



INFO CADRES

SOMMAIRE

Page 2
BILLET D'HUMEUR
La loi de transformation de la Fonction Publique du 6 août 2019 «m'a tuer»

Page 4
LE DÉTACHEMENT D'OFFICE VERS LE PRIVÉ

Page 6
POINT DE VUE CADRES A FONCTIONNAIRES
Résistance de tout instant pour la défense du statut et du Service Public

Page 7
DE LA BONNE AMBIANCE AU TRAVAIL

Section nationale des Cadres territoriaux

Fédération Force Ouvrière des Personnels des Services Publics et des Services de Santé
153-155 rue de rome 75017 Paris
touraine.josiane@fosps.com

DU STATUT, ENCORE DU STATUT, TOUJOURS DU STATUT... !!!

« Audaces fortuna juvat » dit le proverbe, si la fortune sourit aux audacieux, alors soyons audacieux et revendiquons sans rougir, pour cette année qui commence dans la tourmente des réformes toutes plus ou moins barbares, toujours et encore plus de statut pour garantir la raison d'exister de la fonction publique en général, et la nôtre en particulier!

Il n'a pas échappé aux lecteurs et aux lectrices, citoyens et citoyennes, syndicalistes ou non que vous êtes, que les éléments destructeurs de ce qui constitue la colonne vertébrale du service public sont à l'œuvre, via les attaques sans relâche de nos gouvernants, pour réduire à peau de chagrin la garantie d'égalité de traitement de chacun.

Aussi, la loi du 6 août 2019 ne peut-elle que faire grincer les dents à tout défenseur des valeurs de la République dont le statut est la traduction.

Certes, il est loin d'être parfait ce statut qui reste dans la gorge à plus d'un

détracteur. L'eusse-t-il été que nous n'en serions pas à assurer sa défense, votre honneur ! Et nous ne comptons plus les multiples atteintes dont il fut victime pour le faire rentrer dans la loi du libéralisme et du marché.

Entre le faible et le fort, entre le pauvre et le riche, c'est le contrat qui opprime et le statut qui protège.

Soyons fermes, soyons forts, nos combats sont légitimes, défendre le statut n'est pas un combat d'arrière-garde, tout comme la défense des régimes spéciaux n'est pas un privilège mais une garantie pour l'avenir de nos enfants.

Bonne lecture à toutes et à tous Surtout n'hésitez-pas à nous saisir ou nous adresser vos contributions, vos témoignages, vos remarques, elles seront les bienvenues et serviront de support à nos futurs échanges. Elles resteront anonymes pour préserver la liberté de parole et la liberté de pensée.



BILLET D'HUMEUR : La loi de transformation de la Fonction Publique du 6 août 2019 « m'a tuer ! »

Il a fallu 30 ans pour que la Fonction Publique Territoriale commence à ne plus être considérée, notamment par la Fonction Publique d'État, comme une sous-Fonction Publique, issue des baronnies et féodalités locales, au sein de laquelle avaient été souvent placés des hommes et des femmes sans forcément être diplômés ou dotés de qualifications ad hoc, et qui, par le jeu des titularisations et des effets de seuil, s'étaient retrouvés cadres de direction, administrateurs parfois, avec un simple certificat d'études.

Il n'y a ici aucune intention de vilipender ces agents, qui ont souvent montré qu'ils savaient par l'expérience ce qu'ils n'avaient pas appris par les études.

Et puis la complexité administrative n'avait pas encore atteint le niveau actuel...

Quand Anicet Le Pors a conçu et fait adopter le statut de la FPT, c'est contre cela qu'il a voulu lutter: Il a voulu créer, sur le modèle de l'État, un ensemble de règles destinées à assurer la neutralité, la continuité du Service Public, et le recrutement des agents sur la base de concours basés sur le contrôle des savoirs, voire du savoir-être pour les cadres de direction. On était très loin des commentaires sur la Princesse de Clèves..., même si, pendant ces 30 années il a fallu affiner le contenu des concours, insister sur la professionnalisation tout en maintenant un niveau de culture générale et de culture administrative.

Et malgré tout, il n'y a pas si longtemps que d'éminents collègues de l'État ont souligné en réunion de travail qu'un certain nombre d'administrateurs territoriaux, parce qu'issus de la promotion interne, n'avaient pas le niveau requis pour un tel

grade. Ce qui a abouti à la suppression de la dite promotion interne... Dois-je évoquer ici le niveau de certains administrateurs civils nommés au tour extérieur ?

Le statut n'a jamais empêché de recruter des contractuels quand on ne trouvait pas, parmi les fonctionnaires, le profil adéquat, mais le processus était dûment encadré, devait autant que faire se peut déboucher sur le passage d'un concours, et les emplois de direction étaient, pour la quasi-totalité, confiés à des fonctionnaires, afin de dire ou rappeler le droit. Le statut pour les fonctionnaires sur emploi fonctionnel est une protection non seulement pour eux mais aussi pour la République qu'ils représentent.

Plusieurs tentatives de contournement du statut ont eu lieu. A chaque fois, des représentants des employeurs et les représentants du personnel, via notamment le CSFPT et son Président, ont déminé, se sont opposés à une création d'un statut bis, ont fait reculer certaines décisions via le Conseil d'État, voire le Conseil Constitutionnel.

Mais rien ni personne n'a pu empêcher la loi du 6 août.

Ah oui, on a écouté, on a reculé le débat législatif d'une, voire deux semaines, pour montrer combien on était à l'écoute ! Ah oui, on a donné l'impression de concerter, de faire des concessions ! Ah oui, MM Darmanin et Dussopt ont expliqué, écouté, dit que le débat était ouvert !

Mais la cause était entendue, et les mesures décidées par avance.

Tout n'est pas à jeter, que ce soit en

matière de simplification du rôle des instances paritaires, de la volonté d'interdépartementaliser les centres de gestion, de faciliter les mobilités inter Fonctions Publiques. Mais ce n'est qu'une réaffirmation de souhaits qui sont pour la plupart restés incantatoires.

En revanche, on peut logiquement s'interroger sur la philosophie réelle qui sous-tend cette loi.

Est-ce, comme cela a été affirmé par le gouvernement un simple « assouplissement du statut » ?

N'y aurait-il pas des intentions moins avouables comme rapprocher le fonctionnement de la Fonction Publique



pixabay.com

de celui d'une gestion privée ?

Ou une volonté d'un certain nombre d'élus, dans le domaine territorial, de « reprendre la main » plus largement sur les recrutements, en matière notamment d'emplois fonctionnels, car pour beaucoup (j'en parle en connaissance de cause pour avoir été pendant 22 ans à la fois élue locale et fonctionnaire) le statut est un monstre contraignant, voire bloquant, et ces élus pensent que c'est beaucoup plus facile et plus souple de recruter des contractuels dont ils pensent qu'ils seront en même temps plus dociles, plus souples et plus facilement « jetables ». Retour



donc possible aux féodalités locales évoquées ci-dessus... Et là, que devient la continuité du service public ? La loi de Rolland aurait-elle été abrogée sans qu'on y prenne garde ?

On a évoqué une tentation d'atteindre des objectifs financiers. Que nenni ! Car il y a fort à parier que, outre le fait qu'un contractuel coûte plus cher en matière de charges patronales, il y aura des négociations de rémunérations entre l'Exécutif et les contractuels sur emplois de direction, ce que le statut ne permet pas aussi facilement. On engendrera donc des inégalités de rémunération basées davantage sur la tête du client ou les services rendus que sur une prétendue expertise.

Comment accepter a contrario que l'agent recruté puisse être licencié de son emploi sur la base de la notion, on ne peut plus flouer, de « l'intérêt du service » ?

Et que penser des plans de départ volontaires ? Outre le fait que c'était déjà possible sans qu'on ait remarqué un réel engouement, n'est-ce pas la porte ouverte à certaines « pressions », plus rapides et moins coûteuses que le filet de sécurité existant dans la FPT et protégeant les Fonctionnaires Momentanément Privés d'Emploi (FMPE) ! Système totalement dévoyé certes, mais qui, à l'origine, était une protection extraordinaire contre le spoil système lié aux alternances politiques. Il eût mieux valu toiletter le dispositif FMPE !!

J'ai intégré la FPT à sa création, d'abord comme fonctionnaire d'État en détachement, puis je suis devenue fonctionnaire territorial en présentant le concours d'attaché principal. J'ai eu la chance de travailler à tous les niveaux de décentralisation, Région, Département, Commune, EPCI ;

La plupart du temps, j'ai vu des col-

lectivités bien gérées, votant des budgets en équilibre, veillant à limiter l'endettement, manageant les personnels avec efficacité, bienveillance, justice sociale, essayant d'aménager le territoire avec intelligence et modernité. Le ratio était en général de 80% de titulaires et de 20 % de contractuels. Ce ratio a eu tendance à se détériorer au détriment des fonctionnaires, mais il est évident que les fonctionnaires ont largement montré leur expertise et leurs compétences, sachant mettre en œuvre les politiques décidées par les Exécutifs ou conseiller ces mêmes exécutifs en matière de mise en œuvre sur le plan juridique, financier ou réglementaire.

Certaines collectivités moins vertueuses, atteignant parfois plus de 70 % de contractuels n'ont pas démontré qu'elles fonctionnaient mieux... ni même aussi bien !

Alors, pourquoi cette loi, à un moment où le mal-être des agents augmente, où les phénomènes psycho-sociaux sont légion, où les personnels travaillent de plus en plus parce que les moyens financiers diminuent de plus en plus ? Pourquoi fragiliser tout ce qui fonctionnait plutôt bien, et ne pas choisir de toiletter intelligemment certains points devenus désuets ?

Pourquoi, malgré les imperfections des concours, choisir de recruter des contractuels qui n'ont peut-être pas réussi ces mêmes concours, alors que ceux qui les ont travaillés, passés et réussis, démontrent par là-même qu'ils ont une véritable expertise, ne seraient pas nommés ?

Dans La Gazette des communes du 30 juillet dernier, O.Dussopt déclarait : « nous ne sommes pas dans une logique d'extinction du statut ».

Monsieur le Secrétaire d'État, parce que j'ai grandi avec les valeurs du Service Public inculquées par ma famille, parce que j'ai épousé un fonc-

tionnaire lui-même nourri au lait de ces valeurs, parce que j'ai une fille fonctionnaire issue des concours, parce que j'ai managé de larges équipes à qui j'ai la fierté d'avoir transmis, le plus souvent avec succès, ces valeurs, j'ose, à titre privé, vous dire que je doute de ces propos et que j'ai mal à tout ce qui a justifié ma vie professionnelle et personnelle pendant 42 ans.



Pour conclure, et en remerciant Victor Hugo de m'avoir laissé parodier une tirade célèbre,

*« Ô ministres intègres, conseillers vertueux
Voilà votre façon de servir, serviteurs qui foulez le Statut !
Donc vous n'avez pas honte, et vous choisissez l'heure,
L'heure sombre où la Fonction Publique souffre !
Mais voyez, regardez, ayez quelque pudeur.
La Fonction Publique et sa vertu, la Fonction Publique et sa grandeur,
Tout s'en va. »*

Signé : une administratrice territoriale honoraire qui vous veut du bien



LE DÉTACHEMENT D'OFFICE VERS LE PRIVÉ

Le détachement est la position du fonctionnaire placé hors de son corps, cadre d'emplois, ou emploi d'origine, mais qui continue à bénéficier de ses droits à l'avancement et à la retraite.

Avant la publication de la Loi n°2019-828 du 6 août 2019 dite de transformation de la fonction publique, le détachement d'un fonctionnaire n'était possible **qu'à sa demande et donc avec son accord**. Cette position administrative s'avérait être un outil lui permettant de donner différentes orientations à sa carrière au sein de la fonction publique : mobilité entre les trois versants, nomination en qualité de stagiaire après réussite d'un concours ou promotion interne (ex. : un fonctionnaire de catégorie C nommé dans un grade de la catégorie B), pour occuper un emploi de direction ou de cabinet.

Pour ceux qui en douteraient encore, la loi du 6 août 2019 est l'OUTIL qui doit permettre de faire reculer le statut de la fonction publique et les garanties qu'il contient tant pour les agents publics eux-mêmes que pour les usagers et faire diminuer le nombre de fonctionnaires.

Qui aurait imaginé qu'une personne ayant choisi de devenir fonctionnaire, de passer les concours, puisse devenir un jour, « à l'insu de son plein gré », un salarié de droit privé avec un CDI ?

Certains en avaient rêvé ; le gouvernement vient de le faire : cela s'appelle le détachement d'office.

Ainsi, l'article 76 de la loi du 6 août 2019 prévoit que « lorsque l'activité d'une personne morale de droit public employant des fonctionnaires est transférée à une personne morale de droit privé ou à une personne morale de droit public gérant un service public industriel et commercial, des fonctionnaires exerçant cette activité peuvent être détachés d'office, pendant la durée du contrat liant la personne morale de droit public à l'organisme d'accueil, sur un contrat de travail conclu à durée indéterminée auprès de l'organisme d'accueil. »

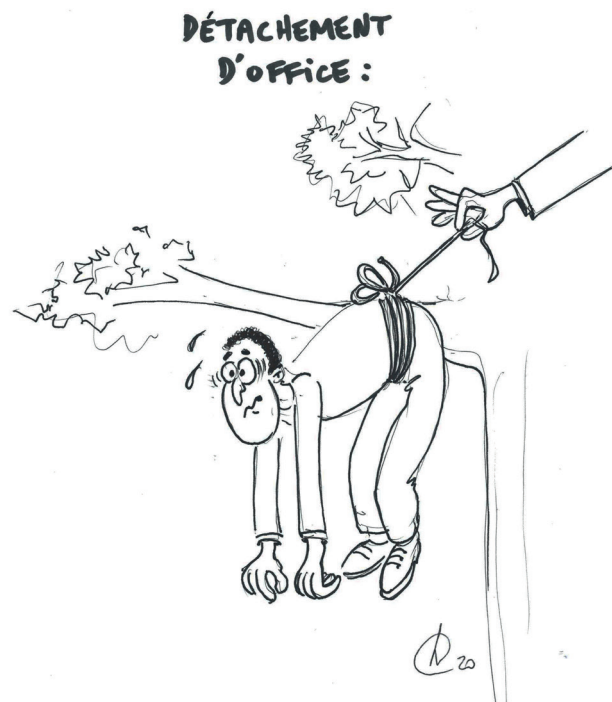
Cela recouvre des situations où la collectivité territoriale ou l'établissement public conserve sa compétence mais décide d'externaliser la gestion d'un service dans le cadre d'un marché public ou d'une délégation de service public.

Cela peut concerner, par exemple, la confection des repas en milieu scolaire, la collecte des ordures ménagères, ...

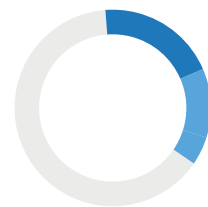
En cas de renouvellement du contrat liant la personne morale de droit public à l'organisme d'accueil, le détachement du fonctionnaire est renouvelé d'office.

En cas de conclusion d'un nouveau contrat entre la personne morale de droit public et une autre personne morale de droit privé ou une autre personne morale de droit public gérant un service public industriel et commercial, le fonctionnaire est détaché d'office auprès du nouvel organisme d'accueil. Cet organisme est tenu de reprendre les clauses substantielles du contrat de travail à durée indéterminée du fonctionnaire, notamment celles relatives à la rémunération.

Ainsi le fonctionnaire se voit contraint de suivre l'activité déléguée : il n'est pas en situation de pouvoir soit accepter, soit refuser...



La décision de détachement d'office n'est soumise à l'avis d'aucune instance paritaire où sont élus les représentants du personnel. En effet, la loi du 6 août 2019 a limité les cas de saisine de la Commission Administrative Paritaire : depuis le 1er janvier 2020, les CAP ne sont plus compétentes pour examiner les décisions individuelles dont le détachement fait partie.



Le décret d'application n'a prévu qu'une simple obligation d'information du fonctionnaire concerné de la part de l'administration et dans le délai d'au moins trois mois.

La loi précise que « le contrat de travail comprend une rémunération au moins égale à la rémunération antérieurement versée par l'administration, l'établissement public ou la collectivité d'origine et qui ne peut être inférieure à celle versée pour les mêmes fonctions aux salariés de la personne morale de droit privé ou aux agents de la personne morale de droit public gérant un service public industriel et commercial. »

Le décret d'application apporte des précisions sur la rémunération de l'agent détaché :

le fonctionnaire percevra, au titre du CDI sur lequel il est détaché, la rémunération annuelle brute "la plus élevée" résultant "soit de la rémunération brute perçue au cours des douze derniers mois au titre desquels il a été rémunéré par l'administration", "soit de la rémunération brute annuelle perçue par un salarié ayant la même ancienneté et exerçant les mêmes fonctions au sein de l'organisme d'accueil qu'il percevrait au titre de la convention collective applicable".

Le terme de « rémunération » englobe tous les éléments du revenu : traitement, primes, indemnité de résidence, supplément familial de traitement, nouvelle bonification indiciaire (NBI), garantie individuelle du pouvoir d'achat (GIPA)...

Pour autant, seule la rémunération brute est garantie. Or, le salarié de droit privé cotisera à l'assurance chômage. Sa rémunération nette en sera donc diminuée.

Le décret ne contient aucune disposition visant à garantir une évolution de la rémunération durant les 3 ans et plus généralement pendant la durée du détachement d'office.

Enfin, la loi prévoit que « lorsque le contrat liant la personne morale de droit public à l'organisme d'accueil prend fin, le fonctionnaire opte soit pour sa radiation des cadres et le versement d'une indemnité prévue par décret s'il souhaite poursuivre son contrat de travail au sein de l'organisme d'accueil, soit pour sa réintégration de plein droit dans son corps ou son cadre d'emplois d'origine ».

« Lorsque le fonctionnaire détaché en application du présent article et titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée est licencié par l'organisme d'accueil, il est réintégré de plein droit dans son corps ou son cadre d'emplois

d'origine.

A tout moment pendant la durée de son détachement, le fonctionnaire peut solliciter sa radiation des cadres et le bénéfice de l'indemnité ».

Il est à noter l'ordre dans lequel tant la loi que le décret mentionnent les conséquences de la fin du détachement d'office : d'abord sa radiation des cadres avec versement de l'indemnité de départ volontaire, puis sa réintégration dans son administration d'origine, le cas échéant en surnombre, au cas où quelques uns s'accrocheraient vraiment à leur statut de fonctionnaire...

Par ailleurs, le décret d'application exclut du bénéfice de l'indemnité de licenciement, le salarié licencié. Certes, dans cette hypothèse, l'agent est réintégré dans son administration d'origine et n'est donc pas demandeur d'emploi. Mais l'indemnité de licenciement a vocation à indemniser le préjudice que représente le licenciement, quelles qu'en soient les conséquences du point de vue de



Le projet de décret relatif au détachement d'office en cas d'activité transférée en application de l'article 15 de la Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires a été présenté au conseil commun de la Fonction Publique le 12 février 2020 ayant eu un vote défavorable unanime des organisations syndicales lors de sa première présentation le 30 janvier dernier, ce texte est proposé en séance plénière pour la deuxième fois. FO a demandé à ce que la GIPA soit incluse dans le calcul de la rémunération brute annuelle au titre du contrat de travail à durée indéterminée lors du transfert à l'organisme privé.

**FO a voté
contre ce texte**



POINT DE VUE: CADRES A FONCTIONNAIRES, Résistance de tout instant pour la défense du statut et du service public

Le statut des fonctionnaires dans la territoriale est une spécificité en Europe. Les fonctionnaires territoriaux se distinguent des autres fonctionnaires de l'Union européenne par un statut centralisé qui se déploie uniformément sur tout le territoire national dans toutes les collectivités territoriales.

C'est cette exception qui fait notre unité, notre force, notre expertise, qui fait la qualité de ce service public couramment appelé « service public à la française ». Tous les citoyens de ce pays, français ou non, affichent leur grand attachement à ce service public qui, malgré toutes les attaques qu'il subit, doit leur garantir une égalité de traitement. Cela grâce à un statut qui ne lie pas les agents au pouvoir du politique et leur confère la neutralité nécessaire pour remplir leurs fonctions dans le cadre des missions qui leur sont confiées.

Le projet de loi « de transformation de la fonction publique » entend offrir la possibilité aux collectivités territoriales et aux EPCI de recruter des directeurs sous statut de contractuels. Ce dispositif va à l'encontre de tout l'édifice social qui a été construit aux lendemains de la guerre et qui permettait aux cadres A d'avoir une évolution fonctionnelle accolée à un grade statutaire.

Le seuil de recrutement des contractuels est tombé de 80 000 à 40 000 habitants.

Nous, fonctionnaires et cadres A, sommes confrontés depuis longtemps à cette dérogation au statut et travaillons avec des cadres contractuels recrutés sur des postes non pourvus par des emplois sta-

tutaires exigeant une expertise particulière, cela ne pose aucune difficulté.

L'article 7 du projet de loi « de transformation de la fonction publique » prévoit, **par dérogation au principe d'occupation des postes de directeurs par des fonctionnaires titulaires**, le recours **aux contractuels** sur des **emplois permanents** de direction et de directeurs généraux et ce, sans grande restriction.

Le projet de décret subséquent confirme ce dispositif en fixant notamment la durée du contrat des agents recrutés sur un emploi fonctionnel à 3 ans maximum renouvelables, avec une période d'essai d'une année et en précisant, en outre, **qu'ils peuvent être licenciés de leur emploi dans l'intérêt du service**.

L'objectif non avoué, mais clair au regard du projet de décret, est que le recours aux contractuels va dans les années à venir être de plus en plus important, sur de nombreux postes, notamment les emplois fonctionnels.

Sous couvert d'une « volonté de diversifier les viviers de recrutement dans l'encadrement supérieur de la fonction publique » le gouvernement entend faire relever de l'exception le recrutement des directeurs et directeurs généraux par voie statutaire, au profit de contractuels qui selon le gouvernement « renforceront la qualité et l'efficacité du service rendu à nos concitoyens ».

Au-delà du mépris évident que porte en elle cette phrase à l'égard des cadres A fonctionnaires, c'est très précisément là que naissent les di-

vergences, car pour **les fonctionnaires que nous sommes « le service rendu » n'est pas « le service public »**. En outre, les cadres recrutés par voie contractuelle issus du secteur privé ne sont pas rompus, on le comprend aisément, aux exigences et aux valeurs de service public puisque exemptes des notions de productivité et de compétitivité, qui caractérisent la loi du marché.

On ne naît pas avec le sens du service public, il n'est pas inné, on l'apprend d'abord dans le cadre de formations délivrées par le CNFPT, ensuite par un recrutement par voie de concours, qui est le système le moins imparfait et enfin par une expérience professionnelle issue d'un parcours de carrière diversifié au sein des collectivités territoriales.

Par ailleurs, les recrutements statutaires participent à augmenter le nombre d'avancements de grade en promotion interne pour les fonctionnaires à la différence du recrutement de contractuels qui fige les évolutions de carrières des statutaires.

Il est important de souligner aussi que les fonctionnaires en général et les cadres A en particulier, sont garants de la continuité du service public, en cas de vacance de pouvoir, mais aussi dans le cadre de l'alternance politique. Notre statut de fonctionnaire et les devoirs et droits qui lui sont conférés lui font porter cette responsabilité.

C'est donc, avec ce projet de décret une remise en cause globale du modèle républicain construit sur et autour d'un service public qui vise d'abord l'intérêt général.



L'intérêt général, ce n'est pas la somme des intérêts particuliers comme veut le faire croire aujourd'hui le gouvernement, mais c'est un ensemble de valeurs et d'objectifs partagés par tous et qui transcende l'in-

térêt individuel

La nouvelle vision du monde que l'on veut nous imposer est une vision ultra libérale et dérégulée de la fonction publique, un modèle à l'anglo-saxonne. Pour eux c'est le service

aux publics qui prévaut, une vision individualisée de services particuliers qui va à l'encontre de l'intérêt général défini plus haut.

Cadres A, ne restez pas sans agir ! Rejoignez les rangs de FORCE OUVRIERE, n'hésitez pas à vous unir à l'ensemble des agents toutes catégories confondues car, bien au-delà de vos situations, il en va de l'avenir de la fonction publique en général.

Si nous, les cadres A nous faisons le choix de résister et non pas celui de collaborer, alors un nouvel horizon est possible. Si nous faisons le choix de revendiquer plutôt que d'accepter la situation dans laquelle nous sommes, alors nous pourrons ensemble faire bouger les choses, c'est ainsi que nous aurons fait le choix définitif de nous battre pour reconquérir nos acquis sociaux, mais aussi de les étendre.

Nous aurons ainsi contribué à laisser un monde meilleur et plus protecteur aux générations qui vont nous succéder et qui pourront être fières de nous comme nous sommes fiers de nos illustres anciens.



DE LA BONNE AMBIANCE AU TRAVAIL

Sous-estimer l'effet d'une bonne ambiance au travail est une erreur profonde et lourde de conséquence. En effet, combien d'entre nous ont déjà entendu des collègues cadres nous dire suite à une mobilité choisie ou même forcée : « *cela se passe bien, il y a une bonne ambiance dans le service où j'ai été affecté* » ?

Quand l'ambiance n'est pas suffisamment bonne, les efforts deviennent beaucoup plus difficiles, les tensions apparaissent et se répercutent inévitablement sur le résultat. La débauche d'énergie pour surmonter la mauvaise ambiance use les cadres et leurs collaborateurs.

A l'image de l'air que l'on respire, plus l'on monte en altitude moins il est chargé en oxygène et plus les déplacements sont difficiles et nécessitent de pénibles efforts. Une ambiance ne se définit pas avec précision, elle ne se sent pas non plus, elle se ressent, comme l'on ressent l'ambiance dans une famille, dans une maison ou dans une équipe de sport collectif.

Ce ressenti est essentiel et il est évident que les administrations qui offrent à leur cadres un environnement apaisé et propice aux initiatives personnelles (élément essentiel

à l'équation « bonne ambiance »), sont les plus attractives et les plus efficaces.

Selon l'édition 2017 du baromètre « des valeurs des Français » établis par le cabinet de conseil Kea & Partners, **l'épanouissement personnel** est devenu une des valeurs les plus désirées par des salariés dans les entreprises et **l'équilibre entre les vies professionnelle et personnelle** est passé de la 12^e à a 8^e place. Ces valeurs sont, à n'en pas douter, partagées par les agents de la fonction publique territoriale.

Au vu de l'importance de ces deux valeurs chez les salariés, l'ambiance au travail devient un élément déterminant du bien-être au travail et donc de l'efficacité de nos administrations. Quand les agents ont plaisir à travailler ensemble, les processus sont plus simples, les agents se rencontrent pour tenter de trouver des solutions.

Ignorer l'impact de l'ambiance sur le travail c'est faire abstraction de la respiration des agents car une bonne ambiance est un esprit vitalisant, un air qui revigore, un es-



pace où le sourire a sa place, où l'humour est de bon ton, avec la franchise et la transparence qui vont avec.

Quand la pollution envahit l'air ambiant, c'est dangereux pour la santé, l'humeur et la rumeur remplace l'humour et le nombre d'arrêts de travail augmente, symptôme de mauvaise santé.

Alors le travail en équipe n'existe plus et les espaces de solidarités créés par une bonne ambiance ne peuvent pas se construire car l'individualisme prime sur le collectif étant donné que l'on ne se reconnaît pas dans le collectif.

Les répercussions sur la vie personnelle se font obligatoirement sentir, en effet nous avons vu précédemment que les agents accordaient une importance capitale à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Les cadres A ont un rôle déterminant à jouer dans ce domaine, en tant qu'encadrant ils sont pour partie responsable de l'ambiance qui règne dans leur direction ou leur service.

C'est dans ce contexte là qu'est apparu ces dernières années le « management bienveillant » le terme « bienveillant » mérite que l'on s'y attarde un peu: Il décrit une disposition d'esprit favorable vis-à-vis d'un collaborateur et se traduit concrètement par une attitude positive réelle à son égard. En réalité, cette attitude pourrait exprimer le soin qu'un manager aurait à s'occuper du développement personnel et professionnel de ses collaborateurs.

Même si le manager n'est pas directement en charge de la qualité de vie au travail de ses collaborateurs, par sa posture, ses gestes quotidiens, ses interactions incessantes avec les membres de son équipe, il y contribue de manière certaine.

La bienveillance est indissociable de bonne ambiance et travailler dans ce climat est source d'efficacité opérationnelle durable et d'engagement auprès de son administration. C'est un ticket gagnant/ gagnant tant recherché par un bon nombre d'administration, et même si elle représente un coût celui-ci reste marginal.

Pour le manager, la bienveillance est un levier essentiel au service de l'efficacité de son action et de la réalisation des objectifs collectifs de son équipe.

Une fois que l'on a posé ce constat, qu'en est-il du fonctionnement de nos administrations ? On le sait que la détermination et l'implication des cadres seuls ne suffisent pas, il faut aussi et avant tout que la haute administration soit convaincue du bien fondé de cette démarche managériale.

Une chose est sûre, c'est qu'au regard des informations qui nous remontent du terrain à l'occasion de nos déplacements, nous sommes à mille lieux d'un management bienveillant facteur de bonne ambiance et de résultats positifs.

La mise en place de direction de la qualité de vie au travail dans les organigrammes de nos Directions générales des ressources humaines est un premier pas, mais cela s'apparente d'avantage à une requalification de services existant qu'à la prise en compte et au développement de la bonne ambiance au travail, ce sont des organisations réparatrices et non préventives.



Le chemin est encore long pour convaincre nos décideurs que la bonne ambiance au travail peut se construire par un management bienveillant.

La verticalité n'est plus efficace. A l'aube de la prochaine révolution technologique poussée par l'intelligence artificielle, l'être humain doit être, plus que jamais, au centre de nos préoccupations.

Les ordres venus du haut, de manière verticale, sans qu'ils soient compris et intégrés par la chaîne hiérarchique son l'héritage du fonctionnement du XIX^e siècle dans la pleine période de la révolution industrielle. De nos jours, les agents sur lesquels s'appliquent ces ordres feront leur possible pour s'y soustraire et ils en auront les moyens.

Je laisse à votre sagacité l'extrait d'un texte de Johann Wolfgang Goethe (1749-1832):



Je suis parvenu à la conclusion effrayante qui est, que je suis l'élément décisif. C'est mon approche (ma vision personnelle) qui crée le climat. C'est mon humeur de chaque jour qui crée le temps. Je possède un pouvoir immense pour faire en sorte que la vie soit misérable ou joyeuse. Je peux être un instrument de torture ou un objet d'inspiration. Je peux humilier ou faire rire, blesser ou soigner. Dans toutes les situations, c'est ma réponse qui décide si je fais escalader une crise ou si j'opte pour la désescalade, et si une personne est humaine ou inhumaine. Si nous traitons les gens comme ils sont, nous les rendons mauvais. Si nous traitons les gens comme ils devraient être, nous les aidons à devenir ce dont ils sont capables de devenir.

A la suite de la lecture de ce texte qui date du XVIII^e siècle et pour conclure définitivement et tout simplement la réussite du collectif dépend avant toute chose de la bonne ambiance au travail.

