

## UN RAPPORT POUSSE À FLUIDIFIER LA GESTION DES CADRES DES "DDI"



© DR

**L'intérêt du service impose une gestion décloisonnée des parcours des cadres des directions départementales interministérielles (DDI), juge un rapport de plusieurs corps d'inspection, qui suggère de renforcer la formation et d'assouplir certaines règles de gestion.**

Comment améliorer la situation de l'encadrement intermédiaire dans les directions départementales interministérielles (DDI) ? C'est à cette question qu'ont tenté de répondre plusieurs corps d'inspection dans un rapport rendu public en début d'année. L'encadrement intermédiaire dans l'administration fait l'objet d'une préoccupation croissante des pouvoirs publics. Préoccupation d'autant plus forte que les DDI restent un ensemble administratif complexe et toujours en construction ([lire le rapport sur la "Situation et le positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI"](#)).

Pour rappel, les DDI ont été créées en 2009, en pleine vague de la Révision générale des politiques publiques (RGPP). Au final, près de 240 de ces directions ont été mises sur pied aux quatre coins de la France : des directions départementales des territoires (DDT), de la cohésion sociale (DDCS) ou de la protection des populations (DDPP). Objectif : faire travailler ensemble sous une même autorité (le préfet) des agents issus de ministères et d'administrations différents. En huit ans, les effectifs globaux des DDI ont été sabrés de plus d'un tiers.

## **Favoriser la promotion**

Selon la mission d'inspection, environ 1 500 agents (sur 28 000) exercent, en appui direct des directeurs et directeurs adjoints de DDI (n), au niveau hiérarchique n-1 et environ 5 000 cadres exercent des fonctions d'encadrement intermédiaire du niveau n-1 au niveau n-3. La gestion de ces cadres relève de différents ministères d'origine suivant les règles propres à leurs corps d'appartenance. À l'occasion de ce "portrait" de l'encadrement intermédiaire, la mission en profite pour formuler quelques constats et recommandations.

Les parcours de carrière de ces cadres ont perdu en lisibilité et le rapport préconise de faciliter l'accès pour ces agents aux fonctions de directeurs auxquelles ils accèdent assez peu. Parfois par manque d'attrait, mais aussi parce que le nombre de postes de directeurs a été réduit.

*"Satisfaits de leurs relations de travail et impliqués dans la réalisation de leurs missions, les cadres intermédiaires exercent cependant dans des conditions de travail parfois tendues et qui appellent une vigilance nationale et locale",* juge aussi le rapport, en estimant que les cadres intermédiaires doivent être mieux accompagnés pour exercer leur rôle.

## **Renforcer la formation**

Les inspecteurs suggèrent de concevoir au niveau national et de décliner en région des formations à la prise de poste des cadres intermédiaires en DDI, comportant trois volets modulés selon le profil de chacun : formation au management, semaine d'acculturation aux services territoriaux de l'État dans le département, modules de formation aux cultures et métiers de sa DDI. Il s'agirait aussi de rendre systématique l'ouverture des formations de tous les ministères pour les cadres intermédiaires des DDI.

Mais la mission s'attarde également sur les règles de gestion RH autant que budgétaire qui régissent ces cadres, en rappelant la promesse initiale faite aux agents : la création des DDI serait de nature à favoriser les parcours interministériels au niveau local. *"Or plusieurs cadres ou directeurs rencontrés par la mission ont fait part de leurs vives déconvenues en la matière",* note le rapport confirmant là d'autres constats. *"Le système reste en effet complexe"* puisque pour respecter la gestion du budget par opération de programme, le recrutement d'un agent d'un ministère sur un poste relevant d'un autre ministère n'est possible que si ce recrutement est compensé dans le même temps par un départ en sens inverse d'un agent du même ministère que l'agent ainsi recruté.

## **Assouplir certaines règles**

Ce système, dit des compteurs, *"impose des démarches longues, difficiles et toujours incertaines"*. Le rapport recommande d'expérimenter sur un exercice budgétaire une neutralisation des "compteurs" ministériels pour les mouvements de tous les cadres de DDI, afin de favoriser le décloisonnement. *"L'effet devrait en être relativement limité si l'on se réfère au nombre de mouvements en 2015 qui s'élève à environ 2 000 entrées et sorties de catégories A",* préviennent les inspecteurs.

Toujours dans cette idée de décloisonner et de pousser aux mobilités, le rapport préconise d'homogénéiser les cotations de postes et les régimes indemnitaires entre services régionaux et départementaux pour favoriser les parcours alternés. Notant, en guise d'exemple, que le régime indemnitaire d'un chef de service en direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (Dreal) est plus favorable qu'en direction départementale des territoires (DDT), la mission esquisse un constat : la mise en œuvre du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) pour les corps concernés *"n'a pas été l'occasion de modifier cette situation"*.