



## **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 bouleversés, 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 étriquée 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 solidaire et porteur 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.

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.