

Quand les femmes haut fonctionnaires se rassemblent, c'est qu'il y a urgence...

1. Urgence à manager les hommes autrement

La modernisation des services de l'Etat passe aujourd'hui avant tout par une gestion réelle des hommes et des femmes qui la composent.

1-1 Manager par l'implication au travail

Généraliser la rémunération variable individuelle pour tous les cadres A, qui deviendrait un élément clé de la gestion des ressources humaines de la fonction publique de l'Etat. Tous les ans, sur la base d'objectifs individuels fixés et connus d'avance par l'agent, chacun verrait son régime indemnitaire modulé par sa hiérarchie. Il en serait informé, de même que de son positionnement¹.

Au niveau global des ministères, la transparence sur les régimes indemnitaires moyens et les avantages en nature devra être réalisée.

De manière plus générale, la modulation collective sur l'ensemble des agents (A, B, C) doit être mise en oeuvre rapidement, après les effets d'annonce sur ce sujet qui risquent de créer une démotivation faute d'avancée rapide.

Recomposer les effectifs selon les besoins et les métiers, sur la base d'une démarche systématique de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEC), et d'une démarche de fusion des corps : ce d'autant que les services de l'état vont connaître un vaste mouvement de départ à la retraite. **L'élévation du niveau de recrutement rend possible un vaste plan de reconnaissance des connaissances et des qualifications et des formations.** Il devra en parallèle impliquer :

- un reclassement massif dans les métiers souffrant d'effectifs insuffisants, par un vaste effort de redéploiement vers les services qui sont sous-administrés (et en particulier ceux en charge des métiers régaliens et du maintien de la cohésion sociale)
- une adaptation des effectifs d'administration centrale au profit des services en contact avec l'usager, en redonnant le sentiment d'utilité sociale à des agents qui peuvent l'avoir perdu.

Professionaliser les concours et examens internes, dans la logique de la recomposition nécessaire des métiers, par l'utilisation de vrais référentiels de compétences-filières. L'objectif est de moderniser pour éviter, face à la concurrence avec le secteur privé qui s'accroît et va encore plus se développer dans les années qui viennent, un phénomène d'éviction des bons candidats potentiels. Il s'agit donc de mettre en place des processus professionnels de recrutement qui ne

¹ Seraient portés à sa connaissance les taux minimum, maximum et le taux moyen.

soient pas uniquement la reconnaissance d'un niveau d'étude, comme c'est encore le cas pour la très grande majorité de concours :

- pour les cadres A et B, utiliser les mises en situation professionnelle (épreuves d'« assessment », déjà très répandues dans les concours des écoles pour étudiants et les tests sur le marché professionnel), à la place des épreuves de culture générale
- former et professionnaliser les jurys qui pourraient compter des personnalités extérieures à l'administration.
- donner de la place à la Validation des Acquis de l'Expérience

1-2- Manager par l'information

Exiger le respect de ses salariés par l'Etat employeur, du point de vue de l'information stratégique et partant de la motivation des personnels

L'encadrement supérieur porte une responsabilité très importante en ce domaine, il doit, en particulier lorsque sont conduites des réformes structurelles, **expliquer et donner du sens à l'action**. La modernisation de l'Etat ne se fera que si d'importance, l'encadrement intermédiaire est convaincu de son utilité, et n'est pas inquiet quant à son devenir. Trop souvent des réformes ont échoué ou ont été retardées, faute d'une explication suffisante. **Le temps passé à informer, à rencontrer directement tous les agents, quel que soit leur grade et fonction, n'est jamais perdu, et représente bien au contraire un investissement pour l'avenir.**

Il ne suffit pas d'en prendre conscience. L'écoute, le dialogue doivent **faire l'objet d'une démarche systématique et organisée**. Ce n'est pas aujourd'hui le cas. La direction d'un service doit réfléchir à la façon dont elle organise en continu l'échange et le dialogue. Il existe un certain nombre d'outils pour cela : réunions régulières, séminaire annuel de l'encadrement, assemblées générales du personnel, ... La qualité de la communication et du dialogue devrait être inscrite dans les critères d'évaluation des cadres dirigeants et dans les objectifs des directeurs. Si les structures ne se prêtent pas au dialogue direct (effectifs trop nombreux), l'encadrement supérieur doit s'assurer que cette démarche a bien lieu sur le terrain. Les nouvelles technologies (par exemple envoi de messages mél du ministre) rendent de surcroît plus aisé le dialogue direct ; on peut imaginer la création d'espaces dédiés sur les intranet des ministères avec des « FAQ » et des forum.

Prendre le temps des objectifs, dans le cadre de chaque stratégie ministérielle de réforme et de la Lolf : peut-on avoir des agents de qualité et motivés s'ils ne connaissent que de façon fragmentée le pourquoi de leur action ?

- Réintroduire le temps de la réflexion collective, de l'écoute et de l'échange sur les objectifs dans le travail des administrations (au moins un séminaire annuel pour l'encadrement moyen et supérieur dans chaque direction) ; **il serait même nécessaire de donner l'exemple par le haut et qu'un tel séminaire puisse réunir le(s) ministre(s) et les directeurs, chaque année.**
- Diffusion à tous les agents d'un document présentant et expliquant les objectifs auxquels ils participent ; ceci n'est pratiqué que dans de rares directions
- S'appuyer sur les personnels pour une réflexion sur l'utilité et la simplification des procédures à rythme régulier.

1-3 Manager par la transparence

Un mode de recrutement organisé et transparent de l'encadrement supérieur et dirigeant.

La transparence en particulier, censée exister, reste pour l'essentiel encore une fiction.

- Veillons à une nomination des sous-directeurs, chefs de service et directeurs d'administration centrale sur **appel public à candidatures** et sur **cahier des charges défini à l'avance et publié** ; il faut faire cesser les pratiques délinquantes qui déconsidèrent l'administration (annonces privilégiées de nomination avant publication des avis de vacance de postes par

exemple), en effectuant une veille systématique des abus de procédures. Ce point devrait faire partie intégrante des critères d'évaluation des directeurs d'administration centrale, pour ce qui concerne les postes de niveau chef de service et sous-directeur.

- Utilisons les réformes de structures à l'œuvre, comme les fusions de services ou directions, pour ré-ouvrir réellement les postes de sous-directeurs et chefs de service (*créons une incitation à être actif plutôt qu'à privilégier l'ancienneté*).
- Créons une banque de données intranet interministérielle de CV(ainsi que des banques de données ministérielles), alimentée volontairement et directement par les personnels d'encadrement (niveau A ou assimilée sur la base du volontariat, pour ceux qui ont un projet de mutation dans les 18 mois).
- Développons des démarches de sélection de potentiels, à plusieurs moments des carrières

Un ensemble de critères d'appréciation moderne et affiché, pour les managers de l'Etat

- **Introduisons des critères de qualité d'intuition, de capacité de coopération, de capacité à conduire des projets, d'imagination, de prise de risque, d'organisation et de caractère.** Renversons la perspective actuelle : faisons primer les capacités managériales sur les capacités d'expertise.
- **Reconnaissons à valeur équivalente, en en donnant des signes concrets par certains actes de nomination, les différents types de parcours professionnels correspondant aux besoins des différents secteurs (valoriser la mobilité fonctionnelle entre secteurs, entre fonctions publiques, ou entre fonctions d'encadrement et fonctions d'expertise ou encore de contrôle, ou sur les nouveaux métiers, comme les parcours linéaires classiques): ce sujet reste aujourd'hui un obstacle majeur à la modernisation de l'Etat .**

1-4 Développer la capacité des cadres à se remettre en cause

- **Imposons un bilan professionnel obligatoire pour les cadres supérieurs tous les cinq ans en moyenne** ; des affectations en fonction du profil de compétences ; un rapport de fin de fonction contradictoire à l'issue d'une période en fonction dirigeante d'encadrement. Cette démarche s'articule naturellement avec une rémunération variable (cf. ci-dessus).
- Créons la possibilité pour les cadres dirigeants de recourir à un coach (valorisons la faculté d'apprendre et de se remettre en cause) ; développons la pratique de l'évaluation à 360 ° (qui est un processus de progrès personnel) pour les cadres dirigeants, en commençant par tous les directeurs
- En conformité avec la Lolf, rendons obligatoire l'évaluation de la performance professionnelle, avec la rédaction de lettre de mission pour les sous-directeurs, chef de services, directeurs et numéros un des services déconcentrés.

2. Urgence à organiser le travail de façon plus efficace.

2-1 Donner l'exemple par le haut

Utiliser les TIC de manière plus efficace : éliminer au maximum les notes hiérarchiques papier (dans les deux sens) ; développer le télétravail (accès éloigné à messagerie professionnelle pour les cadres qui le souhaitent ; dotations d'ordinateurs portables plus abondantes pour les cadres supérieurs et dirigeants ; promotion à des postes de responsabilité pour des agents exerçant à 90%, 80% ou trois-quart temps, comme cela a commencé à être le cas au Ministère de l'Equipement par exemple)

Favoriser le travail coopératif: utiliser de vrais outils conviviaux de gestion des connaissances, afin d'organiser le transfert de savoir entre générations et entre agents ; développer le principe

des binômes de responsabilité ; mettre en valeur la capacité de coopération par la prime collective (cf. point 1-1)

Mettre en œuvre une gestion efficace du temps en administration centrale comme dans les services de l'Etat en région (préfetures notamment) : pas de réunion commençant après 17 heures, utilisation efficace de mode « réunion » (un ordre du jour et un relevé immédiat de conclusions opérationnelles), respect des chartes du temps qui ont été négociées, systématisation de cette démarche, encouragement du télétravail pour ceux et celles qui le souhaitent grâce aux nouvelles technologies. **Enfin ne plus faire de la disponibilité au-delà de 20 heures et de la présence tardive un critère de facto d'efficacité, voire de promouvabilité**

Partager l'information entre dirigeants et collaborateurs : privilégier l'efficacité de l'équipe de travail implique pour les dirigeants d'accepter de procéder à des retours d'information systématiques, qu'il s'agisse des réunions ou entretiens du ministres jusqu'à ceux des échelons intermédiaires de l'administration.

2-2 Repenser les procédures en vue d'atteindre les résultats.

La Lolf opère une mise sous tension des administrations, avec la détermination d'objectifs et de moyens. Il devient donc impératif de se poser la question du pourquoi de chaque procédure mise en œuvre par les services de l'état, des moyens tant matériels qu'humains qui lui sont consacrés :

- mener une réflexion sur les procédures par le contrôle interne, et développer les nouveaux métiers du contrôle de gestion
- refondre l'administration centrale pour éviter que le terrain ait en permanence à coordonner notre système en « tuyaux d'orgue »
- refondre les processus avec les agents
- donner le droit à l'erreur en stimulant les expérimentations de tous ordres et à tous niveaux d'initiative

2-3 Rendre efficace les audits institutionnels

Les administrations centrales connaissent une inflation de questionnaires et de contrôles a posteriori dont l'efficacité opérationnelle reste souvent à prouver. Dans le cadre de la Llof, normaliser le rapport d'activité de chaque programme (*ou BOP*) qui serait réalisé au premier trimestre de l'année n+1 et communiqué au Parlement, à la Cour des Comptes ainsi qu'au corps d'inspections du Ministère. Les services seraient audités sur cette base.

2-4 Garantir une plus grande stabilité aux périmètres ministériels, à l'instar d'autres pays européens. On peut en effet s'interroger sur l'efficacité de la multiplication des structures ministérielles, et l'absence pour certaines de moyens, voir de caractère pérenne. .

2-5 Plus de concertation et moins de juridisme

Les réformes et ajustements internes organisationnels au sein des ministères doivent pouvoir se faire avec de la concertation sociale, mais sans passer obligatoirement par de lourds processus de prise de textes, afin de faire gagner à tous du temps et de l'efficacité, et donc de la productivité. De même les délégations de signature pourraient rester pérennes, se fondant sur la fonction et non plus sur la personne.

2-6 Chercher des gisements de productivité dans le processus d'élaboration des lois

- Un agenda gouvernemental de réformes affiché clairement à la fois en externe et interne à l'administration doit pouvoir faire gagner en efficacité démocratique (permettant une meilleure organisation des moments, lieux et outils de débat) autant qu'en efficacité de préparation (meilleure expertises, meilleur travail interministériel en amont, meilleur respect des délais de préparation et d'emboîtement des textes,...)
- Au-delà, des gisements de meilleur fonctionnement existent avec :
 - o l'idée d'une charte de la qualité réglementaire

- une écriture des textes de lois qui passent au Parlement directement en texte intégral (c'est-à-dire en version codifiée) pour faciliter la compréhension par tous des normes juridiques et la codification qui doit suivre
- une utilisation renouvelée des délégations interministérielles, en leur accordant un véritable pouvoir d'arbitrage pour la préparation des réformes

3. Urgence à avoir une administration qui reflète la société

3-1 L'Etat doit donner l'exemple de la modernité sur des décisions visibles

Les entreprises ont déjà compris que la ressource féminine à haut niveau est précieuse pour la performance managériale des organisations modernes, et qu'elle doit être cultivée pour permettre à l'organisation d'atteindre au global une plus grande efficacité. Des plans d'action ont d'ailleurs été introduits dans un certain nombre d'entreprises pour agir sur l'accès des femmes aux postes de plus haut niveau (cf. nombreuses études sur ces questions).

Introduire un examen des nominations de personnalités qualifiées aux CA des organismes publics (entreprises, EP, ...) et dans les différentes autorités indépendantes ou Haut conseils sous l'angle de l'équilibre hommes-femmes

On ne peut que constater que cet examen n'a pas lieu aujourd'hui, à de très rares exceptions près. Ce faisant l'Etat se prive d'une capacité de renouvellement, et de la recherche aussi d'une meilleure gouvernance par l'adjonction d'éléments parfois plus indépendants dans les CA.

Introduire parmi les critères attestant de la transformation de l'administration dans le futur « baromètre de l'évolution de l'efficacité de l'Etat », le critère de la politique tendant à favoriser la mixité dans les instances de décision (emplois de chef de services, directeurs et secrétaires généraux, directeurs et directeurs adjoints de cabinets ministériels, ...)

3-2 L'Etat ne doit pas être le dernier de la classe en matière de « label égalité »

L'Etat français a lancé avec la démarche du label égalité créé à l'initiative de Mme Ameline une initiative complémentaire à celle prise par les organisations patronales et syndicales dans leur accord interprofessionnel du 1^{er} mars 2004, signé à l'unanimité, sur l'égalité professionnelle. Peu d'administrations semblent cependant avoir saisi l'occasion, **l'Etat semblant vouloir se montrer, une fois de plus sans doute, incapable de mettre en œuvre pour lui-même ce qu'il prône pour les entreprises privées.** Certes, suite à une circulaire du 6 mars 2000, chaque ministère de doit d'élaborer un plan pluriannuel de féminisation des emplois de direction. Pourtant, rarement un sujet aura jusqu'à maintenant donné lieu à aussi peu de marque d'intérêt par les responsables des ressources humaines et les dirigeants des différents ministères, au point que vu de l'étranger l'administration française commence sur ce plan à paraître ringarde. Il convient donc de prendre de façon urgente des mesures :

- S'agissant des postes à la discrétion du gouvernement, fixer une règle de décision finale sur la base obligatoire de trois candidatures, dont au moins une femme.

Et pour les emplois de direction plus généralement, créer une règles interne, qui porte ses fruits déjà dans les organisations privées : faisons faire une analyse systématique des raisons conduisant à ce qu'aucune candidature féminine ne soit présentée dans le trio de tête à la décision suite au recueil des candidatures.

- Suivre avec des tableaux de bord publiés largement sur les intranets des ministères la part féminine à chaque niveau de responsabilité et de direction

- Développer le vivier des femmes :

- En mettant en place un accompagnement spécifique suite au déménagement de l'Ena à Strasbourg, qui a des effets contreproductifs sur les candidatures féminines qui n'avaient pas été analysées
- En encourageant une mixité (H-F, mais aussi sociale) par un dispositif de pré-recrutement auprès des étudiants

- Revoir la composition des cabinets ministériels

- Obtenir un examen par les ministres, au moment de la composition de leurs cabinets, des candidatures et du vivier féminins pour occuper les fonctions de directeurs et directeurs-adjoints de cabinets
- Limiter drastiquement le nombre de conseillers issus de la fonction publique

- Permettre à tous et notamment aux femmes de faire carrière à son rythme, compte tenu de l'interaction avec des cycles de vie qui peuvent être différents selon les individus, en :

- allongeant les plages d'appel pour les examens professionnels (ex : le principalat des attachés),
- évitant autant que faire se peut, l'obligation de mobilité liée à une promotion, en permettant de concilier scolarité et gestion de la vie familiale(éviter autant qu possible les mutations hors calendrier scolaire). **L'absence de contraintes familiales ne doit pas être une condition de promotion.**

Une attention particulière doit être accordée aux femmes qui une fois leurs enfants élevés souhaitent remonter en régime, un bilan de compétences et d'orientation professionnelle pourrait le cas échéant leur être proposé.