

PROSPECTIVES

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

LA LETTRE DE LA PRESIDENTE

BUREAU

Présidente :

Jacqueline GONET

Vice-Présidente :

Agnès CANNETON

Secrétaire générale :

Jacqueline PINET

Trésorière :

Laure MONTEIL

Trésorier-adjoint :

Paul DEDIEU

Comité de rédaction

Directeur de publication :

Paul DEDIEU
05-53-69-39-20

Rédacteur en chef :

Jacqueline GONET
01-56-04-74-91

Membres du comité :

Agnès CANNETON
Jacqueline PINET

Cher(e)s Collègues,

Comme il se doit quand commence une nouvelle année, l'équipe de l'Association se joint à moi pour vous souhaiter une excellente année. Que santé, prospérité et réussite vous accompagnent tout au long de ces mois.

Si, en septembre, je vous ai fait profiter d'un mouvement d'humeur, en ce mois de janvier, je tenais à remercier en particulier tous ceux qui ont adhéré en 1999. En effet, vous avez été 281 à nous témoigner votre confiance soit 12,2 % des irarques contactés depuis 1994. Depuis cette date, 21,7 % d'entre vous ont adhéré au moins une fois. Jamais nous n'avions obtenu un tel score. J'espère que vous serez encore plus nombreux en cette année où les adhérents vont être appelés à voter pour renouveler les mandats du CA. Et merci à ceux qui ont renouvelé leur adhésion sans attendre l'appel à cotisation 2000.

D'autres remerciements sont destinés aux personnes qui ont pris le temps d'envoyer les documents en leur possession relatifs aux primes dans leurs ministères. Ce dossier fera l'objet d'une nouvelle publication dont la forme n'est pas définie pour l'heure et ceci en raison de la complexité des informations.

En cette nouvelle année, nous allons poursuivre les efforts entrepris depuis 6 ans. Le site Internet sera accessible courant février. Les personnes qui m'ont communiqué leurs adresses électroniques seront averties par ce biais, les autres en avril par la voie du bulletin.

Chacun d'entre vous trouvera dans ce numéro sa fiche de renseignements remplie. En prévision de la parution du prochain annuaire, je vous demande de vérifier avec un soin tout particulier les informations portées et de me la renvoyer.

Le calendrier des rencontres locales du premier semestre est en page 6, ceci pour vous permettre de retenir dès à présent votre soirée. Ces soirées, toujours très amicales, sont l'occasion de mettre en place un réseau même si la nécessité n'en apparaît pas à tous. Et pourtant, l'efficacité des réseaux ne devrait plus avoir besoin d'être démontrée, les exemples en étant suffisamment nombreux, me semble-t-il.

Meilleurs vœux pour 2000 et à bientôt, si vous le voulez bien...

COLLOQUE A L'IRA DE NANTES : QUELS OUTILS ET METHODES POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ADMINISTRATION ?

*

* * *

Les 2 et 3 décembre 1999 était organisé un colloque sur la gestion des ressources humaines dans l'administration auquel un certain nombre d'entre vous ont participé en tout ou partie. Comme pour la journée d'études sur la mobilité de septembre 1998, le but n'est pas de donner notre avis mais d'être un vecteur de diffusion des propos tenus. Le compte-rendu que vous trouverez ci-dessous ne sera certainement pas parfait. Que les participants nous en excusent par avance.

*

* * *

En ouverture, le président du conseil d'administration de l'IRA, Jean-François CUBY, a insisté sur le fait qu'il ne fallait pas voir là un colloque de plus sur ce thème mais que celui-ci s'adressait plus particulièrement à des gestionnaires de personnel (nombreux dans l'assistance) car l'écart entre les propos et le quotidien reste considérable. En outre, beaucoup de choses se passent qui méritent d'être connues du plus grand nombre. Il s'agit enfin de cerner les besoins en compétences et en formation des gestionnaires de ressources humaines.

Afin d'avoir une vision globale de la réalité de la GRH, quatre intervenants ont témoigné : Jacky RICHARD, chef du service de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale ; Philippe MAHE, directeur général des services du conseil général du Finistère ; Philippe JACQUESSON, directeur des ressources humaines de LAFARGE-CIMENT et Alexandre LEITAO, directeur de cabinet du ministre de la fonction publique du Portugal.

De ces quatre témoignages, une première impression générale se dégage : pour passer de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines, il faut préalablement une contrainte externe ou interne. Pour l'Etat, c'est le départ d'ici à 10 ans de 40% des agents aujourd'hui en poste (NDLR : idem au Portugal) ; pour la territoriale, efficience des fonds publics dédiés au personnel (productivité, bilan social) ; pour le privé, s'adapter aux changements liés à la mondialisation des activités ; pour le Portugal, rentrer dans la communauté européenne.

Une seconde est la prise de conscience de l'importance des hommes ce qui conduit à reconnaître la fonction stratégique de la GRH . Pour réussir, il faut faire adhérer les individus aux objectifs définis, savoir évaluer, motiver, gérer individuellement et prévisionnellement.

L'après-midi fut réservée aux travaux en ateliers au nombre de quatre :

- Comment assurer les bases d'une bonne gestion du personnel à travers une information fiable ? (Atelier 1)
- Comment conforter la dimension sociale de la gestion ? (Atelier 2)
- Comment recruter, gérer et dynamiser le personnel ? (Atelier 3)
- Comment moderniser l'organisation ? (Atelier 4)

Il ne sera pas rapporté ici le contenu de chacun des ateliers mais les propos de chacun des rapporteurs, d'autant plus que les deux membres du CA de l'Association n'ont pu participé qu'à 2 ateliers, logiquement.

Atelier n° 1 : Brigitte BOUQUET de la banque de données juridiques interfonctions publiques : le constat est une absence de réflexion sur la gestion et d'analyse des coûts et impacts.

Pour réussir une bonne gestion du personnel, il faut travailler sur une période longue, entretenir un dialogue social constant et impliquer l'encadrement dans cette gestion. Une évaluation des missions par rapport aux postes et par rapport aux agents est nécessaire ainsi qu'un système d'information permanent et adapté.

Les difficultés proviennent d'un fossé entre la pratique et les discours sur la GRH autrement dit par une méconnaissance du droit ou par son application coutumière, d'une part et d'une absence d'outils fiables, d'autre part.

Les participants se sont accordés sur la nécessité d'une formation à l'emploi c'est-à-dire une formation continue et la constitution d'un pôle de référence ou d'expertise permettant un traitement homogène des situations ; la création d'outils par le biais d'indicateurs pertinents (infocentre) et un recentrage sur le droit passant par une révision des statuts pour favoriser la mobilité et par un retour au droit écrit pour limiter les marges de manœuvre.

Atelier n° 2 : Guy-Pierre SACHOT, conseiller de chambre régionale des comptes : conforter le dialogue social passe par la recherche de partenaires représentatifs et de formes nouvelles d'expression.

La politique d'accompagnement social doit être un outil de changement. L'action sociale est à utiliser comme un instrument au service des priorités à l'instar des conseils d'établissements dans l'administration pénitentiaire et une écoute sur la question des conditions de travail par une porte ouverte aux agents.

Le dialogue, loyal, ne se résume pas à la consultation des représentants du personnel mais se concrétise par des contributions réelles et l'expertise de ces mêmes représentants. Le processus long est à contractualiser et respecte la parole donnée. Les outils (relevés de décisions, de suite de décisions...) sont là pour permettre de mieux travailler ensemble et d'instaurer une gestion transparente des rapports sociaux. Ils sont la traduction de la réalité du travail accompli.

L'action sociale dans sa forme actuelle correspond à une certaine idée de l'égalité qui la rend trop généraliste, marginalise ses bénéficiaires, voire constitue un doublon avec d'autres services sociaux. Elle doit s'adresser à des personnels à sujétion particulière par la priorisation de l'affectation des moyens, faire preuve d'imagination. La mise en réseau doit faciliter la circulation des idées.

Dernier point, la motivation des agents passe par un travail sur les conditions de travail, même individuel.

Atelier n° 3 : Frédérique PALLEZ, chercheuse au centre de gestion scientifique : La direction générale de l'aviation civile offre un exemple de gestion prévisionnelle des emplois. Il faut identifier les acteurs, construire un référentiel des emplois et des compétences, identifier les métiers futurs, quantifier les besoins et élaborer un système d'évaluation. C'est dire l'importance des systèmes d'informations qui relèvent de processus longs mais indispensables. Ces informations doivent être choisies avec discernement pour être à la fois pérennes et facilement réactualisables. Le contexte et les contraintes susceptibles de faciliter ou d'entraver l'action doivent être pris en considération. Il faut également une grande écoute du terrain qui découle de la répartition entre administration centrale et services déconcentrés.

Le ministère de l'équipement, hors aviation civile, a mis en place des entretiens d'évaluation avec la déconcentration. Ils reposent sur la connaissance et la reconnaissance. L'entretien doit être proposé, déconnecté de la notation et comporter des objectifs. Cependant, cet outil connaît des limites : fixation des objectifs, évaluation des résultats, rapports entre évaluateur et évalué, hypocrisie organisationnelle, formation de l'évaluateur... Destiné à être utilisé par les cadres, il est l'occasion d'un dialogue souvent révélateur des difficultés de l'agent et/ou du service.

Gestion prévisionnelle et entretien d'évaluation sont des instruments de recrutement, de gestion et de dynamisation.

Atelier n° 4 : Jean-Jacques LEANDRI, chargé de mission à la délégation interministérielle à la réforme de l'Etat : la modernisation de l'organisation se heurte à un manque de visibilité en matière de stratégie de modernisation et de définition du service public.

Les solutions résident dans l'apport de plus de sens à la modernisation ; l'application du principe de subsidiarité ; une GRH plus personnalisée ; la mise en place d'indicateurs de performance ; la modernisation de l'Etat par les nouvelles techniques de l'information et de la communication soit un traitement personnalisé de l'utilisateur, la mise en réseau, le recours à la signature électronique.

L'organisation est aussi importante que les missions et doit permettre la productivité des services. De bons managers sont nécessaires.

*

* * *

En conclusion, une table ronde était organisée sur le thème « Quels professionnels, avec quelles compétences et quelles formations ? ». Cette table, animée par Joël MEKHANTOUR, maître de conférence en droit public, réunissait Michèle PUYBASSET, conseiller d'Etat et auteur du rapport sur la réforme de l'ENA, Claude THELOT, conseiller maître à la Cour des comptes, Pierre CHANTEREAU, directeur général du personnel au ministère de l'équipement et Jean-Michel MARLAUD, directeur des ressources humaines au ministère des affaires étrangères.

Quelle est la place actuelle de la GRH dans l'administration ? Parfois critiquée, c'est une fonction inhérente à l'encadrement car c'est un élément central de conceptualisation. Sa légitimité procède d'éléments politiques telles que la décentralisation, le passage aux 35 heures mais aussi de la capacité de gestion, d'un dialogue transparent et équitable qui offre un soutien à l'encadrement et aux décideurs politiques.

Quel est son champ de compétences ? Lieu de légitimation de la prise de décision où se décide la carrière des agents, elle est centralisée dans ses aspects globaux et déconcentrée dans ses aspects individuels. Centrée sur les relations humaines, la GRH n'implique pas la disparition des services de personnels dans leurs activités classiques (traitement des dossiers...) mais élargit leur champ de compétences.

Quel profil doit avoir un DRH et quelles formations ? La question est de savoir à quel moment un cadre doit être formé à la GRH : en formation initiale, en formation continue, sur le tas ? ; à quel moment de sa carrière peut-il occuper un poste de DRH ? La formation initiale n'apporte que la théorie, la formation n'apporte pas le recul. La solution résiderait dans une formation dite continuée ou une formation initiale différée. Mais la formation doit être possible et organisée.

En outre, il doit bien connaître les statuts et les marges de manœuvre possibles.

Tout cadre répondra en général qu'il n'y a pas un âge ou une période pour être GRH puisque, dès qu'il y a une équipe à encadrer, il est gestionnaire de ressources humaines par la force des choses. La question est quand peut-on occuper un poste de directeur d'un service de ressources humaines. Si le choix d'un directeur relève de la haute autorité (ministre pour l'administration ...), le recours à une personne extérieure n'est peut-être pas la meilleure solution. En effet, le DRH a besoin d'être reconnu par ses collègues et d'être crédible et faire partie du ministère dans lequel la fonction est exercée facilite ces deux exigences, appuyée par plusieurs années de pratique professionnelle (5 à 10 ans ?). Enfin, il est souhaitable qu'un DRH reste en place pendant un certain temps pour assurer une continuité et 2 à 3 ans semblent incompatibles avec cette fonction.

Le DRH se caractérise par les qualités suivantes dénommées de façon différente selon les personnes : les 3C (connaissances, compétences, comportement) ou savoir, savoir-faire et savoir-être auxquelles il peut convenir de rajouter courage.

De plus, il doit être curieux, capable d'innover et ne pas avoir peur du contact.

*

* * *

La conclusion fut apportée par Stéphane FRATACCI, directeur, directeur adjoint au directeur général de l'administration et de la fonction publique.

La rénovation de la GRH dans l'administration est nécessaire voire urgente face aux nouvelles exigences que celles-ci soient dues à la recherche de l'efficacité, à l'internationalisation, à l'interministérialité ou à la volonté d'anticiper les changements à venir. La réalité de ceux passés permet de mesurer le chemin qui reste à parcourir. La rénovation de la GRH est un élément central

de la modernisation comme le montrent les plans pluriannuels de modernisation et la charte de la GRH élaborée par le comité interministériel à la réforme de l'Etat.

Les rigidités rencontrées aujourd'hui ne proviennent pas du statut général mais des pratiques de gestion. Le statut général permet l'avancement au mérite, l'évaluation, le choix des collaborateurs, l'organisation des services.

La rénovation doit se faire avec les agents et valoriser l'expérience. Parmi les principes d'action qui peuvent être retenus, les suivants peuvent être cités en particulier :

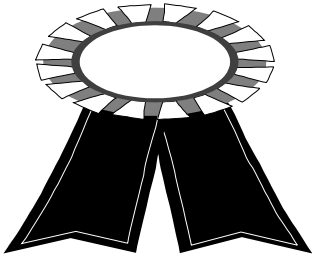
- Gestion de proximité ;
- Professionnalisation du recrutement ;
- Evaluation individuelle ;
- Mobilité ;
- Formation ;
- Transparence ;
- Déontologie
- Valorisation de la fonction ressources humaines.

En ce qui concerne la méthode, la définition serait à peu près celle-ci : « La méthode est connue, une fois le chemin parcouru »

*

* * *

Les propos tenus lors de ce colloque devraient l'objet d'un rapport par l'IRA. Nous ignorons à l'heure actuelle quand il sera disponible et les destinataires. Pour les personnes intéressées, nous pourrions leur communiquer la bibliographie référencée par le colloque. En matière de GRH, la gazette des communes du 10 janvier 2000 a publié un article intitulé « La boîte à outils du jeune cadre » qui peut intéresser des cadres moins jeunes.



**FELICITATIONS POUR LES NOUVEAUX PROMUS AU GRADE DE
CHEVALIER DANS L'ORDRE DU MERITE (Décret du 15 novembre 1999) :**

- Pierre BALCON (76/77)
- Alain CASANOVA (75/76)
- Bernard POULIQUEN (84/85)