SYNDICAT de l'ENCADREMENT de la JEUNESSE et des SPORTS
UNSA-éducation

REUNION PREFIGURATION NOUVELLE DRH
DU 28 MARS 2013 DE 10h30 à 13h.

COMPTE RENDU
-

Présents :

- pour l'administration : Joël BLONDEL (préfigurateur nlle. DRH - directeur de l'administration du ministère du Travail), Eric LEDOS, directeur de projet auprès du SG des ministères sociaux ; *(le SEJS a noté en réunion que ni les directions métiers ni la DRH actuelle n'étaient représentées, ce qui, en l'occurrence, pouvait être opportun pour cette première réunion).*
- pour les représentants des personnels : Samy DRISS (UNSA-éducation), Michel CHAUVEAU (SEJS/UNSA-éducation), Jean-Paul KRHUMBOLZ (SNAPS/UNSA-éducation), Patrice WEISHEMER(SEP/UNSA-éducation), CGT, FSU (EPA & SEP), FO, SGEN-CFDT.

Joël BLONDEL situe cette première réunion de concertation dans son contexte. Il rappelle le mandat que lui ont donné les trois ministres concernés (V. FOURNEYRON, M. TOURAINE et M. SAPIN) pour la création de cette nouvelle DRH commune aux ministères chargés de la jeunesse et des sports, de la santé, des affaires sociales, et du travail. Leur demande impose le respect des spécificités de chaque ministère et des réseaux territoriaux correspondants. Des habitudes de travail en commun existent dans les ministères chargés de la santé et du travail, parfois fusionnés ; il convient d'être plus attentif avec le MSJEPVA.
Cette première réunion, dont la date a été différée à la demande des OS compte tenu de la signature du protocole, est très ouverte, car elle se situe très en amont de la démarche.

J. BLONDEL propose un tour de table avant de présenter l'état actuel du projet.

Samy DRISS (UNSA-éducation) indique que les OS sont un peu dans la situation du prisonnier à qui l'on demande de quelle couleur il souhaite que l'on repeigne sa cellule. Il considère que les outils polyvalents (une DRH unique) sont moins performants que les outils spécialisés (une DRH spécifique). Il indique que la MAP (modernisation de l'action publique) mise en place par le gouvernement a un sérieux goût de RGPP (révision générale des politiques publiques), du gouvernement précédent. Il rappelle notamment les revendications générales de l'UNSA et, au nom du syndicat A&I (Administration et Intendance) le positionnement spécifique des personnels administratifs relevant du ministère chargé de l'Education Nationale.

Michel CHAUVEAU (SEJS) fait la déclaration suivante, en indiquant qu'il est porteur d'une réflexion du bureau national de son syndicat :

"Du positionnement de cette réunion - Il faut "reprendre langue". C'est une bonne idée de se voir d'abord en configuration J&S avant une prochaine, avec les autres secteurs ministériels concernés (santé, travail). C'est aussi largement un exercice de "reprise du train en marche". Soyons clair, de nombreuses décisions ont en effet déjà été prises (on y reviendra). De nombreuses réunions se sont

tenues sans nous, notamment en CTM ou CTAC, du fait du boycott de ces instances à notre initiative, compte tenu de notre appréciation des conditions de déroulement du dialogue social au MSJEPVA.

Comme l'a dit avec une image S. DRISS, nous sommes consultés sur la mise en œuvre et seulement la mise en œuvre de décisions importantes pour lesquelles on n'a pas demandé l'avis des OS et qui, en première analyse, ne répondent pas à nos revendications.
Néanmoins, nous ne sommes pas opposés à discuter de cette mise en œuvre, sinon nous ne serions pas là et nous n'aurions pas signé ce protocole, mais, préalablement, un minimum de retour en arrière historique s'impose, pour disposer des réponses, des informations et des explications nécessaires.

Comme cela a été rappelé le 18 mars, l'UNSA-éducation est une fédération réformiste, ses syndicats aussi. Nous ne sommes pas opposés par principe au réforme, sous réserve qu'elles aient un sens et apportent des améliorations, bien sûr. Toutefois, comme l'a également rappelé S. DRISS, nous avons été échaudés à plusieurs reprises par les réformes passées, ce qui vous rend plus difficile d'en proposer ou imposer de nouvelles. Plus encore que d'habitude, pour y faire adhérer les personnels, comme le demande le Premier ministre ("il faut s'appuyer sur les organisations syndicales (OS) et leurs représentants pour réussir les réformes" - CIMAP du 2 décembre 2012),il faut les expliquer.

Qu'il n'y ait pas de malentendu, ce "retour en arrière" est une demande d'information, pas une demande de revenir à des structures et fonctionnements antérieurs qui avaient eux aussi de nombreux défauts, que nous dénoncions en leur temps. Nous ne cultivons pas cette forme de nostalgie qui embellit artificiellement le passé. Comme disait un grand homme "Si tu ne sais pas où tu vas, - ce qui est un peu notre cas sur ce sujet -, regarde d'où tu viens".

<u>Du "flash back" nécessaire</u> - Pour rentrer dans des choses plus concrètes, nous avons besoin d'abord de deux réponses ou explications.

1 - L'UNSA-éducation a demandé que le MSJEPVA quitte les ministères dits "sociaux" et soit intégré dans le grand pôle éducatif promis par le candidat devenu Président de la république. Notre ministre, qui est aussi le vôtre, n'a pas fait ce choix, ce qui se lit notamment dans son discours aux personnels d'octobre dernier (où, délibérément, les OS n'ont pas été invitées) et dans la lettre de mission adressée au SG qu'elle a signé avec ses collègues ministres, Mme TOURAINE et M. SAPIN, mais, formellement, elle ne nous a jamais répondu, alors que le Premier ministre lui a explicitement demandé de le faire, comme le rappelle le SNAPS.

Au moins pour la bonne forme, qu'elle nous envoie cette réponse, de préférence avec les arguments qui justifient son choix (nous n'avons entendu jusqu'à présent que des raisons peu convaincantes, sur le thème que, même si l'on est petit par rapport au ministère de la santé, nous le serions plus encore par rapport à celui de l'éducation nationale). Vu votre positionnement, vous pouvez sans doute lui proposer ou préparer cette lettre.

2 - Les OS, réunies le 29 novembre par les directeurs de cabinet des ministres pour préparer le premier CIMAP du 2 décembre, ont appris incidemment qu'il avait été décidé de fusionner les directions support des ministères "sociaux" avec le ministère du travail. C'est là un bel exemple d'absence de dialogue social, car une vraie concertation ne peut se faire qu'à condition qu'elle ait lieu <u>avant</u> que les décision soient prises. Souhaitons que ce soit le dernier mauvais exemple et faisons confiance au nouveau SG qui nous écrit dans sa note du 8 février qu'il s'engage "à ce que la concertation ait toujours lieu, à toutes étapes du processus, avant que soit arrêtée chaque orientation importante".

Quoi qu'il en soit, on ne nous a jamais indiqué à quel niveau avait été prise cette décision, et au nom de quoi, ou mieux, à partir de quel bilan.
Il est en effet consternant de constater que l'administration française passe son temps, un temps considérable voire démesuré, à faire de nouvelles réformes sans faire jamais, ou quasiment, le bilan des précédentes.

Pour avancer, pour passer à la mise en œuvre, nous avons besoin d'une réponse à ces questions.

<u>Des objectifs de cette réforme de la DRH et de sa mise en œuvre</u> - Je ne reprendrai pas ici l'analyse critique et sémantique que je vous ai déjà transmise des "éléments de langage" et de la lettre de mission du SG, bien que ces documents soient intéressants en ce qu'ils reconnaissent, "en creux", les insuffisances de la réforme antérieure de la DRH et en ce qu'ils ne donnent pas de justification satisfaisante pour la nouvelle, se contentant de trop d'affirmations gratuites.

Je reprendrai seulement vos propos de la réunion du 18 mars. Vous avez deux objectifs : - faire progresser la fonction RH (on ne peut qu'être d'accord, mais c'est très ou trop général) ; - que chaque réseau, chaque ministère, s'y retrouve (là aussi, on ne peut qu'être d'accord, mais c'est l'aveu, "en creux", que tel n'a pas été assez le cas lors de la réforme précédente).

On ne travaillera pas correctement tant que l'on n'aura pas fait un minimum de bilan de ce qui a mal fonctionné. Nous avons, les uns et les autres, des exemples de dysfonctionnements, et nous pouvons les évoquer, si vous le voulez bien. Vous nous indiquiez, le 18 mars, que l'atteinte de ces objectifs passe par l'organisation, l'identification des responsables et les processus.
Cette approche est méthodologiquement intéressante. Elle peut aussi servir de grille d'analyse des dysfonctionnements passés, ce qui permet de voir sur quel volet il faut agir pour les corriger.

<u>Sur l'organisation</u> - L'organisation (et l'organigramme) constitue l'un des volets de l'atteinte de ces objectifs. La tendance et le défaut habituel des réorganisations de nos administrations centrales (elles se sont succédées à un rythme moyen d'une tous les 3 ans, environ, dans les 35 dernières années ...), c'est qu'elles se centrent uniquement sur les organigrammes, les structures, pas assez sur les autres volets (choix des responsables, processus, méthodes de management, etc.).
*Et, s'agissant des structures, les décideurs imaginent souvent qu'un seul système est bon. Or ici, schématiquement, l'approche peut se faire par secteur ministériel (verticalement), ou par métier (transversalement). Quel que soit le choix opéré, l'expérience montre que **chacun a ses avantages et ses inconvénients**. L'art consiste donc à assortir le type de structures retenues (verticales ou transversales) par les mesures de compensation adéquates, qui peuvent porter sur les structures, les processus, le choix des responsable, ou le management, ou un peu de tout cela.*

Outre le bilan demandé précédemment, s'agissant des structures, une bonne méthode consiste à analyser les différents métiers d'une DRH (recrutement, formation, gestion, rémunération, etc.). On peut ainsi examiner ce qui a intérêt à être traité "verticalement" ou "transversalement". Je souhaiterais pour ma part que l'on procède ainsi.

<u>Points complémentaires</u>

*On oublierai un élément essentiel des dysfonctionnements passés et risquerait fort de les reconduire si l'on ne s'intéressait pas à **l'état d'esprit** qui a présidé à la réforme antérieure. Manifestement, malgré les discours du type "on va prendre ce qu'il y a de meilleur dans chaque réseau et on va le généraliser", cela a été plutôt, de manière plus insidieuse, l'imposition de "la loi du plus fort", numériquement parlant, en l'occurrence le ministère de la santé. Une nouvelle réforme ne peut réussir que si l'on perçoit un réel changement à cet égard.*

L'analyse ne peut pas non plus se faire sans un examen des relations entre directions support (DRH, en l'occurrence) et directions de missions (ou métiers). Elles ont chacune leurs responsabilités, et si la DRH a, sur certains sujets, pris un pouvoir qui n'était pas le sien, c'est sans doute aussi par faiblesse des autres.

Un bilan de cette DRH a néanmoins été fait, dans le rapport de l'IGJS du 31 juillet. On ne peut l'oublier. Il faut examiner si on en partage les analyses et les propositions. Si on ne les retient pas, il faut dire pourquoi.

Autre élément à prendre en considération, la dispersion des sites (Montparnasse, Duquesne, av. de France). Ce point matériel et objectif peut rendre nécessaire des adaptations particulières, y compris

éventuellement dans les organigrammes, pour compenser les inconvénients (notamment en termes de concertation et de communication) que cela génère.

Jean-Paul KRHUMBOLZ (SNAPS) a rappelé la lettre du Premier ministre chargeant la ministre SJEPVA de répondre à ses demandes, sans résultat à ce jour, et a évoqué la perspective de disparition du MSJEPVA.

Patrice WEISHEIMER (SEP) a attiré l'attention sur le fonctionnement "harcelant" de l'administration actuelle, sur une RGPP qui se préoccupe des boîtes, mais pas des contenus, et sur une administration centrale qui a pris le pouvoir face aux responsables politiques.

Les autres syndicats (SNEP, EPA, CGT, FO) ont repris tel ou tel des propos précédents, en donnant parfois des exemples liés aux corps qu'ils défendent.

Le SGEN-CFDT a reconnu que la situation était compliquée, qu'il n'avait pas été défavorable à une sortie des ministères sociaux, mais que cela n'était pas "crédible", et qu'il adopterait une démarche pragmatique, dans l'intérêt des personnels.

Avant de répondre à certaines questions posées et d'exposer l'état d'avancement du projet, Joël BLONDEL a rappelé que sa lettre de mission fixait le cap et les limites de son travail (qu'il devait évidemment respecter) et qu'il n'était pas encore DRH. Même s'il pouvait entendre certaines préoccupations actuelles et, le cas échéant, passer des messages afin d'en faciliter le règlement, il ne lui appartenait pas de les régler.
Il a également indiqué ne pas faire partie de ceux qui pensent que les politiques publiques sont faites par les directions support.

En réponse à l'une des questions posées par le SEJS, il a indiqué que cette décision de fusion des directions support avec le ministère du travail avait été pesée et prise collectivement par les trois ministres concernés, sans que cela soit imposé "de plus haut". Deux principales raisons ont guidé ce choix : les ministres ont estimé avoir besoin de davantage de professionnalisation des fonctions support (ce qui ne remet pas en cause les agents) ; l'insuffisance de spécialisation des fonctions amoindrit leur montée en puissance.
Par ailleurs certaines directions (la DAGEMO, notamment) sont confrontés à une taille critique (insuffisante) sur certaines fonctions RH.

J. BLONDEL a ensuite exposé l'état actuel de la réflexion de l'administration, s'orientant sur trois ou quatre (plutôt trois) sous-direction, regroupant quatre ou cinq grandes fonctions :

une sous-direction chargée de la "gestion des compétences", s'occupant de la GPRH, du recrutement, de la formation initiale et continue et des établissements chargées de leur mise en œuvre ;

une sous-direction regroupant les questions statutaires, la veille juridique et le dialogue social, traitant également du dialogue de gestion, de la politique de rémunération, des indemnités, du suivi des effectifs et de la masse salariale (en liaison avec l'office national de paye) ;

une sous-direction chargé de la gestion des corps et des parcours professionnels (CAP, mobilité, promotions, etc.) ;

une sous-direction chargée de la qualité de vie au travail, de la médecine de prévention, de l'action sociale et des retraites.

Un choix d'organisation transversale a été fait (par métiers), car il semblait absurde de s'organiser par secteur ministériel ("*on n'aurait rien gagné, notamment à la DAGEMO qui ne dispose que de 60 agents pour tout cela ; autant ne rien faire*").

J. BLONDEL a précisé que la gouvernance de chaque sous-direction devait faire en sorte que chaque ministère puisse s'y retrouver pour les questions statutaires et la gestion des effectifs ("*La fonction GPEC n'a pas vocation à être exercée de la même manière selon les secteurs*").

Il envisage à cet effet de placer auprès de ces sous-directeurs, notamment dans la sous-direction de gestion des personnels, deux adjoints, chacun étant référent par ministère et en constituant le "point d'entrée". Le SG interministériel est très attaché à ces "points d'entrée". Ce ne seront pas des supplétifs.

Il convient aussi de travailler sur les processus.

Suite à une demande du SEJS, J. BLONDEL se propose d'adresser aux OS un document explicitant cette organisation, avec les éléments de garantie de respect des identités qu'on peut apporter à ce stade d'organisation, document également de problématiques sur lesquelles il souhaite les avis, remarques et attentes des OS : "*Le travail que l'on fera avec vous sera utile de la même manière avec les autres ministères, qui veulent également des assurances*".

Il s'engage à revenir, lors d'une prochaine réunion, sur certaines questions spécifiques (traitement de la filière administrative, notamment).

Il reconnaît qu'hormis le rapport de l'IGJS cité par le SEJS, il n'existe pas d'élément de bilan formalisé. Il sollicite les OS à ce sujet, en demandant s'il y a néanmoins eu des éléments positifs (les éléments qu'il cite à cet égard, convergence indemnitaire et statut des directeurs d'établissement, sont néanmoins maladroits et témoignent d'une information partielle et/ou partisane ...). Il indique qu'il demandera également ce bilan à la DRH.

Enfin de réunion, l'UNSA-éducation (S. DRISS) évoque l'avenir des services déconcentrés, sur lesquels les rumeurs inquiétantes les plus diverses circulent.

<u>Eléments de conclusion</u>

Un préfigurateur apparemment loyal et franc dans ses intentions, à l'écoute des OS et soucieux de répondre à certaines questions et préoccupations des OS, même s'il est limité dans sa marge de manœuvre par sa lettre de mission. Souhaitons qu'il dispose de toutes les informations nécessaires avant de faire ses choix, et qu'il sache faire "la part des choses". Il est disposé à recevoir celles des OS, ce qui est une des conditions nécessaires à un bon dialogue social.

Compte rendu rédigé par
Michel CHAUVEAU
SEJS / UNSA-éducation

*****