères sur les pratiques managériales et souhaitent être associés à la réflexion.

A l'écoute des besoins spécifiques des personnes qu'ils encadrent en matière de reconnaissance, de développement personnel et d'évolution, les cadres jouent un rôle de conseil. En l'absence de réponse, ils se sentent parfois impuissants à répondre favorablement à ces sollicitations. Au sein d'un service, chacun est dépendant du travail de l'autre. Ne pas prendre en compte la dimension collective du travail, nier le collectif de travail est source de souffrance individuelle qui ne peut se résoudre par le coaching.

La souffrance des cadres doit être entendue, il y a urgence à rompre leur isolement, notamment pour les jeunes diplômés par la mise en place d'un accompagnement collectif, en les réintégrant dans leur équipe de travail.

L'accueil des jeunes diplômés et la formation, y compris la formation continue, sont des sujets sur lesquels un réinvestissement qualitatif et quantitatif est nécessaire. Nous ne contestons pas le besoin de formation spécifique pour les chargés de gestion des personnels, cependant cela vaut également pour les autres fonctions assurées par les cadres.

La CGT revendique une formation tout au long de la vie pour tous. Elle demande la pérennisation et le développement des écoles de formation. Les cadres des trois versants de la Fonction publique doivent pouvoir bénéficier d'un cursus de formation de première prise de poste et de formation continue.

Comme tout fonctionnaire, les cadres sont demandeurs de reconnaissance de leurs qualifications. La CGT plaide pour une réelle reconnaissance des qualifications dans le statut de la Fonction Publique.

Il est nécessaire que cessent les inégalités de traitement en matière de droits et de rémunérations selon le corps ou cadre d'emplois, ou le versant de la Fonction publique.

L'importance des primes, leur évolution avec l'introduction de la PFR se heurtent au besoin de sécurisation des rémunérations. La CGT demande qu'il soit mis fin à la politique d'individualisation des rémunérations par le biais des primes telles que la PFR.

Nous demandons la mise en chantier de la reconstruction de la grille des salaires pour que chacun puisse bénéficier d'un déroulement de carrière minimum dans son corps, et une autre politique en matière de rémunérations avec l'intégration des primes dans le salaire.

L'évaluation des cadres passe par une meilleure évaluation de leur action, intégrant les dimensions sociale, sociétale, environnementale et économique.

Les cadres sont des salariés pas comme les autres mais, au même titre que les autres, ont les mêmes droits.