

Adigge LA LETTRE

Avril 2004

n°23

« Conseiller, c'est presque aider. »

PLAUTE

Délégation interministérielle à la réforme de l'État (DIRE) :
Evaluer la démarche de programme pluriannuel de modernisation (PPM) menée par 14 ministères de 1999 à 2002
Ministère de l'Écologie et du Développement Durable (MEDD) :
Accompagner un ministère dans la définition de son plan de GPEEC

Délégation interministérielle à la réforme de l'État (DIRE) : Evaluer la démarche de programme pluriannuel de modernisation (PPM) menée par 14 ministères de 1999 à 2002

CONTEXTE

Une circulaire du Premier ministre invitait en 1998 chaque ministère à entreprendre la formalisation et la mise en œuvre d'un programme pluriannuel de modernisation. Le PPM devait ainsi déterminer des orientations stratégiques pour le ministère, impulser et accélérer des actions de modernisation, enfin servir à piloter ces changements.

La DIRE avait pu effectuer une évaluation annuelle du nombre et de l'ampleur des actions menées par chaque ministère (1999/2002). Mais elle souhaitait également, s'interrogeant sur une reconduction du dispositif, pouvoir apprécier les points forts et les points faibles du dispositif en tant que tel comme du processus d'animation des démarches de PPM par les différents ministères.

OBJECTIFS

1. Réaliser une étude d'évaluation légère, avec deux fortes contraintes : d'une part tenir un délai court et prédéfini, d'autre part être exhaustif sur l'ensemble des 14 ministères.
2. Apprécier la manière dont s'est effectuée l'articulation entre les orientations pluriannuelles de chaque ministère et les impulsions ultérieures sur des grands chantiers de réforme de l'Etat (LOLF, simplification, décentralisation, GPEEC notamment).

MÉTHODE

- ❖ Mise en place d'une campagne d'entretiens auprès de 2 à 4 interlocuteurs dans chaque ministère : Haut fonctionnaire chargé de la modernisation et de la déconcentration, responsables de la modernisation, directeurs généraux de l'administration centrale.
- ❖ Réalisation d'entretiens approfondis par une équipe de 3 consultants ADIGE Conseil.
- ❖ Synthèse progressive au cours de la campagne d'entretiens

POINTS CLÉS DE LA DÉMARCHE

- ❖ Capacité d'ADIGE Conseil à déployer une équipe homogène, impliquée dès le premier comité de pilotage ce qui s'est avéré décisif pour :
 - ajuster le positionnement d'une intervention d'évaluation touchant à la politique de modernisation propre à chaque ministère.
 - réunir les conditions d'un programme d'entretiens rapide et fiable avec des hauts responsables très occupés,
- ❖ Efficacité de moyens, 21 jours de travail seulement ayant permis de prendre en compte, d'analyser et de restituer la situation de 14 ministères différents en taille comme par l'ambition et le processus d'animation de leur PPM : concentration de l'équipe, grilles de questionnement, de vérification et d'interprétation faites sur mesure et bien partagées, validations progressive.
- ❖ Niveau de la coopération apportée par l'équipe de la DIRE : elle a été instantanée, très confiante, facilitante au plan pratique autant qu'éclairante au plan politique.

RÉSULTATS OBTENUS

- ❖ Une restitution des résultats à la date souhaitée, 7 semaines après le démarrage de la mission.
- ❖ La comparaison et l'évaluation des 14 démarches ministérielles de modernisation 1999/2002.

Consultants ADIGE Conseil : Olivier de Margerie, Pierre de Boissésou, Isabelle Decobert

Les consultants mentionnés pourront vous renseigner sur les interventions décrites : n'hésitez pas à les contacter. Ainsi que les organisations citées :

Interlocuteurs : DMGPSE (auparavant DIRE) :

M. Bernard Blanc 01 42 75 73 83

M. Pascal Viné 01 42 75 74 09

Accompagner un ministère dans la définition de son plan de GPEEC

LE CONTEXTE : UNE PROGRESSION NECESSAIRE ET COMPLEXE

Le Ministère de l'Écologie et du Développement Durable (MEDD), comme tous les autres ministères, est directement concerné par la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC) : nombreux départs en retraite programmés dans les années qui viennent, renouvellement lié à l'attractivité auprès des jeunes, nécessité de construire ou faire évoluer les outils de gestion des ressources humaines... De plus, il connaît une situation particulière qui rend la gestion plus difficile :

- ❖ diversité des structures du Service Public de l'Environnement (SPE) qui comprend les services déconcentrés de 4 ministères et de nombreux établissements publics,
- ❖ quasi-absence de corps de fonctionnaires et de ce fait situation d'interdépendance de gestion vis-à-vis notamment des Ministères de l'Agriculture et l'Équipement,
- ❖ rotation importante des personnels de catégorie A liée pour partie aux représentations en vigueur dans les autres ministères concernant le MEDD (ministère de « passage » pour une carrière),
- ❖ ministère jeune dont l'identité culturelle reste encore à consolider.

Ce contexte spécifique pose des questions redoutables pour gérer les ressources humaines et pour les anticiper : les performances attendues au plan environnemental dépendent de l'action de multiples acteurs et la gestion des ressources pour atteindre ces objectifs est loin d'être autonome.

LA MÉTHODOLOGIE

La méthodologie utilisée a conduit à enchaîner 3 phases de travail :

1. Clarifier la situation et déterminer le périmètre à prendre en compte :
 - ❖ Recensement et analyse des outils et études existants.
 - ❖ Rencontre avec les principaux acteurs.
 - ❖ Proposition de choix pour définir différents périmètres d'intervention à l'intérieur du SPE.
2. Décliner les orientations stratégiques au niveau de chaque structure du SPE :
 - ❖ Création de groupes de travail par grande politique : prévention et risques, eau, nature et paysages et expression des orientations stratégiques pour chacune d'entre elles.
 - ❖ Participation aux groupes de travail de l'ensemble des structures contributrices à ces orientations : Administration Centrale, Diren, Drire, Dde, Ddaf, Ddsv, Services de Navigation et Maritime, Agences de l'Eau, Conseil Supérieur de la Pêche, Office National de la Chasse et de la Faune Sauvage, Parcs Nationaux...
 - ❖ Création d'un groupe de travail territorial pour observer au niveau d'une région-test comment s'articulent concrètement ces orientations sur le terrain.
 - ❖ Déclinaison des orientations stratégiques et mise en évidence de la contribution attendue précisément de chaque structure à chaque politique.

- ❖ Rédaction de fiches « compétences » pour chaque contribution attendue.

3. Consolider les changements nécessaires au niveau des principales structures :

- ❖ Reprise par structure (en l'occurrence les services déconcentrés) de l'ensemble des contributions et compétences attendues.
- ❖ Identification des besoins en compétences à moyen terme.
- ❖ Définition d'un plan GPEEC par structure : recrutement et commande vers la formation initiale, formation continue, redéploiement et réorganisation.

LES POINTS-CLÉS DE LA DÉMARCHE

Rester centrés sur l'essentiel, garder le cap pour, malgré les inflexions données aux politiques et les incertitudes liées à la décentralisation (surtout à l'Équipement), construire un dispositif global et cohérent qui prenne en compte l'ensemble des paramètres : les emplois, les effectifs, les compétences.

Prévoir une méthodologie souple permettant l'intégration des changements : alignement des orientations stratégiques sur les programmes et actions LOLF en cours de définition à ce moment, ajustement des données quantitatives avec les demandes de l'Observatoire de l'Emploi Public...

Créer des outils pertinents : matrice de croisement orientations stratégiques / structures concernées qui permet de visualiser toute l'action du ministère ; importance de la fiche « contribution attendue de chaque structure » document auto-porteur qui identifie contribution, compétences dont devra faire preuve collectivement la structure, emplois et effectifs concernés, évolutions quantitatives et qualitatives à prévoir

LES RÉSULTATS OBTENUS

Un premier plan GPEEC a pu être élaboré concernant l'ensemble des services déconcentrés concernés. Il reste à engager la réflexion concernant la politique d'évaluation environnementale et le développement durable, les fonctions support et managériale, et élargir le périmètre de décision en terme de GPEEC à l'Administration centrale et aux structures du second cercle (Établissements Publics).

Consultants ADIGE Conseil : Serge Barzucchetti, Olivier de Margerie, Pierre de Boisséson, Isabelle Decobert

Les consultants mentionnés pourront vous renseigner sur les interventions décrites : n'hésitez pas à les contacter. Ainsi que les organisations citées :

Interlocuteurs MEDD : Catherine Naneix, Geneviève Régnier (bureau RH2 : 01 42 19 22 32), Dominique Guizien (SDRH)

Créée en 1978, Adige Conseil est une S.A.R.L. au capital de 45 734.71 €. Notre approche du métier de Conseil se caractérise par une volonté de transfert de savoir-faire et d'accompagnement du changement au sein des organisations qui nous font confiance.