

La mise en œuvre des lignes directrices de gestion Guide d'accompagnement des CDG aux collectivités territoriales

Fiche action 32 : Mettre en œuvre une négociation sur les LDG

Enjeux

La phase de dialogue social n'est pas l'étape la plus sereine à vivre des projets RH.

Peur de la confrontation basée sur une logique de rapport de force, hantise de la récusation systématique du projet défini par la collectivité, incapacité de sortir d'un rapport dialectique insurmontable patronat versus salariat, crainte de l'enlisement des débats et de la dénaturation du projet initial, le dialogue social souffre d'une image altérée en raison des idées que chaque participant projette sur cette forme de débat. S'ajoute à cela la dénonciation par les organisations syndicales d'un dialogue grippé, campé sur des positions respectives indépassables et un ersatz de concertation sur des projets déjà ficelés pour lesquels les amendements syndicaux possibles ne sont tolérés qu'à la marge.

Crédibiliser sa démarche

C'est pourtant sous l'angle de l'opportunité qu'il est pertinent d'envisager ce dialogue.

Premièrement car toutes les parties partent à égalité sur les LDG.

Quel est ce nouveau concept de gestion des ressources humaines ? Quels objectifs elles s'assignent d'atteindre ? Quelles formes doivent-elles revêtir ?

Il faut imaginer que les organisations syndicales comme les employeurs ne savent pas réellement par quel bout prendre ce concept. Et à leur décharge, ce n'est pas la modestie textuelle des dispositions du décret pas plus que celles de la loi qui détromperont cette idée, car à vrai dire, tout est à créer.

Ensuite, il faut s'efforcer de concevoir cette phase comme un réel enjeu et une occasion de crédibiliser la démarche.

Le législateur comme le pouvoir réglementaire ont particulièrement insisté sur la nécessité de transparence de la démarche et de la définition des LDG par l'obligation de publicité et d'accès des agents à celles-ci.

Parce qu'on leur confère une force opposable, la solidité de leur construction autant que la force d'une démarche assumée par l'employeur local apportent un potentiel de confiance à leur égard qui pèsera dans leur application.

Promouvoir le dialogue c'est donc conférer à l'ensemble des partenaires un rôle, une légitimité et une responsabilité dans la manière de mener les débats, puisque par l'intermédiaire de leurs représentants, les agents sont associés à la démarche.

C'est donc une occasion de renouer le dialogue entre décideur et représentant du personnel, de donner l'espace et le temps de l'expression, du débat, de la contradiction et de la construction.

Méthodologie

1) Comment nouer ce dialogue ? L'organisation de la négociation

La séance du comité technique, instance de référence sur les LDG, est-elle la seule occasion de concertation autour des LDG ?

Cette instance en a en tout cas la légitimité en ce que son rôle est consacré par les textes. Elle est donc incontournable dans le processus d'édification des LDG.

Mais ce n'est pas en séance que se fait le travail puisque le CT est saisi sur un projet déjà mûri qui prend la forme à la virgule près de ce qui sera appliqué dans la collectivité ou l'établissement.

Le projet se prépare et se travaille en amont, et de fait idéalement, la négociation aussi.

C'est là qu'intervient l'identification des acteurs du projet LDG.

Les élus et particulièrement l'autorité territoriale qui faut-il encore le préciser, arrête les lignes de gestion, sont à la manœuvre pour fixer les objectifs des LDG.

La sphère administrative les « *met en musique* ».

Les partenaires sociaux confrontent le projet aux attentes, aux aspirations du personnel en matière d'évolution de carrière, de condition de travail, qu'ils représentent et l'expriment pour le compte de ceux-ci.

Par quels moyens associer les partenaires sociaux ?

Soit en les associant au sein du groupe projet LDG, soit dans une commission ad hoc type groupe de travail.

Sans se substituer au rôle du comité technique, seule instance légitime à connaître des LDG, le groupe projet ou le groupe de travail élaborera le projet à soumettre au CT.

Quels partenaires sociaux inviter au dialogue ?

Sont identifiées dans le cadre des négociations par l'article 8 bis de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983, les organisations syndicales représentatives qui siègent dans l'instance désignée comme celle au sein de laquelle se mène la négociation. S'agissant des LDG, le comité technique est l'instance de référence.

Ce ne sont pas obligatoirement les membres du CT, mais des représentants des organisations syndicales identifiées ci-dessus qui peuvent participer au groupe de travail.

2) La méthode de la négociation : instaurer un partenariat

Sortir des conventions du dialogue social enfermé dans un jeu d'acteurs au sein des instances consultatives, innover en s'inspirant de la méthode des accords collectifs qui vont pénétrer progressivement les nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines dans le secteur public, c'est à cette nouvelle forme de négociation qu'incite la réflexion sur les LDG.

Les LDG sont en effet une occasion idéale de préfigurer ce que pourrait concrétiser une négociation débouchant sur un accord collectif. C'est un dispositif inédit dans la fonction publique, jusque-là bâtie et profondément pétrie par un système de nature essentiellement juridique : de source légale et réglementaire dans lequel l'espace est peu ouvert à la négociation sur le fond.



Or, puisque les LDG attribuent à l'autorité territoriale un pouvoir et une souplesse d'action, l'employeur local peut se saisir de ces avancées en matière de gestion des ressources humaines pour mener avec agilité le dialogue.

3) Fixer le cadre de la négociation

Co-construire ce n'est pas co-gérer, encore faut-il fixer des règles sur les attributions de chaque partie et clarifier dès le départ et ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.

Rapporté à la gestion de projet, il est courant de fixer que ce qui n'est pas négociable et qui est inscrit dans la lettre de commande c'est l'objectif du projet. En revanche, c'est le chemin à suivre (la méthode, les moyens) qui ouvre l'espace de liberté.

A l'instar d'un projet défini par une lettre de commande, la fixation des objectifs des LDG doit faire l'objet d'une lettre de cadrage portée par l'autorité territoriale.

Si les objectifs sont les critères non négociables du projet, pour emporter l'adhésion, ils doivent être guidés par l'intérêt de la collectivité, de sorte que les parties prenantes se reconnaissent autour de ceux-ci.

Par exemple : assurer la continuité de service, être en conformité avec le statut de la fonction publique territoriale, servir les besoins des administrés.

Ils constituent les principes « *constitutionnels* » qui encadrent la démarche. Il est donc nécessaire qu'un premier consensus soit atteint par l'acceptation de ces objectifs.

Enfin, l'idée d'une charte de travail organisant le dialogue qui établit comme principes de travail, le respect du débat, des idées, de l'égalité de parole est un élément méthodologique de l'organisation du dialogue.

Sur quoi négocier ?

C'est la partie la plus subtile mais sans doute la plus riche, celle qui donne du sens à la négociation si elle est parfaitement assumée, autrement dit si elle donne de la latitude aux partenaires sociaux pour exprimer leurs idées.

Ce qui souvent entre dans le champ de la négociation c'est la méthode et/ou les moyens d'action pour atteindre l'objectif.

Dans le cas présent, le champ de la négociation peut investir les domaines relatifs à :

- L'accès à la formation formalisé dans le plan de formation
- Les critères de sélection pour établir les promotions : avancement de grade
- Les critères de mobilité interne et d'évolution fonctionnelle
- Les conditions de travail à travers l'hygiène, la sécurité et la santé au travail (qualité de vie au travail, lutte contre les RPS...)
- La politique liée à l'égalité femmes/hommes...

4) La formalisation d'un accord issu de la négociation

Le résultat de la négociation doit évidemment être transcrit dans un document. En l'espèce, le document cadre fixant les LDG en est le réceptacle naturel.

L'aboutissement de ce travail va désormais nourrir un deuxième niveau de concertation, qui se tiendra au sein du comité technique. Cette instance est effectivement saisie pour avis sur le projet de lignes directrices de gestion.

