



N° 1

**Groupe Avenir Service Public de l'Équipement**

*Organisme de recherche du SNPTAS CGT*

# Les notes du Gaspe

*Quatre interventions à Valenciennes  
sur les compétences*

*( 13 – 14 février 2001 )*

# Notes du Gaspe

*Sommaire du spécial n°1 Avril 2002*

## 4 Avant-propos

*Par Roger ESMIOL Coordonnateur du Gaspe*

### Quatre interventions prononcées à Valenciennes

*On trouvera ci-dessous 4 interventions prononcées à la troisième session d'études et de débats qui s'est tenue à Valenciennes les 13 et 14 février 2001.*

## 5 Introduction aux travaux de la session

*Par Sylvain de BIASI, secrétaire général du SNPTAS-CG T*

*L'intervention place la GPEC dans son contexte : réforme de l'Etat, et met au débat des axes stratégiques d'intervention syndicale*

## 20 Intervention sur le concept de compétence

*Par Roger ESMIOL coordonnateur du Gaspe*

*L'intervention présente la critique des concepts d'un projet de glossaire du ministère sur les compétences, et l'amorce de propositions syndicales.*

## 27 Première intervention de clôture

*Par Gilles BROCHARD, secrétaire du SNPTAS-CG T*

*L'intervention constate que l'administration met en place la GPEC au ministère et propose des axes de réflexion sur ce domaine ;*

## 30 Seconde intervention de clôture

*Par Sylvain de BIASI, secrétaire général du SNPTAS-CGT*

*L'intervention développe quelques points concrets et stratégiques concernant la prise en compte de la notion de compétence(s) par le SNPTAS-CGT*

## Avant -propos

### **Conforter et développer le travail engagé**

Le SNPTAS-CGT a décidé de créer, voici quelques années, un Groupe Avenir Service Public de l'Equipement. Le Gaspe a publié, notamment à l'occasion de la préparation du XIVème Congrès du SNPTAS-CGT, un certain nombre de documents élaborés à partir de groupes de travail. Ce mode de travail s'est avéré positif : c'est pourquoi il va être poursuivi. L'organisme de Recherches appelé Gaspe a pour objet d'intervenir dans un champ que nous avons choisi de désigner par le nom générique de service public. Le champ couvert est très vaste, puisqu'il correspond, pour ce qui nous concerne, à celui du ministère lui-même. L'approche service public conduit à s'interroger sur les politiques menées, par exemple au niveau préfectoral, interministériel. Un débat implicite ou explicite existe sur des thèmes tels que : intervention *de l'Etat, régulation, appropriation sociale, déconcentration, décentralisation*. Il faut prendre en compte, au niveau supra-national *les politiques européennes, la mondialisation* et au niveau infra national *la réorganisation des niveaux institutionnels*. Le personnel de l'Equipement s'interroge sur *les orientations stratégiques* qui fondent les réformes mises en oeuvre et sur *les modes d'intervention professionnelle*.

La réforme de l'administration de l'Equipement, de l'Etat - qui est homologue à celle menée dans les entreprises - s'accompagne d'une réforme des *systèmes de gestion* des agents eux-mêmes. Alors que les enjeux sociaux, politiques, syndicaux de ces réformes sont considérables, elles sont mises en oeuvre de manière segmentée et présentées souvent comme des procédures techniques, modifiant les procédures techniques antérieures.

### **Le Gaspe : un lieu de débat, de réflexion, de production intellectuelle.**

Les lieux de débat aujourd'hui sont rares, dans notre administration comme ailleurs. C'est très frustrant pour ceux qui s'interrogent sur leur propre pratique, et, en particulier les cadres. D'autant plus que l'organisation des services demeure fondée sur les principes du taylorisme, le travail par projets ou par domaines transversaux étant encore très insuffisant.

Le SNPTAS-CGT, durant les dernières années, a organisé des séances d'études et de débats publics des documents sous le sigle GASPE. Il s'est efforcé de construire ce travail par une confrontation ouverte des points de vue, dans une démarche pluraliste. Le SNPTAS a sollicité des chercheurs du ministère ou extérieurs, des représentants d'organisation intervenant dans le champ politique et/ou associatif, des militants syndicalistes.

Le Gaspe travaillera également sur l'activité syndicale à l'Equipement.

### **Comment entendons-nous travailler ?**

Le Gaspe réalisera des réunions, débats, colloques, journées d'études. Les compte-rendus des débats du Gaspe - mais aussi la production individuelle - donneront lieu à publication. Chacun exprimera librement son point de vue. Les travaux du GASPE seront portés à la connaissance des militants du SNPTAS-CGT, et plus largement d'agents du ministère, de correspondants extérieurs, par l'intermédiaire du site du SNPTASCGT ainsi que par nos publications.

### **Le Comité de pilotage**

Un comité de pilotage aura pour fonction de diriger le GASPE et notamment de valider les travaux de recherche.

### **Les productions du Gaspe**

Les productions du Gaspe seront des *notes, cahiers, dossiers, compte-rendus de colloques ou séminaires*.

**Roger ESMIOL, Coordonnateur du Gaspe**

# ***Introduction aux travaux de la session de Valenciennes***

***(13 & 14 février 2001)***

***Sylvain de BIASI, secrétaire général du SNPTAS-CGT***

## **Pourquoi la GPEC ?**

### **De nouvelles pratiques de gestion**

De nouvelles pratiques liées aux évolutions des formes d'organisation du travail, des modes de fonctionnement aux évolutions de toutes sortes des procès de travail, sont apparues dans notre administration parallèlement à leur construction dans le privé. Elles se sont constituées dans le contexte de la crise et du

chômage. Ces pratiques de gestion recouvrent le champ de la dimension sociale, économique et politique. Elles ont aussi, dans les services, une dimension expérimentale et conceptuelle. Des expérimentations se développent, par exemple dans la DDE du NORD.

### **Une fonction publique de carrière**

Nous sommes dans une **fonction publique de carrière**. Le SNPTAS CGT estime que ce système est un élément constituant fort du service public. Il convient de le préserver et d'en utiliser les éléments positifs pour appuyer les nécessaires réformes à poursuivre. Le SNPTAS CGT demeure attaché au statut de la fonction publique (comme dans le privé aux conventions collectives) qui offre des potentialités pour développer de nouveaux modes de gestion. L'identité sociale forte, que représentent, dans la fonction publique de l'Etat, les

statuts, les corps, les grades et tout le système hiérarchique, est vécue comme structurant, légitimement, la place de chacun. Les agents publics ont, pour la plupart, des garanties de recrutement, de salaire. L'administration en use pour stabiliser ses pouvoirs, les hiérarchies, les politiques de gestion et d'organisation, pour limiter les contreparties financières. J'ajoute que les moyens de l'action publique sont régulièrement réduits : 15000 emplois ont ainsi été supprimés à l'Equipement en 20 ans.

### **Qualifications - statuts?**

Un flou s'est instauré dans la définition de la qualification des personnels et de sa traduction dans les statuts particuliers. La perte de repères quant au contenu d'activités, de missions, quant à la redéfinition de certaines fonctions, donne lieu à des inquiétudes. Ces inquiétudes sont partagées y compris par l'encadrement censé les mettre en oeuvre. D'où la recherche par l'administration de nouveaux modes de gestion, d'évaluation, qui permet plus de souplesse, mais néanmoins

formalisés. La mise en oeuvre d'une Gestion par les Emplois et les Compétences (GPEC) n'est donc pas une action technique, ni un simple copier/coller des réflexions patronales et libérales. Toutefois, nous ne sommes pas face à une réponse conjoncturelle, partielle, limitée à notre ministère, mais face à la nécessité d'une autre gestion des salariés dans nos sociétés. C'est un enjeu considérable. Le SNPTAS-CGT va développer l'intervention syndicale sur ce domaine.

---

Note

(1) Didier DELABRE (DDE 59) a exposé comment la DDE se restructurait, notamment avec la création de pôles ingénierie et comment les agents, par une bourse d'emplois avaient été réaffectés.

## **Le système de gestion actuel a atteint ses limites**

Le système de gestion des personnels a évolué ; pour autant, il atteint ses limites ; dans la plupart des cas, les réformes statutaires conduisent à une impasse. L'administration, les gestionnaires, comme les organisations syndicales sont en difficulté. Des structures de déconcentration nouvelles sont mises à l'étude ; de nouveaux territoires de gestion sont imaginés. Ils ne peuvent être que des outils d'accompagnement. Il est important, auparavant, de définir, sur le fond, l'avenir

des missions publiques des services de l'Etat, la gestion des personnels et l'organisation du travail. Les départs à la retraite massifs, la RTT, sont des opportunités pour l'organisation du travail, les recrutements et les formes nouvelles de gestion. Leur utilisation comme moyen pour la réduction d'emplois est vivement combattue. Les salaires et l'emploi public font l'objet justifié de luttes importantes, notamment en janvier 2001.

*Notre objectif est de rechercher et de faire émerger, ensemble, les nouvelles garanties collectives et individuelles.*

## ***Entre idéologie, utopie et pratique***

### **Corrélation entre statut de la Fonction Publique et conventions collectives du privé**

La pratique des interventions dans le domaine de la GRH et du développement des compétences dans le secteur privé est fortement marquée par une démarche idéologique et économique très libérale. On la résume généralement par les concepts de **flexibilité** et **d'individualisation** des politiques salariales et de l'emploi. L'application aux personnels sous statut de la

fonction publique des modes d'organisation du travail et de gestion des hommes, sous des formes socialement équivalentes à celles du privé, n'est pas nouvelle. Au système des classifications des conventions collectives du secteur privé a correspondu celui du statut général et des statuts particuliers, avec ses subdivisions en catégories, corps, grades

## **L'état des lieux**

Il convient de porter un regard très vigilant et critique sur l'introduction de nouveaux concepts et la manière de les mettre en oeuvre, rapportés au contexte d'évolution générale de la fonction publique. Nous essaierons d'en dresser un état des lieux pendant ces 2 jours ; afin d'appuyer notre démarche sur une pratique concrète, des intervenants présenteront les corps de techniciens, de secrétaires administratifs.

La recherche de l'efficacité économique, l'objectif de réaliser de nouveaux gains de productivité, la diminution du volume des dépenses publiques, la

nécessité d'adapter les services à de nouvelles formes d'interventions du service public de l'Etat, la pression entretenue de la contestation publique, tout cela amène l'administration à repenser, ce qu'on peut appeler, comme dans le privé, **l'employabilité** des agents. Comment ? en alliant au maximum une meilleure gestion des emplois, des effectifs, des compétences et les limitations des contreparties, en particulier financières, en soumettant cette gestion à une évaluation collective, en la rendant « lisible et transparente » au regard des moyens financiers engagés.

## **Le service public au cœur d'enjeux multiples**

Au cœur même du service public tout s'entrechoque : la globalisation, l'accroissement de la compétitivité, de la concurrence, les changements technologiques, le vieillissement de la population, l'intérêt d'une bonne régulation sociale, l'obligation de relancer l'ascenseur social. Le besoin d'anticipation, voire de prospective est devenu indispensable. Il faut apprendre à concilier gestion à court terme et gestion à long terme. Face aux intentions de l'administration, les attentes des agents sont fortes. Ils font, à la fois valoir leurs qualifications, leurs compétences pour améliorer leurs conditions

d'emploi, de rémunération, de travail, mais aussi satisfaire une exigence d'équité et de considération. Je pense que, par exemple, dans les actions des SA, le besoin de considération et d'équité a été une composante extrêmement puissante dans leur mobilisation. Je veux souligner la difficulté que nous avons à débattre de la **construction de repères collectifs nouveaux**. Aujourd'hui, il n'existe aucune analyse partagée ni de la gestion actuelle, ni des méthodes, ni des outils, ni des formations. Les formations dans le domaine de la gestion sont très faibles.

## **Les grands traits des évolutions en cours**

### **Evolutions en externe et conséquences en interne**

Je vais dresser à grands traits les évolutions en cours, à la fois les évolutions extérieures à nos services et les conséquences pour ceux-ci. Pour poursuivre notre réflexion nous avons besoin d'examiner les demandes exprimées ou prévisibles de la société en évolution permanente, avec ses contradictions, sa complexité grandissante, la façon dont le service public intervient dans le secteur Equipement. Il doit intervenir dans le cadre du développement durable, faire preuve de

sa capacité ou de son incapacité d'adaptabilité. Ce travail a fait principalement l'objet des travaux des journées d'étude et de débats de SATILLIEU. Je vais maintenant rappeler les principaux moments de l'évolution du service public tel que nous le vivons aujourd'hui. Soyons toujours conscients que sans missions de service public, on n'a pas besoin d'agents de l'Etat pour les exercer. Le ministère du Budget le sait parfaitement.

## **Un élément central : la réforme de l'Etat**

La réforme de l'Etat est le fil conducteur des évolutions en cours ; elle continue à se mettre en oeuvre dans un certain consensus, sans réelle intervention des salariés. Je cite : le nouveau rôle des préfets, l'élaboration des projets territoriaux, la politique de contractualisation (contrat de plan, de villes, de pays ... ), le concept de compétence(s). Tout cela s'intègre dans le processus de la réforme de l'Etat au regard des facteurs internes et externes forts qui imposent une nouvelle gestion de

l'organisation du travail et de la gestion des hommes. L'évolution des missions dévolues à la fonction publique de l'Etat s'articule, elle aussi, dans une réforme du rôle des services de l'Etat ; le rapport MAUROY, la poursuite de la décentralisation, le rapport de la Cour des comptes, l'évolution en Corse et dans les DOM etc..., présentent une réelle cohérence en terme d'orientation.

## L'évolution des niveaux institutionnels

Les évolutions institutionnelles qui procèdent notamment de la loi VOYNET, de la loi CHEVENEMENT vont entraîner une évolution de la fonction publique d'Etat tout comme de la fonction publique territoriale, des établissements publics. La loi SRU aura, elle aussi, un important impact. Ces réformes concernent également les associations, le secteur privé. Un système nouveau de

coopération entre les acteurs se met en place avec prédominance de la concurrence. La construction d'un appareil politique, législatif et judiciaire européen, les difficultés du débat autour de la notion d'intérêt général, relativisent fortement la possibilité pour le service public français de se réformer de manière autonome.

## L'organisation du ministère par programmes et par objectifs

Le ministère vient d'adopter une directive nationale d'orientation (DNO). Dans le même temps la réforme de l'ordonnance de 1959 relative à la préparation du budget de l'Etat (1) entre dans la même logique de correspondance directe entre l'emploi, les moyens et les objectifs d'orientation. Elle prévoit la création et - chose nouvelle - la suppression d'emplois en fonction du degré de réalisation des objectifs. On retrouve là un aspect essentiel de la réforme de l'Etat

national et des conceptions développées à BRUXELLES. En interne, je cite : le repositionnement des DAC, l'évolution des DRE, la nouvelle approche de l'ingénierie publique - avec l'entrée dans la concurrence -, la circulaire viabilité hivernale, le travail sur le réseau navigation, les rapports de divers groupes de travail en cours (AMIOT CGPC, ... ). Tous ces éléments sont les signes forts de processus d'évolution en cours.

*La réforme de l'Etat, la décentralisation, la déconcentration ne portent-elles pas principalement sur la redistribution de pouvoirs entre les corps, entre les élus et les administrations, entre les niveaux d'exercice des pouvoirs ? Comment établir une adéquation durable entre les demandes sociales culturelles et économiques, les missions de service public, d'une part et, d'autre part, les qualifications et compétences des salariés et les conditions de leur mise en oeuvre tant dans la définition des demandes, le suivi des réponses, que dans l'organisation du travail, la qualité du travail et sa juste prise en compte en terme de rémunération et de garanties individuelles et collectives de son exercice ?*

## Notre conception du service public

Pour le SNPTAS-CGT, le service public est le mode privilégié permettant de mettre en œuvre des politiques publiques, à tous les niveaux des territoires. Il est le garant de la continuité du respect de l'intérêt général, de la solidarité. La citoyenneté de l'agent public est fondamentalement inscrite dans notre conception du service public. Nous avons dit à SATILLIEU que ceci implique une nouvelle approche du rôle de

l'Etat, dirigée vers, prenant en compte le citoyen, développant une qualité d'intervention dans nos missions, leur inscription dans la durée et dans l'adaptabilité aux situations nouvelles au bénéfice des citoyens, des usagers et du personnel. Nous estimons que l'ensemble des évolutions actuellement mises en œuvre ont un lien. Ceci fera l'objet d'une partie de la réflexion de notre prochain congrès.

### Note

(1) Les nouvelles dispositions relatives aux lois de finances déterminent désormais des programmes au niveau des divers ministères comportant à la fois les crédits d'intervention et les moyens pour les mettre en œuvre. Ces 150 programmes globaux seront déclinés en sous programmes.

## **Aperçu du travail de l'administration sur la GPEC**

### **L'administration de l'Equipement est en retard**

Le travail engagé par le ministère, quelle que soit l'entrée (par les référentiels d'emploi, de fonctions, par les performances collectives requises, le management stratégique local ...) est en retard en ce qui concerne l'étude du cadre statutaire et des modes de gestion actuels des personnels. Il ne prend pas de distance entre l'évaluation des compétences de l'agent et la relation

hiérarchique. Il ne dégage pas les outils concernant les garanties collectives pour les agents. Les cadres sont les agents les plus sollicités par cette évolution qui nécessite des formes d'évolution du management tel que le management «environnemental». Une intervention sera prononcée par Jean Dumont-Roty sur ce management (1) à partir d'une pratique professionnelle.

### **La GPEC : un des cinq axes prioritaires du Ministère**

Le ministère de l'Equipement a fait de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences un des 5 axes prioritaires de son action pour les années 2000/2003. La direction du personnel décline, à ce jour, cette orientation en 8 engagements. Les autres directions d'administration centrale participent à cette action en organisant des réflexions dans ce domaine et en formalisant

des référentiels. Les services déconcentrés du ministère (les directions départementales, les directions régionales, les centres d'études, les CIFP développent, en interaction, des initiatives dans le champ du management des compétences dans les services concernés. On pourra se référer aux documents édités par le CEDIP.

### **Les documents et rapports de l'administration**

Des référentiels d'emplois, de fonctions, d'activités sont élaborés (voir les documents sur l'ingénierie publique, et l'aménagement). Les circulaires y font référence (*la circulaire «mobilité» pour 2001 demande de définir des domaines d'activité dans un paragraphe GPEC, de même, les circulaires de promotion utilisent cette notion*). Un rapport a été confié à Monsieur LECOMTE sur la GPEC. Des rapports ponctuels ont été demandés à Messieurs

JANIN et DECROIX sur l'aménagement et l'ingénierie publique. Le CGPC vient de terminer son enquête autour des besoins attendus pour la mise en oeuvre de la loi SRU. La DGUHC a construit, dans le cadre du travail sur les orientations nationales de formation, des référentiels de fonctions tant sur le domaine urbanisme/habitat que sur l'ingénierie publique. Le CEDIP a construit une méthodologie (cf site intranet, cahier 14, fiche 14).

**Le CEDIP avance quelques éléments de vigilance:** Répartir les rôles et les responsabilités, clarifier et définir un vocabulaire conventionnel, arrêter des méthodologies et élaborer des outils opérationnels, définir des outils de validation de ces outils, diffuser ces outils sur intranet, réguler et homogénéiser les pratiques, définir des modalités de régulation, définir des modalités de capitalisation, mettre en place une politique de communication autour du concept de compétence, faire évoluer les règles du jeu en matière de notation, d'évaluation et de déroulement de carrière, conduire des changements organisationnels.

#### **Note**

(1) Le ministère de l'Equipement prend actuellement en compte le concept de management environnemental comme d'ailleurs l'entreprise.

## **Les documents et rapports de l'administration (suite)**

Tous ces éléments sont organisés autour d'activités liées à l'intervention actuelle ou attendue des agents pour accomplir une tâche donnée, répondant plus largement à une mission plus globale.

Le réseau formation du ministère en particulier les centres interdépartementaux de formation professionnelle (CIFP) a été amené

à enquêter puis à utiliser les produits de ses enquêtes dans différents domaines. Pour autant la conception globale de la formation n'a pas été retravaillée. Il y a donc tout un « discours » et toute une production de documents qui ne débouchent sur aucune mesure globale cohérente de formation.

## ***Autour du concept de compétence : repères collectifs, enjeux et propositions***

### **Poursuivre la réflexion engagée à Toulouse et à Satillieu**

A Toulouse, le débat a porté sur l'évolution du processus de travail, la fin du taylorisme, la prise en compte du concept de compétence, sa liaison avec la formation des personnels. Une évolution de la qualité du travail est attendue : certification, nouveau procès de travail, accroissement de la responsabilité individuelle, contractualisation des formes de travail et des interventions publiques, déontologie, nouvelles technologies, rôle de la formation et de l'outil

de formation. Le collectif qui a préparé cette session a estimé nécessaire de poursuivre cette réflexion :

- en introduisant la notion de repères collectifs,
- en précisant mieux quelques grands enjeux en matière de recrutement et de gestion,
- en soumettant des pistes de propositions.

### **Le concept de repère collectif**

A Toulouse, nous avions évoqué dans les conclusions le concept de **repère collectif**. De quoi s'agit-il ? Le **repère collectif** permet au salarié, placé dans une situation analogue à la situation connue, de revendiquer le bénéfice de cette situation et les avantages qui y sont liés. Le terme de **repère collectif** apparaît dans la plupart des démarches «compétences» dans le privé. Contrairement au METL, les entreprises abordent, souvent immédiatement et clairement, les questions liées aux rémunérations dès qu'elles abordent le sujet des compétences. On verra que, conformément à sa culture, l'administration essaie, en permanence, de dissocier les deux. Le terme **repère collectif** indique la volonté de l'inscription de la notion de compétences comme une des composantes des relations sociales dans le travail.

Cette notion fait intervenir la volonté des acteurs professionnels - dont les syndicats - à maintenir une dimension collective dans la relation du salarié à son emploi, qui dépasse le champ strict des normes de droit (statut, corps, convention, contrat). Dans le privé, l'univers professionnel est marqué par la mobilité importante, les discontinuités, les ruptures. Les salariés, et aussi les entreprises, doivent disposer de **repères stables**, élaborés collectivement. Les diplômes, les titres constituent en grande partie cette référence collective. Leur multiplicité est importante, leur lisibilité et leur adéquation à l'emploi et à son évolution sont contestables. Pour compenser partiellement ce phénomène, un processus de **validation des acquis professionnels** et de certification professionnelle a été créé.

## **Vers des repères collectifs pour le secteur public**

Comment doit-on analyser l'introduction de concepts et de processus semblables dans le public ? Doit-on l'interpréter comme le besoin de résoudre avec des outils connus des situations existantes de blocage ou comme la volonté d'aller vers des situations, des gestions intégrant des démarches de mobilité obligatoires, de discontinuité, voire de rupture ? Doit-on l'interpréter comme le rapprochement des formes de gestions favorisant mieux qu'aujourd'hui des passerelles entre les systèmes publics et privés, permettant de mieux pouvoir comparer la qualité et le coût des interventions dans un système de généralisation de la concurrence ? Dans un ministère comme le nôtre, le nombre de

diplômes de référence pour entrer dans des corps est relativement faible (CAP, BEP, Bac, licence, diplôme d'ingénieur), mais leur champ d'application est très large. L'inadéquation de la définition des missions incluses dans les statuts particuliers des corps au regard de l'emploi réel tenu est une des causes premières de mécontentement des agents, une des difficultés majeures de leur gestion. Elle s'accompagne d'une construction de mécanique de corps, de grades, d'indices, reliés entre eux par des systèmes de catégories qui sont à la fois des garanties fortes pour les agents, mais aussi des freins considérables à toute forme d'évolution. Il y a donc besoin de résoudre de manière nouvelle ces situations.

## **Qualification versus compétence(s)**

Michel JOUBIER (Confédération CGT) nous disait à Toulouse que la substitution de « la notion de compétence à celle de qualification n'allait pas de soi : la qualification renvoie à des repères collectifs et des garanties collectives ; la compétence renvoie à l'individu seul et donc développe la flexibilité ».

Cela soulève des questions. Doit-on aller vers une substitution ? Les garanties

collectives ne sont-elles pas d'ores et déjà et dans le système actuel plus le résultat d'un rapport de forces que d'un mode de gestion volontaire ?

Ne doit-on pas aller vers un dépassement de l'opposition *qualification/compétence* en faisant évoluer notre approche de chacun des termes ?

## **Une série d'enjeux**

### **L'enjeu du recrutement et de la clarification du « contrat passé » entre l'administration et l'agent lors du recrutement**

Quelle est la liaison entre les référentiels d'emploi, de fonction et les situations des agents en terme de recrutement et de gestion ? Le statut de la fonction publique joue le même rôle que le contrat de travail dans le privé. Il ne formalise pas le fait pour un agent de tenir un poste précis (d'ailleurs des agents de corps et de grades différents exercent les mêmes fonctions, et des agents d'un même corps peuvent exercer des fonctions variées) mais il formalise l'appartenance à la fonction publique de l'Etat, dans une situation conventionnelle donnée. La subordination dont Claude FISCHER (Association Confrontations) nous parlait à Toulouse, se concrétise par la mise à disposition de l'agent

auprès d'un service donné, à partir du contrat particulier de la fonction publique appelé recrutement, mais surtout de la gestion qui, elle, échappe à toute forme de contrôle réel et surtout échappe complètement au pouvoir de l'agent, qui n'a plus qu'à se laisser guider par le projet de carrière conçu par un chargé de mission national, censé tout maîtriser, ou qu'à adhérer à des formes corporatistes de gestion. Le problème est donc que ce recrutement statutaire, cette contractualisation de qualification et aussi de compétences se fait par vérification d'un niveau de connaissances initiales des personnes et n'engage en rien la fonction publique sur le respect de ce contrat dans le temps.

## **Le recrutement ne devrait-il pas inclure :**

- **les compétences fondamentales dont a besoin le ministère pour remplir ses objectifs.**

*Ceci ferait partie intégrante des compétences des agents et permettrait une meilleure continuité de gestion. Le ministère s'emploie progressivement à définir des référentiels d'emploi et de fonctions, ceux-ci sont utilisés pour les recrutements exceptionnels. Mais est-ce si exceptionnel pour notre ministère d'avoir à recruter des économistes ou des géographes ?*

### **Et en même temps**

- **les compétences nécessaires pour lier l'agent au service public.**
- **les compétences dont l'agent peut et pourra se prévaloir** (*même si elles ne sont pas immédiatement utilisables ou utilisées) et leur mode d'évaluation.* *Cette contractualisation doit aussi ménager les espaces d'évolution pour reconnaître l'acquisition de compétences nouvelles et permettre leur inscription dans le « contrat de travail » c'est à dire le statut du corps.*
- **l'assurance d'une évolution salariale linéaire et permanente** *permettant une base de rémunération connue dès le recrutement.*

## **Sur quoi travaille l'administration ?**

L'administration ne semble travailler, à ce jour, que sur les référentiels d'emploi et de fonctions dont aurait besoin le service, sans correspondance immédiate avec les processus de recrutement globaux et de gestion. Il existe des dizaines de référentiels divers, mais il n'existe aucune réflexion globale sur les évolutions statutaires ou de gestion. Cela amène certains à nourrir le thème de l'impossibilité de changement dans la fonction publique, du fait de la nature même du contrat, c'est à dire du statut général (*qui n'est, comme on l'a dit, qu'un contrat d'appartenance*) et à exiger, dans le cadre d'une démarche idéologique, la suppression du statut de la fonction publique. Cela revient aussi à continuer à opposer les nécessités de l'organisation et des besoins des services en termes de mission à ceux du salarié. Dans une telle démarche, tout ce qui s'identifiera à une forme de gestion ayant pour référence l'emploi, et élaboré (à partir d'une méthodologie nationale conçue par le CEDIP ou des administrations centrales) par

la hiérarchie locale, avec le but de réalisation d'une tâche précise, risque d'être en permanence vécue par les organisations syndicales et le personnel, comme non objectif par rapport à la qualification et aux compétences des agents. Or ces deux notions d'emplois et de compétences doivent nécessairement se rejoindre pour l'accomplissement de la tâche. Pour que la qualification permette de jouer pleinement son rôle de lien entre la dimension personnelle de l'agent et celle de l'administration, il faut qu'il y ait, au moment de l'embauche, comme dans l'évolution de la prescription des tâches tout au long de sa carrière, un contrat clair intégrant toutes les compétences et les règles de gestion permettant leur évaluation, ceci conforte la construction d'un système de gestion des compétences et des qualifications en dehors de la sphère directe de l'emploi et de la formation.

## **Les enjeux (suite)**

### ***La validation des acquis relève de 2 finalités différentes.***

Dans un contexte de formation et de certification (*éducation nationale*) la validation des acquis vise à sanctionner les étapes d'un processus d'acquisition par la formation ou l'expérience professionnelle d'un ensemble de compétences dont la cohérence se réfère à une qualification professionnelle donnée (définie en terme de métier ou de fonction ou de corps et grade dans la fonction publique). La validation des acquis n'est cependant pas toujours associée à une démarche Professionnelle : elle peut être utilisée pour une évolution de son salaire par exemple. En dissociant la qualification de l'emploi de celle de l'individu dont la mise en équivalence constituait justement jusqu'alors la clé de voûte du système de reconnaissance des qualifications dans des grilles de classification des branches, la notion de compétence place au cœur du débat la question des modalités d'évaluation et de reconnaissances des compétences individuelles.

Dans ce cadre, la validation des acquis acquiert une dimension sensiblement différente de celle évoquée précédemment. Il s'agit pour les acteurs du système productif, de s'accorder sur la définition de nouveaux repères collectifs d'évaluation des compétences individuelles permettant aux entreprises de positionner les salariés en fonction de leurs acquis tant en matière de recrutement qu'en matière de gestion des évolutions professionnelles.

Le caractère conflictuel d'une remise en cause de la référence à la notion de qualification dans les grilles de classification sur laquelle se fonde l'ensemble des règles de régulation des relations conduit en quelques sortes à un déplacement des questions dans le champ plus consensuel de la validation et de la certification des qualifications.

Dans la situation actuelle, l'employabilité est garantie collectivement par un titre qui donne une valeur sociale à la qualification professionnelle du salarié. La transférabilité des compétences acquises au travers d'un titre, permet à ce dernier de bénéficier d'une plus grande stabilité d'emploi sur le marché du travail. Dans l'autre cas, l'employabilité relève de la possibilité offerte au salarié de valider des acquis sur la base d'un portefeuille de compétences lui permettant d'organiser sa mobilité professionnelle dans et hors de l'entreprise. Dans ce cas, c'est la responsabilité individuelle du salarié dans l'organisation de son parcours professionnel qui est affirmée. L'employabilité du salarié basée sur la validation de compétences plus spécifiques apparaît plus incertaine.

## **Un des enjeux de la décision claire et cohérente pour mettre en oeuvre une démarche de gestion intégrant les compétences : la mise en chantier des référentiels de compétences à un moment zéro.**

Le moment de la mise en oeuvre de nouveaux modes de gestion n'est pas neutre. Dans les entreprises qui ont mis en place un système de gestion par les compétences, au moment de la transposition, l'ensemble de l'expérience professionnelle du salarié n'est pas prise en compte. Seul le passé récent est reconnu avec des «espaces temps» variables.

Trois raisons, issues de l'analyse du privé, peuvent être énoncées et pourraient être examinées pour leurs similitudes avec nos situations administratives.

- une raison d'ordre économique: c'est à dire le risque de dérive de la masse salariale.
- une raison d'ordre technique : le système d'évaluation mis en place ne permet pas de remonter dans le temps, la mémoire des témoins ne suffit pas.
- la volonté de s'en tenir à l'actualité des compétences qui relève de manière un peu caricaturale d'une opposition entre la logique de compétences et la logique d'ancienneté.

## **Les enjeux (suite)**

Cette position conduit à ignorer deux aspects :

- **la dimension du temps** qui fait de l'expérience professionnelle un phénomène complexe de construction des compétences ;

- **la diversité des situations de travail** (richesse de notre fonction publique de carrière) : la limitation de la dernière situation de travail coïncide rarement, en totalité, avec les compétences des salariés.

## **L'enjeu de l'avenir des corps**

La prise en compte de la notion de compétences pourrait entraîner des changements significatifs dans la situation quotidienne de la vie des agents à travers :

- la gestion des carrières,
- la question du salaire (part principale, prime, prise en compte des compétences, intégration pour la retraite ...),

- la qualification et les classifications, les niveaux,

Un mode de gestion fondé sur la notion de compétences n'induit donc pas automatiquement et immédiatement une profonde remise en cause des statuts, mais pourrait avoir un impact important et immédiat sur les relations dans le travail.

## **L'enjeu de la formation**

**Il n'existe pas dans le Code du travail une définition caractérisant la notion de compétence(s), et encore moins dans l'administration.**

Roger ESMIOL nous fera un commentaire du projet de glossaire GPEC qui éclairera cette situation. Par contre, plusieurs dispositions du Code du travail font référence au terme « compétence ». La plus connue d'entre elles a été introduite dans le code du travail par la loi n° 90 579 du 4 juillet 1990, qui offre à tout salarié la possibilité de suivre une formation afin d'acquérir la qualification correspondante « aux besoins de l'économie prévisible à court ou à moyen terme ». Elle prévoit la possibilité pour un salarié de demander un bilan de compétences. Bien sûr, c'est dans le contexte de crise que l'on connaît, mais cela conforte l'idée que des solutions peuvent être apportées, lors de mutation de missions par d'autres moyens que des suppressions d'emplois, par une meilleure adaptabilité en particulier après formation. Il convient donc de convaincre, avec nos moyens,

l'administration de l'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi et de la nécessité de promouvoir une véritable politique de formation professionnelle liée à la fois à l'emploi et à l'agent.

Un autre intérêt de cette reconnaissance à un droit, permanent et réel à la formation pour les salariés réside dans le fait que l'administration ne serait plus la seule à pouvoir évaluer les aptitudes de l'agent, lequel peut présenter des dispositions à occuper d'autres fonctions. Cela introduit la notion d'évaluation des compétences individuelles qu'il convient de compléter par celle de compétences collectives. Ces dernières, comme nous l'avons évoqué à Toulouse, ne se réduisent pas à la somme des compétences individuelles. Elles requièrent pour leur mise en œuvre pour atteindre un objectif donné, qu'un ensemble de conditions soient réunies. L'évaluation des compétences collectives nécessite un processus spécifique distinct de la somme des évaluations individuelles.

## **Les enjeux (suite)**

### **L'enjeu social**

Si on constate qu'un agent est partiellement inapte à effectuer sa tâche (suite à une maladie ou à un accident ...), l'administration est tenue de fournir à cet agent un emploi aménagé, tenant compte de ses capacités. Selon les cas, cette situation s'avère difficile à

gérer. Nous pourrions proposer de rendre positif l'accueil des personnes pouvant susciter une surcharge collective de travail, en valorisant en terme de compétences, le collectif direct de travail de cet agent.

### **L'enjeu de l'emploi**

Un référentiel de compétences vise à établir les compétences qui sont requises pour tel ou tel emploi et non celles que détiennent effectivement le salarié qui occupe cet emploi. Pour la direction ces référentiels d'emplois ont pour objectif de définir ce que seront les emplois, d'anticiper sur une évolution, en partant des pratiques

existantes, afin de définir ce qu'elles vont devenir. Dans le rapprochement des deux référentiels (emplois et compétences) l'objectif peut être de maîtriser les évolutions de toutes sortes, mais aussi d'accroître le contenu de chaque emploi afin d'en diminuer, à terme, le nombre et de repositionner la hiérarchie, voire certains corps.

### **L'enjeu des mobilités inter professionnelles**

Si on considère que la mobilité des salariés publics ne peut plus être organisée uniquement sur la base des situations internes des services publics, l'enjeu des principales transformations récentes du

système français de certification des qualifications porte sur la structuration de formes nouvelles de mobilités professionnelles et interprofessionnelles.

### **Quelques autres enjeux de gestion...**

*La mobilité a des conséquences lourdes :*

- *pour l'agent* : elle comporte des risques d'éclatement de la vie familiale, le coût des déplacements est pour la totalité à sa charge,
- *pour le service* : la connaissance par l'agent du territoire nouveau est médiocre ; alors que nous avons dit à Satillieu toute l'importance pour l'Etat de pouvoir s'identifier à un territoire...

*La mobilité* est à ce jour un des seuls éléments constitutifs du développement des fonctions pris en compte pour la promotion.

*Un autre mode de gestion* permettrait de relativiser cette composante et de réduire les mobilités.

De nouveaux moyens de gestion sont nécessaires pour le développement des équipes projet.

*Une gestion intégrant les compétences* peut permettre l'introduction de compétences nouvelles sans crise (économie, sociologie, juridique...). Elle peut aider à reconquérir, à revaloriser les métiers scientifiques et techniques, à rendre plus opérationnels les techniciens qui interviennent en complétant leurs compétences (pluridisciplinarité).

## **Les enjeux (suite)**

### **L'enjeu de la négociation individuelle de sa situation de travail**

La plupart des salariés, qui se retrouvent dans une situation de négociation individuelle, n'en ont pas l'habitude, voire risquent de ne pas comprendre l'enjeu des discussions. Ils peuvent ainsi être reclassés dans des fonctions qui ne correspondent pas à ce qu'ils souhaitent.

Nous avons déjà un peu cette démarche avec le système des bourses d'emplois ou celui de la gestion par les chargés de mission des corps. Ces systèmes doivent-ils être généralisés ou doit-on trouver des garanties de défense collective ?

*Des difficultés peuvent être mises en évidence pour le parcours professionnel. Tout d'abord les parcours professionnels ne semblent pas toujours lisibles. Ils sont, en tout cas, limités par la nécessité d'avoir à pratiquer pour acquérir de nouvelles compétences "pour avancer, il faut pratiquer, pour pratiquer il faut que les postes soient disponibles pour que les postes soient disponibles il faut déplacer l'agent". Mais ce n'est pas fait. Plusieurs hypothèses pour expliquer cette difficulté :*

- Un phénomène objectif dans l'organisation consiste dans la difficulté de quitter son poste actuel pour aller se former à un autre.
- Un manque de formation, qui se traduit par un manque de « vigilance » de la part de la hiérarchie qui, préoccupée par le quotidien, n'adopte pas toujours le comportement correspondant au nécessaire volontarisme de la logique « compétences ».
- Une pratique de verrouillage permettant à un petit nombre de maîtriser les flux de promotions.

### **L'enjeu des départs à la retraite**

Le niveau de l'emploi, le travail du RST (réseau scientifique et technique), l'étude de la DPSM sur les flux de départ et les taux de remplacement, le transfert des connaissances (avec la transmission des

savoirs avec des modes nouveaux dans l'administration, tels que le compagnonnage), les recrutements exceptionnels (ITPE, technicien supérieur, attaché), sont quelques uns des éléments de travail sur ce sujet.

*Une des questions posées est : comment gérer le transfert de connaissances ? Lorsqu'un agent quitte son service suite à une mobilité ou à un départ à la retraite, par exemple, il emmène avec lui ses compétences qui, avec le temps, se sont souvent diversifiées (au-delà de la mission) ou spécialisées. Si les structures adéquates sont mises en place, il est possible de conserver au sein de l'organisation une partie des connaissances sur lesquelles sont basées les compétences. A partir de ces connaissances, le service peut espérer reconstituer plus rapidement une partie des compétences perdues. Des formes de travail privilégient mieux ce transfert de connaissances :*

- une certaine polyvalence de compétences,
- un travail en équipe,
- une large diffusion des connaissances
- bien équilibrer l'acquisition de compétences individuelles, collectives et de connaissances,
- l'utilisation du tutorat et du compagnonnage,
- l'utilisation de l'outil informatique.

*Peut-on se permettre d'envisager, aussi, la consultation de personnes parties à la retraite et si oui, dans quelles conditions ?*

## **Les enjeux (suite)**

### **L'enjeu de la démocratie**

Dans un système qui a vocation à modifier les systèmes de valeur, l'adhésion du plus grand nombre est indispensable. Le projet doit être élaboré dans la concertation pour que les représentants du personnel puissent jouer leur rôle.

Cette réforme implique une réflexion sur les processus réels de démocratisation interne et externe, les besoins d'information et les outils mis à disposition par l'administration.

### ***Une proposition d'ordre général***

Après avoir énuméré cette série d'enjeux, je propose de mettre en débat une évaluation des agents située en dehors du champ hiérarchique direct et en dehors du réseau de la formation.

*On pourrait créer des centres d'évaluation régionaux avec une problématique de gestion les accompagnant.*

#### ***Un centre d'évaluation positionné au niveau de la région.***

*Il reçoit les demandes de mobilité des agents. Pour cela, il possède la fiche de poste de l'agent, les référentiels d'emplois de la situation antérieure et ceux de la situation future. Il émet un avis sur cette demande.*

*Il émet des avis sur les référentiels d'emplois, sur la composition des équipes projets.*

*Ces avis sont soumis aux CAP concernées ou aux CTP s'il s'agit de modifier l'organisation du travail. Le centre délivre des validations de compétences pour un niveau d'emploi donné.*

*Cette délivrance est automatique en cas de demande de mobilité (même interne). Elle est possible, tous les 3 ans, sur demande de l'agent qui souhaite se voir valider une compétence, sur la base des emplois qu'ils occupent et/ou des formations reçues.*

*Ainsi, un agent pourrait de manière volontaire faire valider des compétences par ce centre d'évaluation. On pourrait imaginer qu'il le fait pour se donner une meilleure chance d'être promu, pour voir où personnellement il en est de ses compétences et mieux appréhender sa formation continue. Cette validation devrait être reconnue pendant une période assez longue.*

*Tous les agents devraient, régulièrement, par exemple tous les 5 ans, être amenés, de manière quasi obligatoire, à faire apprécier leurs compétences, ce moyen étant l'outil déclencheur de formation ou d'aide à une nouvelle orientation professionnelle de l'agent.*

*Une telle solution permettrait tout à la fois de préserver la garantie de la défense de l'agent au niveau de la CAP par les représentants du personnel, et de détacher la gestion hiérarchique directe de l'agent de l'évaluation des compétences. Elle mettrait au cœur du processus de gestion la formation professionnelle comme un outil, sans confondre la formation, la gestion directe, l'évaluation.*

*Ce centre émettrait des avis sur les niveaux de recrutement nécessaires au regard des besoins constatés au travers de ses évaluations. Il émettrait aussi des avis sur des requalifications de postes, d'emplois et, plus globalement, servirait d'outil permanent d'étude des évolutions statutaires et de gestion nécessaires. Il pourrait être coordonné au niveau national par un centre national d'évaluation (pourquoi ne pas envisager une redéfinition des missions du CEDIP).*

*Cette première proposition doit s'accompagner d'une série d'autres propositions permettant de faire évoluer le domaine statutaire et la gestion des agents tout en garantissant et même en développant leurs garanties individuelles et collectives.*

## **Les enjeux (suite)**

Le SNPTAS CGT a dans le même temps mené une réflexion interne sur les moyens syndicaux à développer pour agir sur ces éléments, sur l'organisation du syndicat, sa structuration, ses coopérations, y compris,

le cas échéant, avec des consultants et des bureaux d'études. Nous sommes naturellement amenés à nous poser un certain nombre de questions.

### ***On peut faire un double constat:***

*1-Le système fonctionne puisqu'un service est rendu, que la société fonctionne dans son ensemble,  
2-Le système est contesté régulièrement, les missions exercées ne sont pas au niveau des demandes, les hommes sont mal utilisés, pas assez pris en compte dans le processus (rémunération, condition de travail, "non-responsabilité", inégalité de traitement au regard d'un même travail ... ), les coûts sont trop importants par rapport aux services rendus, il y a retard permanent entre la demande et sa prise en compte, il y a concurrence entre les différents intervenants...*

- *Faut-il ou non faire bouger l'édifice actuel. Y a-t-il nécessité de le faire et sur quelle analyse appuyer une telle démarche. Tout l'équilibre construit depuis tant d'années ne risque-t-il pas de s'effondrer pour aboutir à une situation encore plus mauvaise que celle d'aujourd'hui.*
- *S'il doit y avoir quelque chose d'entrepris, quelle est la hauteur de cette action et de quels moyens disposerions-nous pour le faire ?*
- *Un dispositif nouveau devrait mieux répondre à l'évolution de la société, à la demande des citoyens, des usagers, de nos services, de manière durable, permanente à tous les niveaux des territoires et apporter des réponses, des garanties individuelles et collectives aux salariés. Cela nécessiterait donc un positionnement politique fort et sur une longue période, une volonté réelle de tous les acteurs internes et externes pour y aboutir. Ceci est-il possible et si oui comment ?*

## **Un nouveau compromis social ??**

Les partenaires sociaux sont en train de rechercher les bases d'un *nouveau compromis* entre individualisation et employabilité.

Mais c'est le patronat qui « mène la danse ». Au caractère conflictuel (opposition entre les concepts de compétence et de qualification), créé par la remise en cause de la référence à la notion de qualification dans les grilles de classification (sur laquelle se fonde l'ensemble des règles de régulation des relations de travail) ne devrait-il pas, à terme, être substitué un caractère, nouveau, centré sur l'enjeu de l'évaluation, de la

validation et de la certification des qualifications et des compétences.

Les organisations syndicales pourraient :

- conforter leur rôle de défense individuelle et collective (les CAP pourraient rester ce qu'elles sont aujourd'hui),
- se positionner sur de nouveaux créneaux de défense de missions, de la qualité...
- participer plus concrètement à des phases de négociation,
- conserver les axes forts de l'emploi et des bases salariales, des conditions de travail.

# ***Intervention sur le projet de glossaire du ministère relatif aux compétences Roger Esmiol, secrétaire du SNPTAS-CGT***

## **Notre méthode de travail**

Nous allons travailler à partir du projet de glossaire du ministère (1). Ce document, qui existe seulement à l'état de projet, n'a pas été validé par la DPS. Il ne doit donc pas être diffusé. Il représente toutefois un moment de la réflexion de l'administration. L'utilisation de tel ou tel concept, de telle ou telle notion n'est pas neutre : c'est ce qui a été dit par plusieurs intervenants lors de nos précédentes sessions de TOULOUSE et de SATILLIEU. Je vais, au cours de cette intervention, utiliser les références du document et me livrer à une analyse critique. Je dirai, dès à présent, que ce projet de document, dans son état actuel, ne peut constituer un guide méthodologique susceptible d'éclairer l'utilisateur : secrétaire général, DRH, comité de direction, encadrement aux divers niveaux. Un tel document n'explique en rien pourquoi on introduit la GPEC dans nos services.

(1) Le document analysé ici n'a finalement jamais été mis en circulation. Mais il est resté une étape, voire une base significative de la réflexion du ministère.

## **Le préambule du projet de glossaire du Ministère**

### **Un préambule, à quoi ça sert ?**

Le préambule d'un document méthodologique, surtout quand il s'agit d'un objet de travail nouveau définit le contexte et les raisons qui ont conduit à élaborer ce document. Or, ici, rien de tel. Si ce document avait été diffusé en l'état, l'encadrement, dans les DDE, CETE, Services techniques ou spécialisés n'aurait pu mettre en oeuvre une nouvelle méthode de gestion, tout simplement parce que le projet de glossaire

n'explique pas pourquoi on change de méthode. Je rappelle que notre session de travail de TOULOUSE a consacré deux jours à travailler cette question. Dans les entreprises, la mise en oeuvre de la GPEC est longue, compliquée. Des universitaires, des consultants d'entreprise ont, depuis des années travaillé sur cette question. Or, ici, on veut passer directement à l'application.

### **Les considérants du préambule**

#### **Première citation du préambule**

« Le terme de compétence au sein du METL est à la fois ancien et courant. En effet, il renvoie aux valeurs traditionnelles de ce ministère constructeur ».

#### **Commentaire :**

L'approche de la DPS est très restrictive, pour deux raisons :

- ⇒ la GPEC ne saurait se fonder sur les approches très peu formalisées qui circulent, telles que « il est compétent, il est incompétent ... »
- ⇒ la référence à un ministère constructeur n'est pas adéquate ; elle pourrait sous-entendre que la GPEC s'appliquerait à l'Equipement parce que ce ministère est souvent qualifié de technique; or la GPEC, comme les formes antérieures de gestion s'applique à toutes les activités, de fabrication des entreprises, de service, au secteur public, au privé.

#### **Deuxième citation du préambule**

( ...) « l'orientation stratégique de mettre en oeuvre la GPEC (a pour objet) de préparer le METL au choc des départs massifs en retraite dans un contexte de fortes évolutions de ses missions ».

#### **Commentaire :**

Là encore, approche très restrictive.

La GPEC, en tant que nouveau système de gestion pourrait s'appliquer avec des départs en retraite classiques et même avec des missions stables. Pourquoi ? La GPEC n'est pas un système de gestion pour de telles situations conjoncturelles. Elle est mise en oeuvre parce que les systèmes de gestion antérieurs (conventions collectives, statuts) ont atteint leurs limites.

**Troisième citation du préambule**

( ...) «C'est pourquoi ce projet de glossaire, sous la forme d'un document de travail, est une proposition qui pourra être enrichie dans le cadre du dialogue entre l'administration et les organisations syndicales, ouvert sur la GPEC».

**Commentaire :** de la 3<sup>ème</sup> citation

La DPS déclare que le glossaire sera discuté avec les syndicats. Comme on le verra en poursuivant l'examen des concepts utilisés, il ne peut servir de base à discussion. Tout comme il n'a pas d'utilité pour l'administration, comme on l'a dit plus haut.

**Quatrième citation du préambule**

( ...) «ce document s'appuie essentiellement sur les travaux du CEDIP».

**Commentaire :** Le CEDIP, et certaines Directions d'Administration Centrale ont réalisé un travail beaucoup plus élaboré sur la GPEC. Il y a donc un décalage important entre le projet de glossaire, qui se veut document méthodologique central.

## Fondements et enjeux d'une démarche GPEC

### Trois remarques sur ce point

- 1-De nombreux ouvrages - cela a été souligné à Toulouse - des travaux d'experts, d'universitaires, du LATTS (1) existent.
- 2-Des expérimentations existent dans de nombreuses entreprises et dans plusieurs administrations.
- 3-Lors de nos journées d'étude de TOULOUSE, nous avons souligné qu'il fallait :
  - ⇒ situer la GPEC dans l'évolution des procès de travail des organisations, publiques ou privées
  - ⇒ dans la crise des modes de gestion des salariés
  - ⇒ dans l'affichage des enjeux concernant la GPEC : il s'agit d'enjeux à une échelle historique, comme le soulignait Philippe ZARIFIAN (2).

(1) Laboratoire Technique, Territoire et Société dépendant de l'ENPC.

(2) Voir compte rendu des journées de TOULOUSE des 23 et 24 juin 1999.

*Le projet de glossaire ne dit rien sur ces trois questions. La GPEC est banalisée comme une procédure parmi d'autres, comme une routine. Dans ces conditions, comment mobiliser l'encadrement ? Comment nouer un dialogue réel avec les syndicats, et par exemple avec le SNPTAS-CGT ? je vais reprendre ces trois points en me fondant :*

- ° sur des ouvrages de consultants,
- ° sur les travaux des 23 et 24 juin à TOULOUSE.

## Points de vue de consultants

### Françoise KERLAN

« **GPEC: une problématique de la GRH.** Nous pouvons dénombrer trois pratiques dominantes qui se sont inscrites chacune

dans des contextes bien spécifiques et qui ont permis l'émergence de la Fonction Gestion du personnel ».

« **des années 1880 au premier conflit mondial** L'empirisme l'emporte en matière d'organisation, les employeurs cherchant à accroître l'intensité du travail en ayant recours essentiellement aux stimulants

financiers (primes...). La Fonction personnel durant cette période de stimulation sans organisation reste à l'état embryonnaire et marginal ».

## Points de vue de consultants Françoise KERLAN

### « ↵ entre les deux conflits mondiaux

« C'est la rationalisation, principalement d'essence taylorienne qui l'emporte (but: éviter les gâchis). Cette période consacre l'apparition progressive de la Fonction personnel comme autonome, chargée d'assurer la régulation de la main d'oeuvre

nécessaire à la production. Elle acquiert progressivement les grands traits de la modernité, tels qu'ils s'affirment à partir des années 1950 (centralisation et harmonisation) ».

### « ↵ entre la Reconstruction et les années 1970

« Après cette phase d'organisation et de stimulation de la Fonction personnel, apparaît celle de son intégration économique et statutaire. Entre la reconstruction et les années 70, le modèle fordien (1) va prendre toute son ampleur en permettant de développer de façon simultanée la production et la consommation de masse.

Parallèlement, la rencontre entre le courant des relations humaines, démontrant l'importance qu'il faut attacher au facteur humain pour accroître la productivité et le fordisme (bureaucratie, rationalisation) favorise le développement de la Fonction personnel ».

### « ↵ vers la GPEC : inflexion des modes de gestion après les années 70

« (...) « l'émergence d'un nouvel environnement et les exigences des clients croissent, où des facteurs hors prix s'imposent, font que les solutions organisationnelles classiques montrent leurs limites dans la mesure où l'engagement et l'intelligence des hommes deviennent décisifs (...). L'organisation taylorienne considère que, de par leur individualité propre, les salariés menacent l'entreprise (...).

L'entreprise pratique une logique de subordination, incite chacun à renoncer à sa particularité pour se fondre en elle-même ; s'il y a résistance, alors la soumission prend la forme de l'exclusion (...). Considérer la ressource humaine comme une ressource rare, structurante et organisationnelle implique une véritable conversion des mentalités, des pratiques et des comportements ».

Source ; F. KERLAN. Guide de la GPEC Décembre 1999 - FAERLAN est consultante à la CEGOS.

---

#### Note

- (1) Les systèmes d'organisation de la production fordien ou fordistes font référence aux méthodes d'organisation de la production dans les grandes entreprises métallurgiques qui se sont constituées au début du XX<sup>ème</sup> siècle. L'usine Ford de Detroit (aux USA) a symbolisé ce système. Le fordisme constituait l'adaptation concrète de méthodes préconisées par Taylor, d'où le nom de taylorisme pour caractériser ce qu'il appelle lui-même l'organisation scientifique du travail. Les méthodes tayloriennes ont été également adaptées aux activités autres que de fabrication des entreprises et aussi dans les administrations. On peut se reporter au compte rendu *in extenso* des journées de Toulouse où ces questions ont été présentées et débattues.

## Points de vue de consultants

### Françoise KERLAN

#### Commentaire

Ce texte de F. KERLAN, comme d'autres ouvrages d'universitaires, ou de consultants, montre que le processus d'élaboration des méthodes de gestion correspond aux évolutions des organisations, à l'évolution même des procès de travail. Elle souligne également deux éléments que j'ai pris en compte :

- 1- Le mode d'organisation fordiste des procès de travail.
- 2- L'infexion post-fordiste après les années 70. Il est important de noter ce retour du travailleur. Fait noté par plusieurs intervenants lors des journées de TOULOUSE.
- 3- Pour la notion de subordination, repérée notamment par C.FISHER lors des journées de TOULOUSE, je renvoie au compte rendu in extenso.

*Je reproduis également ci-après un autre extrait du livre de F. KERLAN consacré au taylorisme et au post – taylorisme dont il a été question ci-dessus .*

#### Rupture avec le modèle taylorien (1)

(se référant à des travaux de P. ZARIFIAN, F. KERLAN écrit) « une réponse existe au modèle taylorien ( ) de nouvelles aspirations sociales émergent : autonomie, culture d'entreprise (lieu de socialisation large). De la qualification sociale émerge, donc la

qualification des postes, c'est à dire la structure des emplois. L'organisation qualifiante est une alternative au modèle taylorien qui ne semble plus opérant dans les domaines suivants ».

Approches	Taylorien → Tâches production salariés	Post-Taylorien → autonomie du salarié
• Sociologique	→ Productivité opérations de travail	→ productivité plus globale
• Economique (qualité, flexibilité)	→ Activités de production découpées (bureau des méthodes)	→ intervention adaptée

« Le modèle (taylorien ou fordiste) ne répondant plus aux mutations, il semble important de réfléchir à un modèle plus global correspondant à une organisation plus complexe (l'évolution des procès de travail peut induire) une organisation qualifiante qui serait une alternative au modèle taylorien (...) chez TAYLOR, la qualification revêt l'aspect suivant : pour les jeunes diplômés, c'est un poste opérationnel avec une

qualification technique reconnue. Le diplôme est lié au statut et non à la qualification. Il s'agit de juger sur les différents potentiels et non sur les compétences.(...). La qualification se rattache à la dimension sociale et la classification au modèle taylorien pour que la qualification sociale ait un sens, elle doit être liée à la qualification technique mais également au capital culturel part rapport à l'individu ».

#### Les idées clés (selon F. Kerlan)

L'organisation qualifiante ou apprenante implique que les salariés soient aptes à être

responsables et à communiquer :

➔ Reconnaissance du salarié.

➔ Rupture avec le modèle taylorien.

## Points de vue de chercheurs

Philippe ZARIFIAN

### **«Vers le post Taylorisme**

*Nous sommes dans une période où la manière de concevoir le travail, de l'organiser, de l'évaluer, évolue. Par là, on engage la sortie du taylorisme, des modes d'organisation bureaucratiques, du poste de travail qui symbolise toute la tradition taylorienne qui s'est construite tout au long du XXème siècle. L'enjeu de la compétence, c'est*

*d'en sortir ; on ne peut pas en sortir du jour au lendemain cela prendra plusieurs dizaines d'années (...). La problématique de la compétence est apparue dans les années 80 ; cela fait plus de 15 ans qu'on parle de compétence (...), il s'agit d'une mutation à l'échelle historique ».*

Source : Intervention de P.ZARIFIAN. Compte rendu in extenso de TOULOUSE p.23.

## Points de vue de consultants

M.WILHEMS

### **«La gestion par les compétences : le contexte.**

*« Je vais attirer votre attention sur quelques dates : la gestion par les compétences apparaît au moment où l'introduction de la qualité se généralise dans les entreprises. Nous sommes au début des années 80. A la fin des années 80, au début des années 90, beaucoup d'accords d'entreprises s'inscrivent dans cette mouvance (...). Pourquoi la fin des années 80 ? (...). La gestion par les compétences se situe dans les phases de croissance économique*

*(...). En 1987, on entre dans une conjoncture un peu plus marquée de récession ; les plans sociaux se multiplient ; il est alors très difficile, voire impossible, de vendre un discours sur une démarche dynamique des compétences et en même temps un plan social. Aujourd'hui, la conjoncture ayant changé, le patronat met en oeuvre une démarche lourde, avec un discours idéologique très élaboré.*

Source : Intervention de M.WILHEMS, , le 23 juin à Toulouse. Compte-rendu p.43.

Que peut-on retenir de ces trois interventions ?

**1** - L'ampleur de la mutation dans le mode de gestion des personnels ; il ne s'agit ni d'un gadget, ni d'une opération conjoncturelle comme le laisse entendre le projet de glossaire.

**2** - La gestion par les compétences soulève des enjeux majeurs au niveau des organisations concernées.

**3** - Elle ne peut être mise en oeuvre dans un contexte de réduction des moyens ; de ce point de vue, l'extrait de l'intervention de M.WILHEMS rappelant comment la GPEC a -

ou n'a pas - été mise en oeuvre dans l'entreprise est édifiant.

L'administration, et l'Equipement en particulier, risquent de se heurter aux mêmes difficultés que les directions d'entreprises fin 80-début 90 : il est très difficile de convaincre des salariés de la validité d'une réforme dans ces conditions de restriction des moyens financiers et humains, des missions. Le dialogue dont parle le glossaire avec les syndicats et les personnels s'inscrit dans cette problématique.

## ***Les mots - clés du projet de glossaire***

### ***Le travail et le salarié sont où dans tout ça ?***

Le document présente une liste de mots-clés. Ces mots-clés représentent une liste relativement longue : c'est le vade mecum du responsable de la GPEC. Un certain nombre de mots par contre sont absents, ou présents par accident, ce qui est très significatif : le mot **travail**. Il apparaît autour d'expressions telles que : **poste de travail, situation de travail**. Dans la liste générale, **les personnels, les agents** du ministère ne sont pas cités. Ils ne sont pas cités en tant qu'acteurs ! Or, à ma connaissance, ils sont près de 100 000. Citation : « **si le milieu professionnel reconnaît à un agent** » (p.7 du glossaire). Autre citation « **le rôle de l'encadrement est déterminant dans la motivation de l'agent** » (p.9) ». Là encore, l'agent est dans une situation subordonnée et hiérarchique. Autre

citation **le référentiel détaille ce qu'un groupe d'agents doit faire**. Autre citation, sous le vocable **contraintes spécifiques pour l'agent : engage l'agent, place l'agent face à ses responsabilités**. Là aussi, l'agent est en position subordonnée.

#### **Commentaire**

Ces exemples montrent qu'il est très difficile de sortir du taylorisme, de rompre avec la séparation travail d'exécution/travail de conception. Le système hiérarchique demeure tel quel. Qui définit les compétences ? Qui les évalue ? Qui les valide ? Dans ces conditions, qu'est ce qui change, pour l'agent par rapport à la situation actuelle ?

## ***Rapports DAC/autres services ?***

Dans la liste générale des mots clés, je trouve **administrations centrales**. Où sont passés les autres services déconcentrés, techniques, spécialisés ? Comment la GPEC, telle que définie dans ce glossaire va-t-elle être prise en compte dans ces services ? Citation : « **les DAC explicitent les politiques publiques sous la forme de textes réglementaires et précisent ces missions qui, dévolues aux services déconcentrées leur sont liées. Elles doivent analyser plus finement l'impact de ces missions liées aux politiques publiques**,

**sur les compétences requises dans les services déconcentrés** ».

#### **Commentaire**

Aucune référence aux projets territoriaux, travail par projet, travail en réseau. On est en présence d'un mécanisme très technocratique, très centralisé. Le directeur devra appliquer. Mise à part la formule très vague sur le dialogue social, le glossaire ne préconise aucune discussion avec les organisations syndicales et encore moins avec les personnels.

## ***Attention aux définitions***

### **1- Compétence(s)**

Le terme de compétence(s) est un concept tout à fait important dans la problématique GPEC. Dans le glossaire, la définition de la compétence retenue est celle de l'AFNOR. Citation « **mise en oeuvre en situation professionnelle de capacités qui permettent d'exercer convenablement une**

**fonction ou un métier** (p. 7). Lors des deux journées de travail à TOULOUSE, nous avons vu à quel point l'approche de la définition des compétences est complexe. La définition de l'AFNOR ressemble beaucoup à celle du patronat que nous avons citée à TOULOUSE.

## *Attention aux définitions ! (Suite)*

### **2- Compétence ↔ performance**

**Glossaire** : « La compétence ( .. ) il s'agit du processus qui conduit à la performance ».

**Colette RONXIN DPS** (alors, Chef de projet RTT) « ( .. ) la compétence prend en compte la qualification, mais elle embrasse d'autres éléments. La compétence, c'est une

construction, un processus qui produit la performance : face à des situations relevant d'une qualification donnée, on donne une réponse particulière. La compétence, c'est une construction, un processus qui conduit à des résultats».

Source: Compte rendu des journées de Toulouse p.31

### **3-Compétence(s) 4 ↔ performance (Suite)**

**Claude FISCHER** Secrétaire de l'Association Confrontations déclare :

«La définition des compétences est un objet de luttes. Il faut mener un débat sur cette définition, sinon les salariés vont se faire avoir».

Elle considère qu'il existe deux définitions de la compétence :

« Pour le MEDEF, la compétence, c'est la capacité des salariés à maîtriser des situations professionnelles complexes et évolutives en mobilisant les savoirs issus de la formation et de l'expérience. Dans cette conception, les compétences sont au service des besoins des entreprises ; elles interviennent dans la recherche d'une organisation du travail plus efficace et d'une plus grande responsabilité des salariés au regard des activités qui leur sont confiées. Cette définition ne me convient pas, car elle subordonne les compétences aux besoins de

l'entreprise. Dans cette définition, le contrat de travail, la relation de travail peuvent être remis en cause. Le MEDEF propose une subordination accrue du salarié, qui dépasserait la subordination (1) qui définit le contrat de travail (de droit privé) ».

**Claude FISCHER** poursuit

« Je propose une définition plus large : il s'agit de maîtriser des connaissances et des savoirs pour mieux s'adapter au contexte particulier des entreprises ; il s'agit aussi d'assumer des responsabilités dans la gestion même des entreprises, de participer à des stratégies de projet de développement. Aujourd'hui, on est loin du compte Que veut dire chercher la performance ? Rentabilité immédiate ? Efficacité sociale ? Ou articulation de la rentabilité et de l'efficacité ? J'estime qu'il faut définir les critères de la performance ».

Source: Compte rendu in extenso des journées de Juin 1999 p.38

### **4- Compétence(s) (Suite)**

**Philippe ZARIFIAN** propose deux définitions de la compétence:

«sur l'organisation du travail

«Je fais la proposition suivante : la compétence peut être définie comme une prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles. Prise d'initiative et de responsabilité, c'est la réponse à la prescription, l'inverse de celle-ci.

«sur le travail lui-même

«Je définirai la compétence comme une action pertinente du salarié pour modifier positivement la situation professionnelle à partir de l'intelligence qu'il en a. Tout travail est transformation. Quand on veut définir la compétence du point de vue du travail, il faut toujours la poser, non comme quelque chose à appliquer, mais comme une transformation à effectuer, comme un processus à conduire».

Source : Compte rendu in extenso des journées de Juin 1999 p.24

## Commentaire relatif aux quatre points compétence(s) cités précédemment

A ce moment de mon intervention, j'attire votre attention sur :

- la définition de la compétence elle même; je partage le point de vue des intervenants qui se sont exprimés à TOULOUSE sur le fait qu'il faut la lier au travail, au processus de travail. Je considère que la définition de la DPS, comme celle du MEDEF, n'est pas acceptable.

- la définition, comme celle du MEDEF, comme celle du glossaire maintient le salarié dans un processus de subordination, voire de subordination aggravée ; voir ce que l'on a dit plus haut sur le fait que l'agent, dans le glossaire n'est pas acteur, mais exécutant de la hiérarchie.

## 5- Compétence(s) (Suite)

### ***« La question de la reconnaissance de la compétence.***

*« ( .. ) C.PARADEISE adopte le point de vue des économistes du travail qui définissent la qualification comme l'articulation entre la valeur d'usage et la valeur d'échange de la force de travail (1). Mais, selon elle, la force de travail ne peut être assimilée au simple*

*décalque des qualités des travailleurs indépendamment de leur mise en oeuvre ( .. ). C.PARADEISE explique également que la construction et la protection de la compétence ne résultent pas seulement de la seule action des travailleurs. Tout aussi bien, la reconnaissance de la compétence peut venir des employeurs et de l'Etat ( .. ).*

**Source : Savoir et pouvoirs les compétences en question( PUF) pp.34 et 35**

(1) Le texte fait référence aux concepts marxistes de

- Force de travail, marchandise spécifique engagée dans le procès de travail et créatrice de la plus value
- Valeur d'usage : utilité sociale
- Valeur d'échange : marchandise engagée dans le procès de travail et s'échangeant, au terme de celui-ci avec d'autres marchandises.

### ***« La question de la reconnaissance de la compétence (suite)***

*« de multiples acteurs participent à la construction de la compétence :*

- les entreprises : elles peuvent être amenées à anticiper la rétribution nécessaire pour conserver les compétences qu'elles forment
- l'Etat (..) les savoirs et les savoir-faire apparaissent comme le langage par lequel s'expriment les compromis au sein et entre

*chacun des sous-ensembles des travailleurs, des employeurs et de l'Etat*

- les travailleurs eux-mêmes, par l'action collective et/ou individuelle
- ( .. ) la compétence serait plutôt le résultat d'une négociation sociale permanente dans laquelle interviennent divers acteurs élaborant leurs stratégies au segment du marché du travail sur lequel ils se trouvent à un moment donné ». (Source cf supra)*

## Commentaire sur le texte de C. PARADEISE

Ce texte :

1. se réfère à l'analyse des économistes du travail et à des travaux fondés sur une analyse marxiste, prenant en compte le concept de compétence ;
2. considère que la définition de la compétence, et surtout son contenu concret

procède d'un rapport de force entre les acteurs ;

3. ces acteurs sont l'Etat, l'entreprise, les salariés. La mise en oeuvre des compétences résulte donc d'un rapport de forces dans l'entreprise, pour l'administration.

## Suite du commentaire du texte de C. Paradeise

En prenant en compte ce que l'on a dit plus haut sur la définition même de la compétence, et, ici sur le rôle des acteurs, un cadre pour l'intervention syndicale se précise : **1-** intervention au niveau de l'Etat (Code du travail, statut de la Fonction publique, statuts

particuliers). C'est le débat sur les repères et les garanties collectives à définir, à préciser ; **2-** mobilisation des salariés, et, en particulier des agents de l'Equipement pour faire prévaloir leur point de vue dans la négociation sur les compétences et leur mise en oeuvre.

## *Autres définitions du glossaire*

Mon intervention sera plus limitée en ce qui concerne les autres concepts présentés dans le projet de glossaire.

Citation concernant la GPEC : « mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois

*et des compétences pour préparer le MELT au choc des départs en retraite et dans un contexte de forte évolution de ses missions ».*

## Commentaire sur l'ensemble des concepts du glossaire

**1-** La GPEC est conçue comme un outil (un gadget) qui doit permettre de résoudre la question des *départs en retraite*; or le remplacement, nombre pour nombre, des départs en retraite suppose le maintien des effectifs. La prise en compte de missions nouvelles ou de missions redéfinies implique une réflexion générale sur les corps, les statuts, les modes de recrutement. D'autres interventions lors de la session des 13 et 14 février 2001, qui seront reproduites dans le compte-rendu in extenso ont soulevé cette question.

**2-** La GPEC est conçue ensuite comme un outil (un gadget ?) permettant de prendre en compte une « forte évolution des missions ». Evolution dans quel sens : missions nouvelles ajoutées aux actuelles ? Réduction globales des missions ? On a vu précédemment, et je le dis à nouveau, que l'introduction de la GPEC dans l'entreprise a été quasi impossible dans les périodes de récession et de « plans sociaux ».

# ***Intervention de clôture de la session de Valenciennes (13 et 14 février 2001)***

## ***Gilles Brochard, secrétaire du SN PTAS CGT***

### **La GPEC se met d'ores et déjà en place au ministère...**

Je vais illustrer ce qui a été dit durant ces deux jours par des exemples concrets. Ils s'ajoutent à ceux dont on a déjà parlé au cours de ces deux jours (1). Dans la dernière circulaire relative aux mutations, la notion de GPEC a été introduite, concrètement, par un paragraphe supplémentaire dans le texte. Autre élément que je veux signaler, c'est ce qui concerne la formation. Un nouveau

schéma directeur de formation devrait être élaboré. Il pourrait s'intituler « Plan de développement des compétences » : la DPS introduirait de nouvelles problématiques : compétences, organisation du travail. Je considère que la DPS en est aux exercices pratiques où la liaison est faite entre compétence et formation.

### **Quels enjeux ?**

Je citerai l'adaptation des recrutements aux missions des services ; cela pose évidemment la définition des missions : c'est un enjeu fondamental. Des départs massifs à la retraite vont intervenir dans les prochaines années ; cela va poser des questions importantes concernant le recrutement de personnels correspondants. La DPS a également engagé des recrutements exceptionnels d'ITPE et d'ATTACHES. La DPS entend raisonner en termes de GPEC et, d'autre part en termes de GPEC pour ces divers domaines.

La GPEC s'inscrit dans un cadre plus vaste, mais inséparable de celle-ci :

- l'organisation - et la réorganisation - du travail, cité par de nombreux intervenants
  - la démarche qualité
  - les attentes des usagers
  - la réforme de l'ingénierie publique
- Je citerai également divers rapports : rapport LECOMTE sur la GPEC, rapport DECROIX sur les missions des services...

### **La reconnaissance**

Les personnels mettent en avant une revendication très forte : la reconnaissance de soi ; la reconnaissance de son travail... Par exemple, lors de la réunion des 700 Secrétaires Administratifs à PARIS, c'est cette question qui a été exprimée avec le plus de force, bien plus que les questions revendicatives classiques. Il conviendra de travailler davantage sur ce point.

Cette exigence se pose aussi dans l'évolution du savoir et de l'information : les

mutations du procès de travail qui se produisent dans ce cadre bousculent les rapports hiérarchiques. Comment doivent être reconnues les compétences des agents ? Comment doivent-elles être évaluées ? Par qui ? Comment la reconnaissance des compétences doivent-elles se traduire en termes de rémunération, de situation statutaire ?

### **Note**

(1) On peut citer, le travail de la DGUHC, notamment dans le domaine de l'ingénierie, celui du CEDIP.

## **Quelle position syndicale sur la GPEC ?**

La GPEC se met en place progressivement dans les services. C'est un mode de gestion tout à fait nouveau des personnels. Je pense que nous devons investir ce champ nouveau, définir des axes revendicatifs par rapport à la GPEC. Je ne suis pas d'accord avec ceux qui ont déclaré à la commission nationale de formation professionnelle qu'il fallait éradiquer le terme de compétence du vocabulaire de l'administration.

Cette position est certainement développée également dans d'autres instances : c'est une

position complètement hors du temps. Je pense que la CGT doit être capable de travailler sur les concepts de qualification, de compétence. Comme l'ont souligné certains intervenants, il faut dissocier la performance de la compétence. En gestion, nous trouvons actuellement sur des systèmes de gestion classique des personnels tandis qu'on évolue peu à peu vers un nouveau système de gestion personnel. Nous devons gérer cette transition, pour prendre en compte les missions du ministère et leurs évolutions.

## **Le sur place : attention danger !**

Développer des axes revendicatifs sur la GPEC est une tâche syndicale prioritaire pour la période à venir. Il faut être en mesure de recruter les personnels fonctionnaires nécessaires pour accomplir les missions du ministère. Sinon attention, une autre solution peut être mise en oeuvre : le recrutement de personnels en dehors du statut de la Fonction publique (1). Le projet de réforme de l'ordonnance de 1959 relative à la procédure budgétaire (2) contient de nouvelles dispositions qui vont dans le sens de la

gestion par objectifs, projets. Le texte introduit un système de budgets par actions à divers niveaux ; ce système laisse une latitude au chef de service, dont les crédits de fonctionnement et de personnel seraient globalisés et laisseraient donc une marge de manœuvre aux gestionnaires, à leur appréciation. On peut donc considérer qu'on a besoin de certaines compétences pour mener à bien l'action. Que se passe-t-il quand l'action est terminée, l'objectif atteint ?

### **Notes**

(1) Cette solution a été mise en oeuvre à très grande échelle dans la période de croissance des activités du ministère dans les années d'expansion de l'Équipement. Au début des années 70, sur environ 100 000 agents, le ministère comptait plus de 40 000 PNT sur des situations les plus hétéroclites. Avec la titularisation des PNT et la mise en extinction des règlements la question du remplacement des spécialistes se pose.

(2) Aujourd'hui les nouvelles dispositions sont votées et seront mises progressivement en application.

## **Quelques axes stratégiques de réflexion**

La gestion des personnels évolue progressivement vers la GPEC. Des questions stratégiques sont posées.

La GPEC doit, selon moi être inséparable  
→ d'une logique de gestion collective,  
→ de l'introduction d'un système de repères collectifs.

La mise en oeuvre de la GPEC va reposer principalement sur l'encadrement de premier niveau : comment ces cadres vont-ils prendre en charge un domaine de travail aussi complexe ?

***Intervention de clôture  
(Valenciennes 13 et 14 février 2001)  
Sylvain de BIASI, secrétaire général du SN PTAS CGT***

## **Quelques points concernant la prise en compte de la notion de compétence(s) par notre syndicat.**

### **Une forme nouvelle de travail syndical**

Je tiens à rappeler que ces trois réunions tenues à TOULOUSE, SATILLIEU et VALENCIENNES ont permis l'intervention de 120 personnes. Nous avions convenus qu'elles garderaient le statut de sessions d'études et de débats. A ce titre, elles n'avaient pas pour finalité de définir les orientations du SNPTAS-CGT. Celles-ci seront définies, comme c'est la règle démocratique, par le prochain Congrès.

Les débats n'avaient pas pour objet, non plus de répondre à toutes les questions très précises que les participants pouvaient peut être se poser ou que ces débats ont suscitées.

Le Congrès du SNPTAS-CGT qui se réunira en Octobre devra, par contre, s'emparer de ces débats et des interrogations qu'ils provoquent .

Le document d'orientation et d'action revendicative formule des propositions précises en termes de revendication, de besoin d'expertises complémentaires sur certains sujets (concernant en particulier la GPEC et l'avenir de la gestion des différents corps de fonctionnaires du ministère et les règlements de PNT, l'avenir du service public de l'Equipement).

Des revendications concrètes ont été énoncées ou le seront dans les actions de masse des dessinateurs, des SA, des adjoints qui manifesteront en mars 2001 à Paris.

Le mouvement syndical et le SNPTAS en particulier, doivent intervenir sur l'ensemble des questions mises en débat à

Toulouse, Satillieu et à Valenciennes, sinon ce terrain sera investi sur des bases corporatistes ou strictement politiques.

Les revendications sur la gestion, l'organisation du travail, sont souvent secondaires dans les approches des personnels et des syndicalistes par rapport à celles sur l'emploi, les salaires, les conditions de travail, laissant ainsi le champ libre à toutes les démarches de « l'employeur », les salariés n'intervenant que sur les conséquences de la mise en oeuvre de ces démarches.

L'objectif que nous visons est bien d'inscrire l'intervention des salariés avec les organisations syndicales le plus en amont possible dans cette mise en oeuvre, voire de prendre l'initiative ou de contribuer aux transformations sociales au lieu de les subir et de combattre leurs applications.

Il n'y a pas des orientations principales et des orientations secondaires, la réflexion, l'action, les luttes, les propositions revendicatives doivent se conforter les unes les autres. Pour cela, notre rôle est de créer les conditions de leur réalisation et de leur aboutissement. Cela pose le problème de la perception des enjeux complexes par les militants et les personnels et de la définition des revendications concrètes, quotidiennes sur les lieux de travail qui intègrent aussi toutes ces dimensions.

Cela pose le problème de faire vivre cette radicalité intelligente au quotidien.

*Quelques points concernant la prise en compte de la notion de compétence(s) par notre syndicat (Suite).*

## **Un travail difficile d'étude sur les mots. Un concept nouveau apparaît**

Nous avons, au cours de cette session, découvert un certain nombre de mots, de concepts. Nous avons rappelé que la légitimité des services de l'Etat procédait des missions que nous exerçons, de leur utilité sociale et économique, de l'équilibre socio-politique de la société (entre solidarité et contrainte du marché), de la demande plus ou moins importante et durable des territoires, de la sécurité. Nos emplois, nos statuts, notre salaire y sont liés.

Nous avons analysé en particulier les termes de **qualification** et de **compétence**. Nous

n'utilisions antérieurement que le terme de qualification. Ce mot était associé à la notion de diplôme, de qualification - ou de son équivalent - de formation initiale (ou continue reconnue). Un domaine se développe, celui de la compétence ou des compétences. La terminologie n'est pas complètement arrêtée, par exemple, certains camarades parlent de la compétence au niveau d'un corps, d'autres parlent de plusieurs compétences. Nous devons encore préciser notre propre définition du terme compétence(s) !

## **La notion de repère collectif**

La notion de repère collectif a donné lieu à moins de débats. Elle n'a pas été beaucoup reprise par les intervenants. Pourtant, elle est au cœur de notre approche syndicale à développer à propos de la - ou des - compétences(s). C'est l'équilibre indispensable à la nécessaire évolution de la gestion des salariés. Doit-on parler de repères ou de garanties collectives. La notion de garantie

pourrait mieux correspondre à la situation interne, à un cadre statutaire donné, celle de repères pourrait être mieux adaptée à possibilité pour le salarié d'une « mobilité » entre divers cadres statutaires et conventionnels, mais cette réflexion n'est nullement « contractuelle » et parfaitement discutable.

## **Compétence(s) et (ré)organisation des services**

La DNO et divers rapports, impliquent des modifications de l'organisation des services. J'insiste à nouveau sur l'importance des évolutions que va apporter la loi organique (réforme de l'ordonnance de 1959 relative au budget). Si on croise cela avec les réorganisations en cours comme nous l'avons vu avec la DDE du Nord, par exemple, que constate-t-on ? Le système qui tend à se mettre en place est le suivant : à un objectif précis, à une orientation définie va correspondre un nombre précis d'emplois et de moyens donnés.

Nous ne sommes plus dans la logique actuelle de la détermination des emplois, des moyens, mais nous entrons dans un logique de contrat entre niveaux administratifs : pour un résultat attendu (qui sera évalué) correspond un nombre d'emplois donné, des moyens fongibles. Que deviennent les emplois, et les agents, qui n'entrent pas dans ce cadre ? Nous entrons dans un système de contractualisation des emplois, des moyens. Il est donc indispensable de développer nos revendications sur ce thème.

**Quelques points concernant la prise en compte de la notion de compétence(s) par notre syndicat (Suite).**

**Ne pas avoir peur d'aborder des sujets difficiles**

La demande de service public n'évolue-t-elle pas ? Dans certaines interventions lors de cette session, les termes d'auto commande, de décalage entre la demande et la qualité professionnelle, de tel ou tel service ou même de tel corps ont pu choquer. Ces propos sont sévères, mais peuvent être des alertes nécessaires pour des services ou des situations statutaires particulières. Par contre, leur généralisation à l'ensemble de la fonction publique mérite vraiment plus de recul. Je ne crois pas qu'une société, un pays puisse vivre longtemps en conservant un différentiel

important entre le travail attendu et le travail réel d'une part importante des salariés. Or il n'y a pas de rejet social de l'intervention des agents publics, bien au contraire. Toutefois, il faut regarder de près les décalages qui peuvent naître des pratiques, des modes de gestion, des modes de recrutement ou même de promotion, mais aussi des moyens mis en oeuvre, entre la demande sociale, technique et les réponses apportées. L'évaluation doit intégrer cette donnée.

**Les états des lieux statutaires**

Les interventions et discussions sur les états des lieux statutaires ont mis en évidence des propositions, mais aussi des interrogations. On peut citer : la place des dessinateurs comme techniciens, le rapprochement des corps de catégorie B, l'avenir des ingénieurs, la définition exacte du cadre dans notre ministère. Tous ces points doivent faire l'objet de nos débats de Congrès. Nous devons peut-être prendre le temps de mieux expertiser certains de ces points avant de les proposer comme orientation de Congrès. Certains éléments de prospective énoncés ici entrent, plus que d'autres dans un champ de réformes plus classiques ; toutefois, ce que nous semblons tous dire, c'est notre conviction que des limites soient atteintes par les situations statutaires et de gestion

actuelles. Il reste à déterminer quelle réponse nous voulons leur donner et à quelle échéance. Les courbes de départs à la retraite, dans les toutes prochaines années, montrent à la fois la nécessité d'être très vigilants sur le niveau des recrutements et des postes vacants ; mais aussi sur le fait que la gestion de ces départs doit certes nécessiter des adaptations mais ne génère pas de situations fondamentalement nouvelles. Le ministère commence à utiliser cette phase de gestion pour mieux adapter les recrutements et les emplois aux orientations du ministère (DNO, Ingénierie publique, nouvelles missions du réseau scientifique et technique ...). Nous devons être très vigilants en terme de nombre et de qualité des emplois.

**L'ingénierie publique**

Les approches des groupes de travail de l'administration sur la GPEC, comme nous l'avons dit, ne semblent pas bien « calées ». Toutefois, soyons attentifs ; ainsi, M.Decroix nous a dit avoir découpé les emplois d'ingénierie en six grands niveaux : chargé d'affaires, chargé de projet, chargé d'études,

assistant d'études, chargés de travaux, expert. Ces notions ne sont pas nouvelles. Elles sont déjà utilisées dans le réseau technique par exemple. Nous devons toutefois nous interroger sur les correspondances avec les statuts et les modes de gestion actuels.

## **Le social et la formation**

Le social et la formation doivent être intégrés à part entière à la vie du service. Le système de concurrence qui s'accroît dans nos services (en dehors de toute appréciation sur ce sujet), les modes de gestion qui

l'accompagnent, le besoin de réorganisation du travail dans le cadre de la RTT mettent en évidence l'inadaptation des réponses actuelles en terme social et de formation. La DDE du Nord en est un exemple.

## **Développer une dynamique sociale qui s'empare de ces questions**

Certains camarades ont dit que le syndicat SNPTAS-CGT se situait un peu en précurseur dans son analyse et ses propositions. Cela ne nous a pas toujours valu que des compliments, mais aujourd'hui cela semblait en être. Notre souci doit bien être, tout en sachant poursuivre cette

démarche, d'engager le plus d'adhérents CGT et de personnels dans cette orientation. Il convient de développer une dynamique sociale qui s'empare de ces questions. C'est peut-être là l'orientation majeure de notre prochain Congrès.

## **POURSUITE DE NOTRE TRAVAIL**

**Plusieurs Notes du Gaspe sont en préparation. Nous prévoyons de publier, entre autres :**

une étude comparative des salaires à l'Equipement et dans le BTP un document sur les dessinateurs: ancrage historique à l'Equipement et fonction graphique dans l'entreprise - la notion de travail en réseau : le travail en réseau : de quoi parle-t-on - les femmes ingénieurs, à partir des travaux d'Annie CANEL.

## **COURRIER DES LECTEURS**

**Nous demandons aux destinataires des Notes du Gaspe de nous faire part :**

- de leur réactions sur ces notes : intérêt des thèmes traités, appréciation quant à la problématique qui les fonde.
- de leurs suggestions concernant d'autres thèmes à traiter des séminaires à organiser sur tel ou tel sujet .

## **COMMENT ET OU NOUS JOINDRE ?**

**Adressez votre courrier à l'adresse suivante**

**SNPTAS -CGT METL - PLOT I- 92055 - PARIS LA DEFENSE CEDEX 04  
à l'attention de Roger ESMIOL- Tél. 01.40.81.83.12. ou 83 55 -Fax. 01.40.81.83.16.  
Email: [Roger.Esmiol@i.carre.net](mailto:Roger.Esmiol@i.carre.net)**

---

Imprimé dans les locaux du Syndicat national des personnels administratifs et de service  
METLTM - PLOT I - 92055 PARIS LA DEFENSE CEDEX 04 - Tél. 01.40.81.83.12. – Fax 01.40.81.83.16.  
Email : Internet - [sn-ptas-cgt.syndicat@i.carre.net](mailto:sn-ptas-cgt.syndicat@i.carre.net) –  
Intranet : carnet d'adresse - annuaire global équipement – Syndicat : Syndicat/SN PTAS CGT/AC  
Directeur de publication: Didier LASSAUZAY  
N°CPPAP 0407 S 05475 - ABONNEMENT 68,60 E + N° SPECIAUX 7,62 E