



FICHE 11 : LA GESTION DE PROXIMITE DES AGENTS ET L'APPROCHE TERRITORIALE DES BESOINS EN EMPLOIS ET EN COMPETENCES

Développer une gestion des ressources humaines fondée sur la proximité avec les agents

1- Constat et enjeux

La gestion des ressources humaines souffre globalement d'une excessive concentration et d'un déficit de proximité dans la gestion des agents. C'est évidemment plus sensible dans la fonction publique de l'État, employeur unique de près de 2,5 millions d'agents dont plus de 95 % d'entre eux exercent cependant leur fonction en dehors des services centraux.

Les chefs de services, que la LOLF a rendu plus clairement comptables de leurs résultats, disposent encore de peu de pouvoirs d'organisation et de gestion : bon nombre de décisions individuelles tenant à la gestion des carrières restent prises de façon excessivement centralisée et sans vraiment tenir compte des mérites respectifs des agents.

Les obstacles à une meilleure gestion de proximité sont d'ordre divers : ils tiennent notamment au morcellement excessif des corps et des structures, à une gestion trop égalitaire, ne tenant pas suffisamment compte des compétences acquises et des résultats collectifs ou individuels et à une approche qui est longtemps restée trop juridique.

Dans le même temps, la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (gpec) a donné lieu depuis une dizaine d'années à des progrès croissants dans les trois fonctions publiques, tout en restant parfois trop centrée encore, notamment dans la fonction publique de l'Etat, sur une approche quantitative globale.

Dans un contexte où une meilleure efficacité de l'action de l'Etat doit être recherchée au niveau territorial, les compétences dévolues aux chefs de services déconcentrés doivent leur permettre d'agir, directement ou indirectement, sur les leviers essentiels de la gestion de leurs ressources humaines : la définition de leur structure d'emplois, les recrutements, les modulations indemnitaires, ou l'élaboration du plan de formation.

Il s'agit de viser une organisation efficiente, fondée sur la mutualisation des ressources, le cas échéant au niveau interministériel. Cette organisation doit permettre de concilier la qualité de la gestion prévisionnelle d'ensemble et une plus grande proximité entre les agents et la prise de décision.

L'enjeu est donc de faire profiter la fonction publique de l'Etat des bonnes pratiques existant dans les deux autres fonctions publiques, dotés de systèmes par nature décentralisés (collectivités locales) ou plus largement autonomisés (établissements hospitaliers). L'articulation, dans la fonction publique territoriale, entre un cadre statutaire national unique et une marge de décision et de manœuvre très importante des gestionnaires (principe de libre administration) pourrait par exemple délivrer des enseignements précieux.

Plus généralement, l'accent paraît devoir être mis sur une approche plus territorialisée de la gpec.



2- Éléments soumis à la réflexion

(Pour mémoire la question du dialogue social au niveau local sera traitée dans le cadre de la conférence dialogue social)

- Faut-il encourager une gestion de proximité des agents publics ? Pour tous les actes RH ? Quels domaines ou leviers d'action apparaissent prioritaires ?
- Comment alors améliorer la gestion de proximité des agents publics ?
- Selon quels objectifs et modalités encourager des démarches de GPEEC au plus près des services et des agents ? Comment doter la fonction publique d'une culture de la GRH ?
- Comment organiser une gestion des mobilités au sein des bassins locaux d'emplois ? Quelles mesures pour accompagner les mobilités au sein de ces bassins locaux ?
- Une gestion de proximité peut elle favoriser la diversification des parcours professionnels des agents, quel que soit leur profil ou la situation de handicap dans laquelle ils peuvent se trouver ?