



PROSPECTIVES

BULLETIN DE LIAISON ET D'INFORMATION DES ANCIENS ELEVES DE L'INSTITUT REGIONAL D'ADMINISTRATION DE NANTES

LA LETTRE DE LA PRESIDENTE

Sommaire :

La lettre de la présidente

Prime de fonctions et de résultats

Malaise dans la fonction publique

Que deviennent-ils ? – Promotions

Félicitations

Chers collègues,

J'espère que vous êtes tous rentrés en pleine forme pour cette nouvelle année qui nous réservera, n'en doutons pas, encore de grands moments à tous points de vue.

Je vous informe que j'ai changé d'affectation depuis le 1^{er} août. Après 6 années au secrétariat général de la défense nationale, j'ai rejoint le ministère de la justice et des libertés pour de nouvelles aventures. C'est mon troisième ministère depuis la sortie de l'IRA et certains prétendent que l'intermittence n'existe pas...

Celles et ceux qui ont communiqué leur adresse électronique à l'association savent qu'une étudiante de l'université de Caen a sollicité l'association pour faire une étude sur les Irarques, nantais plus particulièrement.

Cette étude se fera sur deux années. Dans un premier temps, cette jeune femme souhaite connaître l'origine des Irarques (date de naissance, origine des parents, catégorie socioprofessionnelle, parcours universitaire, boursier ou non, exercice d'un métier pour financer ses études, suivi d'une préparation pour le concours d'entrée, ministère et corps d'origine pour les internes, profession exercée précédemment par les 3^{ème} concours). Pour beaucoup d'entre vous, l'association détient la plupart de ces informations. En conséquence, cela serait très bien que vous mettiez toutes et tous vos coordonnées à jour. Pour recueillir l'ensemble des données, un questionnaire va être mis en ligne sur le site, la date limite de réponse étant fixée au 1^{er} décembre.

L'année prochaine, le travail portera sur le déroulement de carrière.

L'association n'a jamais eu le temps d'exploiter les informations recueillies depuis 15 ans bien qu'il nous ait toujours semblé que cela serait une excellente idée. Le travail de cette jeune femme va permettre de mieux connaître la population des Irarques. C'est pourquoi je vous invite à faire l'effort de répondre au questionnaire, et ce que vous soyez en activité ou à la retraite, l'idéal serait que vous répondiez tous afin que le résultat de ces études soit pertinent.

Dès que le questionnaire sera mis en ligne, vous en serez informés par message.

Je vous remercie d'ores et déjà des quelques minutes que vous voudrez bien consacrer pour renseigner ce document et le renvoyer, bien sûr.

A très bientôt.

Numéro édité à 3 500
exemplaires

PRIME DE FONCTIONS ET DE RESULTATS

Dans le numéro de janvier 2009, un point avait été réalisé sur les primes 2008 pour chaque ministère, par administration centrale et par services déconcentrés, dans la mesure du possible. Cet état des lieux semblait indispensable dans l'optique de la mise en place de la prime de fonctions et de résultats (PFR) dont le corps des attachés avait l'extrême honneur d'être le premier à en profiter pour la filière administrative.

Où en sommes-nous aujourd'hui de cette fameuse PFR ?

Par arrêté du 22 décembre 2008, le ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique fixait les taux applicables par grade, pour l'administration centrale et les services déconcentrés. Pour mémoire :

	Fonctions	Résultats	Plafonds
Attaché centrale	2 600	1 700	25 800
Attaché principal centrale	3 200	2 200	32 400
Emploi fonctionnel centrale	3 500	2 400	35 400
Attaché services déconcentrés	1 750	1 600	20 100
Attaché principal services déconcentrés	2 500	1 800	25 800
Emploi fonctionnel services déconcentrés	2 900	2 000	29 400

Quatre ministères ont publiés des arrêtés spécifiques :

- Services du Premier ministre (07/01/09) ;
- Services des ministères économiques et financiers (07/01/09) ;
- Ministères chargés des affaires sociales (07/01/09) ;
- Ministère de la défense (07/01/09).

Les taux applicables en administration centrale pour les deux derniers ministères différaient par rapport à l'arrêté du 22 décembre 2008.

En l'absence d'arrêtés spécifiques, les taux applicables sont ceux fixés par l'arrêté du 22 décembre 2008. Concrètement, cela signifie que le niveau de primes sera le même pour toutes les administrations centrales, d'une part et pour tous les services déconcentrés, d'autre part. Cela devrait favoriser la mobilité à l'intérieur de ces univers professionnels (vocabulaire issu de la dernière réforme de la formation dans les IRA). Toutefois, cette application ignore la fusion des corps des attachés d'administration. Il aurait sans doute été légitime de constater un aplanissement des différences entre administration centrale et services déconcentrés, facteur non négligeable d'amélioration de la mobilité au sein d'un même ministère. Il ne suffit pas de supprimer la procédure du détachement pour cela.

Trois arrêtés fixant les corps et emplois bénéficiaires de la prime de fonctions et de résultats ont été publiés par :

- Conseil d'Etat et Cour nationale du droit d'asile (19/06/09) ;
- Ministre chargé de l'éducation nationale, ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche et le ministre chargé de la jeunesse, des sports et de la vie associative (04/08/09) ;
- Ministère de la défense (03/09/09).

Pour la mise en œuvre de la part « fonctions », les postes doivent faire l'objet d'une cotation justifiant la modulation de 1 à 6. A ce jour, aucune publication n'a été faite de cette cotation. La transparence devait être de mise pour l'application de la PFR : cela est mal parti. Dans le cas de l'indemnité de fonctions et de

résultats (IFR) attribués à nos collègues, attachés d'administration de l'aviation civile, par le décret n° 2008-1096 du 28 octobre 2008, un arrêté relatif au classement des fonctions servant à l'attribution de la date de l'IFR a été signé le 28 octobre 2008 et publié au JO du 13 novembre 2008.

Selon les informations disponibles actuellement, la situation est la suivante :

- Affaires sociales :
 - o Censées basculer en 2009 mais aucune discussion ;
- Alimentation, agriculture et pêche :
 - o Amplitudes de modulation (part fonctions entre 2,5 et 5 – part résultats entre 2 et 4) ;
 - o 60 % pour la part fonctions et 40 % pour la part résultats ;
 - o Garantie de maintien de rémunération acquise pendant 3 ans y compris en cas de mobilité ;
 - o NBI maintenue ;
 - o Coût : 2 millions d'euros en PLF 2009 ;
 - o Application à compter du 01/10/09 ;
- Culture et communication :
 - o Application à compter du 01/01/09 ;
 - o Intégration de la NBI ;
 - o Au moins maintien des montants actuels ;
 - o Mesure nouvelle de 200 00 € au PLF 2009 ;
 - o Retour catégoriel grâce en partie aux crédits économisés par le non remplacement d'un départ sur 2 ;
- Défense :
 - o 60 % pour la part fonctions et 40 % pour la part résultats ;
 - o Application à compter du 01/10/09 strictement formelle car aucune procédure d'évaluation en 2009... ;
 - o Diminution de l'écart entre centrale et services déconcentrés (30 % au lieu de 50 %) ;
 - o Part « résultats » ; 1 part encadrée selon plafonds et critères prédéfinis et 1 prime exceptionnelle individualisée non reconductible et décontingentée à la libre disposition des chefs de service (!!!!!) : 60 % pour la part encadrée et 40 % pour la prime exceptionnelle ;
- Ecologie, énergie, développement durable et aménagement du territoire :
 - o Application repoussée en 2010 ;
 - o NBI intégrée ;
- Education nationale :
 - o Objectif : moyenne interministérielle en 2011 grâce aux suppressions des postes ;
 - o Basculement de l'IFR à la PFR en septembre 2009 ;
 - o Très peu de modulation sur les fonctions ;
 - o Travail sur la création des postes non entamé ;
- Intérieur, outre-mer et collectivités territoriales :
 - o En attente en raison de la fusion des administratifs de la police avec ceux de l'intérieur ;
- Services des ministères économiques et financiers :
 - o Aucune information et climat difficile, semble-t-il.

La PFR est exclusive de toute autre indemnité à l'exception de celles énumérées par arrêté du ministre chargé de la fonction publique, du ministre chargé du budget et du ministre intéressé (article 7 du décret n° 2008-1533). Un arrêté a été signé le 22/12/08 et modifié le 26/08/09. La NBI ne fait pas partie des exceptions...

La date limite de mise en place de la PFR est fixée au 1^{er} janvier 2012 mais comme cette mise en place est prise en compte dans l'évaluation des ministères, certains d'entre eux sont peut-être tentés de hâter l'application de la PFR pour améliorer leur évaluation.

La DGAFP a adressé aux secrétaires généraux et directeurs de personnel de chaque ministère une circulaire relative à la mise en œuvre de la PFR datée du 14 avril 2009. Extraits :

" La prime de fonctions et de résultats n'est pas un nouvel « étage » indemnitaire. Elle s'inscrit au contraire dans une véritable démarche de « refondation ». Elle répond à un objectif de simplification et de clarification des primes servies aux agents. En se substituant aux diverses primes existantes et en distinguant une part liée aux fonctions exercées et une part liée aux résultats individuels de chaque agent, elle contribue à donner du sens et de la lisibilité au régime indemnitaire. Etroitement articulée avec la procédure d'évaluation des agents, elle a vocation à devenir un véritable levier de la politique de gestion des ressources humaines. Il s'agit d'un outil simple et pragmatique mis à disposition des responsables pour faciliter l'exercice de leurs responsabilités managériales. C'est également un outil lisible pour les agents qui leur offre toute transparence sur les montants indemnitaires qui leur sont alloués. Ainsi, la PFR répond aux objectifs de politique de gestion des ressources humaines suivants :

- valoriser les fonctions exercées au quotidien, qui intègrent des sujétions de diverse nature, par rapport à l'appartenance d'un agent à un corps, afin de bien prendre en compte ces deux dimensions, le grade et l'emploi, au fondement de la fonction publique de carrière ;

- assurer une reconnaissance du mérite et de la performance individuelle des agents, de la façon la plus objective possible, c'est-à-dire en se fondant sur le processus de fixation des objectifs professionnels et d'évaluation des résultats obtenus ;

- faire de l'instrument indemnitaire un outil efficace d'accompagnement dans le cadre de parcours professionnels cohérents, facilitant la mobilité entre les ministères et en leur sein ;

- enfin, simplifier l'architecture indemnitaire pour la rendre à la fois plus cohérente, souple et transparente.

Par ailleurs, le dispositif retenu au titre de la PFR, constitue un cadre souple permettant :

- le maintien des équilibres financiers existants,

- le respect des pratiques de gestion adaptées aux spécificités de chaque ministère en matière de politique indemnitaire.

Afin d'atteindre les objectifs assignés à cette nouvelle prime, sa mise en œuvre au sein de chaque ministère devra impérativement s'appuyer sur :

- une réflexion sur l'organisation des parcours professionnels des personnels concernés ;

- la mise en œuvre effective de l'évaluation et un effort significatif de formation des évaluateurs et des évalués.

Ces travaux structurants de gestion des ressources humaines sont un préalable indispensable au déploiement de la PFR.

1) La clarification et de la transparence des primes versées aux agents est loin d'être réalisée car les agents n'ont pas accès à la cotation de leurs postes, quand elle a été faite ;

2) L'articulation de la PFR avec l'évaluation des agents semble évidente puisque les résultats doivent être évalués pour justifier les variations de la prime de résultats. Le problème réside dans le fait que l'évaluation des agents n'est pas acquise. La généralisation de l'évaluation annuelle à tous les ministères est considérée comme un préalable obligatoire (avec une période d'application de 2 à 3 ans avant le passage à la PFR aurait été nécessaire). Mais dans les faits, cela n'est pas le cas (cf. le ministère de la défense qui applique sans évaluation). De plus, un rapport dressant le bilan de l'évaluation devrait être présenté au Parlement à l'issue des trois années d'expérimentation dans 8 ministères soit avant le 31 mars 2010 : n'aurait-il pas été plus pertinent d'attendre la remise de ce rapport et de ses conclusions avant de mettre en place la PFR ? Où est l'urgence ? Il faudrait arrêter de confondre vitesse et précipitation...

3) En ce qui concerne l'outil efficace d'accompagnement dans le cadre de parcours professionnels cohérents, la connaissance préalable des parcours professionnels cohérents serait un plus. Des interrogations sont légitimes car on sait la difficulté pour obtenir les fiches métiers par ministère en application du RIME, quand elles existent. Quand sera-t-il porté à la connaissance des agents les parcours professionnels cohérents censés organiser leur déroulement de carrière ? ;

4) Le maintien des équilibres financiers existants : s'il s'agit seulement de ne pas aggraver le déficit du budget de l'Etat, cela peut se comprendre. Si cela signifie que les enveloppes actuelles de primes ne seront pas modifiées, qu'est-ce qui va changer exactement pour les agents ? Les entreprises changent de nom et de logo pour montrer qu'elles sont dynamiques et tournées vers l'avenir. La fonction publique relooke les primes et prouve ainsi sa volonté de moderniser l'administration. Pour un ministère dont les catégories A sont perdus dans les limbes de la moyenne interministérielle avec un objectif d'atteindre cette fameuse moyenne pour 2011, cela semble difficile même en comptant sur des départs massifs à la retraite pour équilibrer le budget. La solution consiste peut-être à faire descendre cette fameuse moyenne

interministérielle.... Il est à craindre que, ainsi qu'il avait été dit en clôture du séminaire sur la gestion des RH qui s'était tenu à l'IRA de Nantes les 2 et 3 décembre 1999 (Prospectives n° 19), la conclusion soit que les textes permettent une gestion performante mais que ce sont les pratiques qui sont en cause et doivent être modifiées. Mais, rassurez-vous, on ne changera rien...

5) Respecter les spécificités de chaque ministère en matière de politique indemnitaire. La mise en place de la PFR devrait être l'occasion justement de gommer ces spécificités dont beaucoup relèvent plus de l'histoire, d'habitudes de gestion, pour ne pas écrire autre chose, que d'une réalité indestructible et insusceptible d'évolutions, surtout pour la future filière administrative. Comment peut-on espérer favoriser la mobilité dans ces conditions ? D'un côté, les mêmes taux sont appliqués pour presque tous les ministères en centrale et en déconcentrés ce qui devrait faciliter les passerelles entre administrations. De l'autre, on respecte les spécificités de chaque ministère. Il est temps que ces spécificités soient écrites sur blanc et fassent l'objet aussi d'une clarification et de transparence. Il serait enfin possible de les évaluer et les aussi de réfléchir à leur perpétuation dans l'imaginaire ;

6) Comme souvent (comme d'habitude ?), la formation est à la traîne. Quelle politique a été effectivement mise en place dans chaque ministère pour former les évaluateurs, et les évalués à ces nouvelles pratiques qui nécessitent une capacité de dialogue pour discuter des objectifs et de leur atteinte ? Dans le numéro de "Service public" de septembre-octobre 2008 consacré à la rémunération à la performance, le système d'évaluation de l'inspection générale de l'administration était présenté pour convaincre de la valeur de l'évaluation. Le problème est que le chef de corps n'a pas réellement d'autorité hiérarchique sur l'ensemble des membres du corps de l'inspection. Nous sommes très loin des relations qui existent aujourd'hui entre hiérarchie et subordonnés où la notion d'égalité entre les parties relève de la quatrième dimension. Pour réussir et ainsi entraîner une véritable modernisation de l'administration, des politiques comme celles de l'évaluation et la PFR doivent s'accompagner d'un changement des mentalités car il ne sert à rien de publier des décrets et des arrêtés sans réelle politique d'accompagnement du changement. L'absence de l'accompagnement du changement est la pierre d'achoppement de toutes les réformes mises en œuvre actuellement comme par le passé. L'accompagnement du changement ne se décrète pas, il nécessite de la pédagogie et de prendre le temps indispensable pour que les agents se l'approprient et/ou la comprennent. L'avis des agents doit être écouté et pris en considération chaque fois que cela est possible. Les choix ne peuvent être retenus qu'à l'issue d'une période d'échanges au cours d'un dialogue social. Les agents ne doivent plus être traités telle que pratiquée aujourd'hui, c'est-à-dire communication, explications, discussions, respect des agents comme des mineurs irresponsables et l'implication de la hiérarchie pendant tout le processus d'évolution a un impact notable sur la mise en œuvre des réformes.

Plus globalement, le débat reste ouvert sur la réelle opportunité que constitue la rémunération au mérite ou à la performance. Un article publié dans le Nouvel Observateur, en début d'année, exposait le point de vue de deux chercheurs, l'un consultant, et l'autre du CNRS,

- Le premier considère que la prime au mérite est contre-productive à cause de l'évaluation : les critères mis en place sont souvent peu clairs ;

- Le second indique que la direction décide des orientations, des objectifs déconnectés de la réalité. Cela devient un objectif managérial pour les managers de proximité qui font le choix du saupoudrage par peur des mécontents. De plus, le lien entre les performances et la gratification n'est pas perçu par les agents en raison d'un décalage dans le temps entre les 2. Pour finir, la définition à l'avance du pourcentage de cadres susceptibles d'être récompensés (5 % de bons et 5 % de pas bons) n'est pas motivant.

Les diverses réflexions de l'association rejoignent un rapport de l'OCDE de juin 2005 (le résumé du rapport est disponible sur le site de l'association – rubrique "Rapports"). Ce document indique que "*si la rémunération liée à la performance (RLP) a un impact motivant sur une petite partie du personnel, elle ne constitue pas un élément de motivation significatif pour la majorité des fonctionnaires Pour ces derniers, s'il est essentiel que les salaires de base correspondent aux prix du marché, les compléments salariaux apparaissent accessoires. Les perspectives de carrière et de promotion et l'intérêt du travail exercé s'avèrent être les facteurs de motivation essentiels pour les fonctionnaires loin devant l'incitation 'rémunération à la performance'. Contrairement à son objectif premier affiché, la RLP ne parvient pas à motiver la majorité du personnel de la fonction publique".*

Ce rapport fait plusieurs recommandations pour accompagner la mise en place de la RLP :

- *La RLP est un compromis entre différentes options et doit prendre en considération la culture propre à chaque organisme ou à chaque pays (NDLR : pas de chaque ministère) ;*
- *Le processus d'évaluation des performances est au cœur du système ;*
- *Les difficultés de mise en oeuvre doivent être correctement anticipées ;*
- *La rémunération en fonction des performances va de pair avec la délégation des fonctions de gestion de ressources humaines ;*
- *Il convient de procéder régulièrement à des évaluations et de réviser de temps à autre le système de RLP, qui dispose d'une durée de vie limitée ;*
- *La signification et l'impact de la RLP ne doivent pas être surestimés ;*
- *La RLP doit s'appliquer dans un environnement qui favorise des relations de travail fondées sur la confiance, ce qui comprend un équilibre entre le formel et l'informel, la poursuite du dialogue, le partage des informations, la négociation, le respect mutuel et la transparence. Il apparaît également que l'adoption de la RLP requiert une culture de service public longue et bien établie, ainsi qu'un environnement politique stable ;*
- *La RLP doit surtout être utilisée comme le signal ou le déclencheur d'évolutions plus larges de la gestion ou de l'organisation, plutôt que comme instrument de motivation du personnel. Les objectifs de la RLP doivent être établis conformément à cette vocation.*

Les promoteurs de la PFR en France ne semblent pas connaître ce rapport ou ne l'ont pas étudié. Néanmoins, il n'est pas trop tard pour en tenir compte.

MALAISE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Depuis quelques mois, la presse se fait régulièrement l'écho du malaise qui règne au sein de France Télécom. Ce malaise s'est traduit par 24 suicides et de nombreuses tentatives ces derniers 18 mois. Il s'agit d'une situation très préoccupante d'autant plus que France Télécom n'est pas un cas isolé.

Les suicides dans la fonction publique ne sont, hélas, pas une nouveauté. Selon un article paru dans l'Humanité, le ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer est touché lui aussi. Le 1^{er} octobre 2008, le comité central d'hygiène et de sécurité a adopté un document intitulé « Eléments de connaissance et d'approfondissement pour la prévention des crises suicidaires », produit de 2 ans de travail. En clair, dès 2006, les tentatives et les suicides étaient une préoccupation dans ce ministère. Il est à noter que la CGT avait demandé dès 2004 la création d'un groupe de travail sur le sujet. Le problème est ancien : 15 à 25 suicides se produiraient chaque année. Par comparaison, la situation est encore plus préoccupante qu'à France Télécom (67 depuis 2004 dont 26 en 2008 et 11 depuis le 01/01/09).

En 1992, un inspecteur des impôts avait dit que le transfert du ministère des finances du site de Rivoli à celui de Beaugrenesse s'était accompagné d'une augmentation des suicides.

Le harcèlement moral, dont il est beaucoup moins question actuellement, est une cause de comportements suicidaires. Ce type de harcèlement est plus fréquent dans la fonction publique que dans le privé. Il est très inquiétant que le phénomène des suicides dans la fonction publique soit occulté depuis de nombreuses années. (NDLR : L'association avait évoqué cette situation dès septembre 2000 !)

Il est vrai que tant qu'un proche ou un collègue n'est pas touché, il est facile de ne pas se sentir concerné. Toutefois, n'oublions pas que des collègues de l'IRA ont mis fin à leurs jours. En tant que personnels chargés d'encadrement, nous devons être sensibilisés à cette problématique à laquelle nous pouvons être confrontés un jour, peut-être plus proche que nous ne le pensons. C'est une question de gestion des ressources humaines même si ce sujet n'est pas abordé car trop dérangeant !

Comme le sujet des comportements suicidaires est un sujet tabou, il est difficile de savoir quelle est la situation réelle dans l'administration française.

Le problème chez France Télécom semble lié à une politique de restructuration "brutale" dans laquelle les êtres humains sont à peine mieux considérés que des meubles. Ils sont déplacés du jour au lendemain sans avoir le temps de digérer l'information et de se retourner, les équipes démantelées et reconstruites sans explications. En clair, le sens de tous ces changements doit être difficile à percevoir. Il est certain que les conclusions du rapport de l'OCDE selon lesquelles " les perspectives de carrière et de promotion et l'intérêt du travail exercé s'avèrent être les facteurs de motivation essentiels pour les fonctionnaires" sont largement battues en brèche par les méthodes managériales de l'opérateur historique. Tout cela manque de sens.

Dans le contexte actuel de restructuration et de modernisation à marche forcée de l'administration, la question se pose de savoir s'il n'y a pas un risque d'augmentation du phénomène. Bien que la gestion des ressources humaines soit mise en avance pour justifier beaucoup de réformes, le sentiment est que nous sommes loin du compte en la matière.

Une collègue du MEEDDM confiait récemment qu'elle avait le sentiment d'être confrontée à une situation de perpétuelle restructuration depuis 10 ans.

Aux dernières nouvelles, le ministère de la défense ne semble pas réussir à gérer sa restructuration en ce qui concerne ses personnels civils. Un collègue voulait postuler à un poste dans le centre de la France : il a appris que le poste proposé était susceptible d'être supprimé l'année prochaine. Pourquoi offrir au mouvement un poste non pérenne ?

Aux anciens combattants, il est prévu de proposer 3 postes aux personnels dont les structures sont supprimées. A ce jour, rien ne leur est proposé dans certaines directions. Cela suscite, bien évidemment, des ambiances très tendues et anxiogènes ce qui est compréhensible et difficilement gérables par les cadres.

Même le ministère des finances est touché par un malaise des cadres A depuis quelques années.

La solution n'est pas de renoncer à une modernisation nécessaire de l'administration. D'autres pays ont réussi à moderniser leur administration à priori sans une augmentation des états dépressifs, voire suicidaires, des personnels. A moins que le silence n'ait été conservé sur ce sujet.

En juin 2008, l'Expansion a publié un article intitulé "Les 7 plaies du management dans la fonction publique" dans lequel un cabinet de consultants identifiait les raisons de la démotivation des cadres du public :

- 1) Un encadrement au pouvoir limité : une DRH centrale, éloignée des réalités du terrain ;
- 2) Une prime à l'ancienneté : la gestion de carrière reste davantage fondée sur l'ancienneté que sur la performance. La situation commence à évoluer partout grâce à la fusion des corps, à des parcours de carrière et à une mobilité plus faciles ;
- 3) Des salaires peu incitatifs : les cadres dirigeants de la FP ne travailleront pas plus qu'ils ne font, c'est-à-dire énormément, si on leur donne une prime limitée. Pour les cadres de proximité, seuls ceux qui sont déjà très motivés considéreront d'un bon œil une prime, les autres continueront comme ils l'ont toujours fait ;
- 4) Des équipes peu responsabilisées : l'encadrement s'occupe davantage de tâches techniques que de l'animation d'équipe ;
- 5) Une com interne déficiente : fort cloisonnement entre les services. Par principe, on ne dit pas ce que l'on fait, ni combien de temps cela prend ;
- 6) Des évaluations dénuées de sens : en règle générale, les notes n'ont aucune incidence sur la progression et influent peu sur la rémunération. Elles ne sont pas liées à des objectifs précis, pour la bonne raison que ceux n'existent pas. Au mieux, ils reformulent l'activité normale ;
- 7) Des réformes qui s'empilent : chaque nouvelle réforme est vécue en interne comme une façon d'économiser encore des moyens qui vont davantage dégrader les conditions de travail.

Les trois ministères considérés comme bons élèves étaient le ministère de la défense en raison d'une vraie recomposition des garnisons via des redéploiements d'effectifs et le reclassement ; le ministère de l'écologie, dont feu le ministère de l'équipement a été le premier à mettre en place des évaluations avec objectifs et à développer le management par la qualité ; le ministère de l'économie pour avoir réussi, mieux que les autres, l'introduction de la rémunération variable pour les cadres supérieurs. (NDLR : plus d'un an après, seraient-ils encore considérés comme les bons élèves ?)

Pourquoi reprendre cet article ici ? Tout simplement pour faire remarquer que les raisons du malaise sont anciennes et sont connues et publiques.

Prises séparément, ces plaies ne semblent pas insurmontables et les pistes d'amélioration ne relèvent pas de la résolution de la quadrature du cercle. Toutes réunies, cela devient assez préoccupant. Mais surtout, réfléchissons que nous sommes des privilégiés, paraît-il.

Le problème est récurrent : la première étape pour remédier aux problèmes nécessite du courage et consiste à regarder les choses en face et à cesser de chanter à qui mieux mieux "tout va très bien, madame la marquise". Non, tout ne va pas bien et nul besoin d'aller chercher des cabinets de consultants extérieurs pour en comprendre les raisons. Il suffirait de commencer par prendre en compte les avis et attentes de la base qui va des catégories C aux cadres intermédiaires et de ne pas s'imaginer que la tête est dotée d'omniscience. Les propos de l'article précédent ne seront pas repris ici mais ils ne s'appliquent pas que pour la mise en place de la rémunération liée aux performances. Prendre en compte véritablement le facteur humain est déterminant et obligatoire. Nous retrouvons aujourd'hui dans l'administration la situation sociale des siècles précédents où l'individu était à peine mieux considéré qu'une bête de somme dans les usines ou les mines ! Les ouvriers se sont pris en main et se sont regroupés pour se défendre et survivre. Il est temps de renoncer à l'individualisme pour se faire respecter par des inadaptés du management, intéressés presque exclusivement par leur déroulement de carrière et soucieux de plaire à leur hiérarchie en taisant des problèmes du terrain. En matière d'évaluation, la mise en place de l'évaluation des supérieurs hiérarchiques par leurs subordonnés dite à 360° permettrait de faire évoluer la gestion des ressources humaines de façon significative à condition, bien évidemment, de tirer les conséquences d'une telle mesure (prise en compte pour la rémunération et les promotions) et de ne pas se contenter d'un affichage démagogique. Et vous, vous sentez-vous prêt à être évalué par vos subordonnés ?

QUE DEVIENNENT-ILS ? – PROMOTIONS

Concours d'entrée aux IRA : CE : concours externe – CI : concours interne – 3C : 3^{ème} concours

<u>Inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche</u>	<u>Directeur adjoint du travail</u>
Paule BLEMONT (78/79) – CE	Véronique ALIES GIRARDOT (91/92) – CE
<u>Conseiller du corps des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel 2009</u>	<u>Administrateur des affaires maritimes – 2009</u>
François-Joseph REVEL (03/04) - CE	Serge CHIAROVANO (01/02) - CI

Attaché principal d'administration du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie – session 2008

Christine AUXERRE (04/05) – CI Emmanuel MOREAU (00/01) – CI Sébastien PREVOST (99/00) - CE	Xavier CATROUX (05/06) – CI Béatrice PINARD (88/89) – CI Guillaume VANDERHEYDEN (01/02) - CE
--	--

Attaché principal d'administration du ministère de la défense

Claude POUILLE (93/94) – CI	Laurent VICARI (93/94) – CI
-----------------------------	-----------------------------

Attaché principal d'administration du ministère de l'agriculture et de la pêche – session 2009

Jean-Louis ANTHENOR (04/05) – CI Vincent SEVENO (02/03) - CE	Carine KERZERHO (01/02) – CE
---	------------------------------

Attaché principal d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur – session 2009

Nadia BELKADI épouse VIGEL (99/00) – 3C Séverine BOISROBERT (03/04) – CI Frédéric BREGEON (02/03) – CE Hélène FLODERER (02/03) – CE Christine GUILLEMOT-RICHARD (04/05) – 3C Laurence INISAN (99/00) – CE Delphine MAUROUARD (02/03) – CE Marie-Dominique MORVANT (00/01) – 3C M.-Lorraine PICHERY- BENMEBKOUT (98/99) – CE Vincent ROUGEAU (00/01) – CE Jacques VINCENT (89/90) - CE	Vincent BLIARD (02/03) – CE Sandrine BRANA (96/97) – CE Jérôme COGNET (04/05) – CI Hélène GUELLEC (99/00) – CI Brigitte GUILLOREAU (95/96) – CE Pascal JOUBERT (99/00) – CI Claude MOREL (99/00) – CI Sébastien PELLETANT (03/04) – CI Stéphane ROUQUAN (02/03) – CE Yann SALAUN (99/00) – CE Xavier WELER (97/98) - CI
---	---

FELICITATIONS

Nominations dans l'ordre national du mérite - décret du 15/05/09 (JO du 17/05/09)

Au grade de chevalier

Colette CABADI (74/75)

Rosita DA CUNHA (77/78)