



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Association Galilée

« Comment tirer parti de l'expérience et du potentiel des seniors dans le management public ? »

Discours de M. François Sauvadet, ministre de la Fonction publique

Ecole nationale d'Administration – 14 février 2012

Mesdames, Messieurs,

J'ai tout d'abord une bonne nouvelle à vous avancer, une bonne nouvelle pour la Fonction publique, c'est l'adoption par l'Assemblée nationale, à la quasi-unanimité du projet de loi relatif aux agents non titulaires, quelques jours à peine après le vote du Sénat, qui s'était lui-même exprimé à une écrasante majorité pour ce projet de loi.

Je voudrai vous dire aussi que c'est un réel plaisir pour moi que de vous rejoindre en conclusion de vos échanges et je voudrai avant toute chose, remercier l'association Galilée d'avoir organisé ce débat ayant pour thème « tirer parti de l'expérience et du potentiel des seniors dans le management public ».

C'est un débat auquel j'attache une importance toute particulière, car aux mots expérience et potentiel, vous avez associé le mot management et pour moi, cette dimension managériale est une question centrale dans la modernisation du service public, dans cette période de grandes mutations que nous traversons.

D'abord un mot du contexte. La crise que nous traversons n'est pas une crise comme une autre, c'est une crise budgétaire qui impose et imposera la recherche permanente de l'efficience.

Cette recherche de l'efficience s'imposera d'autant plus que la société évolue, de nouvelles attentes et de nouveaux besoins apparaissent de manière continue et pour y répondre, le service public et la fonction publique se doivent de changer, de bouger, de se réformer, et j'ajouterai de se former.

Les métiers de la Fonction publique évoluent et évolueront encore, je pense notamment à la dématérialisation de certaines procédures, à la circulation toujours plus rapide des informations, au téléchargement des données, qui ont changé la nature même du métier, même si la vocation reste la même : assurer le service au public et garantir la cohésion sociale et territoriale.

Nous le voyons bien, la gestion des ressources humaines ne peut se satisfaire d'évolutions de carrières qui seraient dictées par le seul critère de l'ancienneté. Cette question du potentiel des



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

seniors, ne se limite pas d'ailleurs à la Fonction publique, c'est une question de société, on n'est pas vieux à 50 ans, on n'est pas vieux à 60 ans. L'enrichissement, la variété des parcours, l'expérience doivent être mis en mouvement et au service de cette modernisation.

Cette question deviendra de plus en plus prégnante avec le temps.

La société française, comme l'ensemble des sociétés occidentales, connaît du fait des progrès de la science un allongement continu de l'espérance de vie. On gagne un an tous les quatre ans. Cette tendance lourde, c'est d'abord une chance collective pour chacun d'entre nous, celle de vivre tout simplement plus longtemps, c'est aussi, et c'est là je crois l'essentiel, une chance pour la société toute entière, à condition cependant que nous sachions relever l'ensemble des défis que cela implique.

Le premier de ces défis, c'est bien sur la réforme de notre système de retraites, un système qui, construit sur le principe de la répartition et de la solidarité intergénérationnelle, menaçait ni plus ni moins que de s'effondrer du fait du départ en retraite des générations nombreuses de l'après-guerre. Sur cette question essentielle qui impliquait bel et bien l'une des pierres angulaires de notre modèle social, le législateur a su prendre ses responsabilités et garantir l'avenir de nos retraites. Je crois d'ailleurs que derrière les oppositions, hier fermes et définitives et aujourd'hui plus discrètes en ce qui concerne l'allongement de la durée de cotisation et de travail, nul ne reviendra demain sur le cœur de cette réforme, c'est-à-dire le principe selon lequel l'allongement de la durée de vie implique aussi de travailler plus longtemps.

Pour autant, repousser l'âge légal du départ en retraite ne suffit pas. Derrière cette question, le second défi qui nous est lancé, c'est bien de tirer toutes les conséquences de ces changements dans la conception des carrières et dans l'organisation de nos services publics en permettant l'émergence d'un véritable management des seniors. L'idée, Mesdames et Messieurs, ne doit pas être seulement de permettre dans les faits aux seniors de travailler plus longtemps, elle va bien plus loin car notre objectif, c'est bien de valoriser leur travail dans ce qu'il peut avoir de spécifique.

Les maîtres-mots seront la mobilité interne à chaque fonction publique et entre les fonctions publiques, enrichissement des parcours, passage aussi pourquoi pas par le privé pour ceux qui le souhaitent et je pense que cela passera aussi par une déconcentration de la gestion des ressources humaines, encore trop centralisée dans la Fonction publique d'Etat, même si nous avons connu ces dernières années des évolutions incontestables. La dimension managériale sera une dimension centrale, à tout niveau, pour apporter des réponses, redonner du sens à tous ceux que les mutations bousculent dans leurs habitudes et qui parfois aboutissent à des pertes de repères.

Il ne faut pas sous-estimer les changements qui sont intervenus depuis 4 ans, conformément aux engagements pris par le Président de la République devant les Français.



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le Gouvernement a modernisé en profondeur la Fonction publique, notamment la fonction publique d'Etat et la Fonction publique hospitalière. La fonction publique territoriale ne pourra pas s'exonérer durablement de cette même recherche de l'efficience.

La révision générale des politiques publiques, la réorganisation des services déconcentrés de l'Etat, la réforme de la carte judiciaire, de nos armées, de Pôle emploi, sans oublier la création de la Direction générale des Finances publiques, dont on parlait depuis des années, ont rythmé le temps des réformes, auxquelles j'ajouterai le non-remplacement d'un départ en retraite sur deux dans la Fonction publique de l'Etat.

Ces efforts ont été utiles au pays et personne n'y reviendra demain. Ils ont évité ce qui se passe aujourd'hui dans bon nombre de pays qui précisément n'ont pas fait ces efforts.

Chez nombre de nos partenaires, il s'agit désormais de plans de licenciements et de diminutions sèches des traitements comme des pensions.

Ces réformes ont été mises au service d'une modernisation de la Fonction publique, en jouant gagnant-gagnant, en intéressant les agents aux résultats de cette politique en leur redistribuant 50 % des économies générées par le 1 sur 2.

Entre autres mesures, cette redistribution aura, je le rappelle, permis de conduire un vaste chantier de rénovation de l'évolution des carrières et notamment des grilles indiciaires, qui n'a pas son équivalent depuis plus de 20 ans. A la fin de l'année 2011, ce sont au total près de 2 milliards d'euros qui ont directement bénéficié aux agents.

Au-delà, faire le choix du gagnant-gagnant, c'est également proposer à nos agents des perspectives de carrières plus souples et donc plus adaptées à une véritable gestion des âges de la vie dans la Fonction publique.

C'est le sens, Mesdames et Messieurs, de la loi du 3 août 2009, à travers laquelle nous avons enfin donné tout son sens à la notion de parcours professionnel dans la Fonction publique. En instaurant un véritable droit à la mobilité dans chacun des versants de la Fonction publique, nous avons ouvert à chaque agent la possibilité de construire son propre parcours professionnel sur la base de ses compétences mais aussi de ses attentes, mais aussi de celles du service public. C'est d'ailleurs dans cet esprit d'un management nouveau que j'ai souhaité la généralisation de la prime de fonction et de résultat (PFR) et la mise en place de l'intéressement collectif, une prime esprit d'équipe, avec un montant unique quel que soit le niveau de responsabilité au sein d'un service, qui s'appuiera des objectifs quantifiés.

Faire coïncider aussi, vie professionnelle et vie personnelle.

C'est dans ce sens que j'ai souhaité mener une expérimentation en ce qui concerne le télétravail dans la Fonction publique. Si elle reste aujourd'hui peu développée, cette pratique n'en possède en effet pas moins plusieurs avantages évidents. Le rapport qui m'a été remis en juillet dernier par le Conseil général de l'Industrie de l'énergie et des Technologies (CGIET) en faisait d'ailleurs la démonstration : le télétravail, c'est plus de flexibilité dans



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

l'organisation des journées de travail, une baisse du stress dû aux transports et surtout une meilleure conciliation entre la vie personnelle et professionnelle de chaque agent. Sous réserve que celui-ci soit assorti de garanties efficaces, telles que son caractère limité dans le temps, c'est-à-dire un à deux jours par semaine, afin notamment de ne pas rompre les communautés de travail, c'est là aussi à mon sens un outil que nous pouvons mobiliser en direction des seniors. Une disposition du projet de loi sur les agents non titulaires qui vient d'être adopté par l'Assemblée nationale vient encadrer le recours au télétravail en fixant des grands principes qui devront être déclinés dans le cadre d'une concertation avec les partenaires sociaux.

Ouvrir des possibilités de carrières aux femmes dans la Fonction publique, c'est aussi le sens des mesures que j'ai souhaité prendre en direction de l'égal accès aux responsabilités des hommes et des femmes dans la Fonction publique. Car la Fonction publique se doit d'être exemplaire dans cette gestion des parcours comme dans ses recrutements, et je veux saluer le succès des classes préparatoires intégrées, dont je souhaite qu'elles se généralisent, notamment à L'INET. J'ai été amené à proposer il y a quelques jours des mesures fortes notamment la mise en place d'un système de quotas de femmes pour les nominations aux plus hautes responsabilités. Les quotas, ce n'est pas la panacée, mais si l'on veut que les choses bougent, on ne peut pas se contenter de circulaires. Le dispositif que j'ai proposé, c'est au fil des années 20 % puis 30 % puis en 2018 40 % des femmes dans les nominations aux plus hautes responsabilités

J'ajouterai que l'égalité professionnelle, ce n'est pas simplement une affaire de nominations. Dans le prolongement du rapport remis en mars dernier par Madame la députée Françoise GUEGOT au Président de la République, j'ai souhaité que nous puissions également réfléchir aux moyens de permettre aux femmes, mais en réalité aussi aux hommes; de mieux concilier vies professionnelle et personnelle. C'est là aussi, Mesdames et Messieurs, une exigence qui rejoint pleinement nos objectifs d'une meilleure gestion des âges de la vie dans l'ensemble de la Fonction publique.

Mesdames et Messieurs, ce sont là des dispositifs de modernisation qui seront autant de nouvelles opportunités en ce qui concerne la gestion des âges de la vie et notamment l'employabilité des seniors, il nous faut cependant aller plus loin. En dépit des progrès réalisés ces dernières années, il faudra aller plus loin, car le constat est là : le taux d'emploi tous secteurs confondus des 55-64 ans, de l'ordre de 40 % en 2010, continue en effet de se situer résolument en deçà des moyennes européennes.

Du public au privé, les enjeux diffèrent mais c'est un même constat qui s'impose, celui, au final, de la persistance de stéréotypes qui voudraient que les seniors aient une résistance au changement, un manque de flexibilité, mais aussi une moindre efficacité pour un coup salarial trop élevé.

Mesdames et Messieurs, la réalité, c'est que l'apport des seniors dans le fonctionnement d'un service est bien loin de se limiter à la seule qualité de leur expérience.



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Il faut travailler à l'évolution des parcours. Cela veut dire : continuer à réformer l'encadrement supérieur, c'est ce que nous venons de faire pour les fonctionnaires territoriaux, ou encore ce que nous avons permis à travers notre politique de fusion de corps, c'est-à-dire l'émergence d'une fonction publique de métiers.

La question de la gestion des ressources humaines est une question d'une importance toute particulière. De ce point de vue les outils à notre disposition demeurent encore largement sous-utilisés, comme l'est encore la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières.

C'est le cas aussi en matière de conditions de travail, où les mesures destinées à préserver l'environnement des agents les plus âgés sont encore trop rares. C'est le cas enfin pour nos techniques managériales, où la diversité des âges est encore trop faiblement prise en compte, de l'aveu même de nos responsables des ressources humaines. Par ailleurs, notre connaissance même du sujet est perfectible sur le plan des statistiques et des données dont nous disposons.

C'est donc bien, Mesdames et Messieurs, à un véritable changement culturel que nous invite cette gestion des âges de la vie.

La mission relative à la gestion des âges de la vie dans la Fonction publique, confiée en novembre dernier par le Premier ministre à M. Pascal BRINDEAU, constitue à cet égard une nouvelle étape dans la définition d'une politique à la fois plus globale et plus ambitieuse en ce qui concerne le rôle et la place des seniors dans le service public.

L'enjeu de cette mission, c'est d'abord de procéder à un véritable état des lieux des bonnes pratiques mises en place tant dans le secteur privé que public, avec par exemple les mécanismes de coopération intergénérationnelle axés sur la formation et la transmission de connaissances, je pense aussi à l'apprentissage et au tutorat. Des politiques mises en place chez nos principaux partenaires européens, qui ont pour la plupart, perçu plus tôt que nous la prégnance de cet enjeu, je pense notamment à la Finlande où un programme national sur le vieillissement des effectifs du secteur public et du secteur privé avait été engagé dès 1998.

Au-delà, il s'agit également de mieux tourner l'ensemble de nos outils de gestion des ressources humaines vers ce nouvel objectif. Je pense au rôle que devra jouer à l'avenir la médecine du travail en matière de prévention des inaptitudes liées à l'âge, je pense aussi à nos dispositifs de formation professionnelle, qui devront être adaptés à ce public spécifique, et plus largement à la manière dont nous accompagnons l'ensemble des agents en fin de carrière. Je pense notamment qu'il nous faudra mieux valoriser les talents des seniors en leur confiant des postes d'expertise, voire des postes dits de « respiration » pour les catégories d'agents les plus exposées à la pénibilité.

Mesdames et Messieurs, derrière le diagnostic il y a une ambition, celle de faire de la gestion des âges de la vie et de la valorisation du rôle des seniors des axes majeurs du management public de demain. Sur la base des propositions que me remettra d'ici quelques jours M. BRINDEAU, je souhaite que nous nous engagions au plus vite vers la mise en place de mesures à la fois concrètes et utiles pour les seniors de la Fonction publique mais aussi pour la Fonction publique elle-même.



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Je veux, avant de conclure, rendre hommage aux agents publics. Si la Fonction publique s'est réformée, si le service public est en mesure de se moderniser, c'est d'abord le fait des fonctionnaires eux-mêmes, de leur compétence et de leur implication constante au service du public et ce quel que soit leur âge. Cela s'appelle les valeurs du service public. Ces valeurs, elles doivent être mises en mouvement au service de la modernisation.

La notion de parcours professionnel doit être au cœur de notre politique car c'est avec chacun des agents, en leur ouvrant des perspectives jusqu'au terme de leur carrière que nous pourrons, demain, répondre aux attentes de la société et assurer, toujours plus efficacement, un service public de qualité.

Je vous remercie,