

# Notre réaction aux recommandations du rapport Berger – Guillou – Lavenir

Fortement mobilisés depuis le début de 2021 sur le dossier de l'avenir de nos corps dans le cadre de réforme de la Haute fonction publique, nous avons lu attentivement [le rapport Berger-Guillou-Lavenir](#) sur les grands corps techniques de l'État. Nous y saluons un certain nombre de points positifs mais selon nous il manque des éléments-clés dans l'analyse et les recommandations qui en découlent. Si l'on veut que la réforme soit un succès, un certain nombre de risques devront être gérés dans la mise en œuvre des recommandations. Ils sont tous selon nous liés à une séparation trop floue des rôles des différents acteurs ou à des déséquilibres potentiels de pouvoirs.

## Des point positifs

Nous saluons pour commencer la reconnaissance qui est faite du besoin en ingénieurs pour doter l'État des compétences nécessaires à l'accompagnement et au pilotage des grandes évolutions de la société. En vue notamment, les enjeux de souveraineté de la France. La reconnaissance en particulier du besoin en hauts-fonctionnaires titulaires pour assurer cette expertise dans la durée et consolider la culture publique est également une bonne chose. De même, l'identification faite de la faiblesse de l'État en matière de gestion prévisionnelle et d'emplois et des compétences (GPEC). Nous saluons aussi l'adoption d'une vision dynamique pour s'adapter aux besoins futurs ou en évolution, notamment la reconnaissance que les besoins en matière de traitement des données et data-science vont au-delà du contingent actuel des Insee. Enfin, le rapport reconnaît le besoin de lever les freins à la mobilité et en particulier ceux qui touchent aux conditions de rémunération entre ministères : c'est également très positif.

## Des éléments manquants

Absence de taille selon nous, la « gestion » des fins de carrière. Le sujet est vu sous le seul prisme de la pyramide qu'il conviendrait de gérer par une sortie des cadres : vers le privé, les collectivités locales ou autres structures hors de la Fonction Publique d'État, voire incitations au départ par un chèque de pré-retraite. Rien n'est indiqué sur les problématiques de transmission inter-générationnelles des savoirs entre cadres « senior » et « junior ».

Rien non plus sur les besoins d'audit interne qui gagneraient selon nous à être réalisés par des experts à la connaissance intime du fonctionnement de l'administration car liée à leur carrière, plutôt qu'à des expertises externes de cabinets conseils peu efficaces car très coûteuses et à valeur ajoutée limitée (cf. les débats récents au Sénat).

Nous regrettons aussi que la formation continue soit surtout évoquée dans l'esprit d'« actualiser les compétences » en couvrant à la fois « les compétences transversales et managériales » ainsi que les « compétences techniques ». L'objectif de la formation continue, qui n'est pas évoqué dans le rapport, pourrait être également de préparer à des changements d'orientation de carrière pour favoriser les mobilités inter-domaines justement souhaitées, et de préparer l'acquisition de nouvelles compétences pour préparer les fins de carrière, comme par exemple doter les hauts fonctionnaires de capacités d'audit et de contrôle interne, de mentorat.

### Des comparaisons de rémunérations encore insuffisantes selon nous

Même si l'on salue l'effort qui a été fait pour produire des comparaisons entre les corps sur les rémunérations, on reste sur des analyses de premier niveau.

■ Le tableau 2 p22 donne des niveaux d'indice de grille, mais cette approche ne tient pas compte des avancements, de l'automatisme d'atteinte des échelons ou non, ni de l'âge, ou encore des propensions à sortir du champ (vers le privé notamment). Ainsi, par exemple, le corps des IG Insee, contrairement aux autres corps techniques de l'État, n'a pas la HED automatique. Le tableau 3 p22 donne des niveaux moyens de rémunération par grade, mais ne tient pas compte des facteurs précités qui impactent tous la moyenne présentée. Si la rémunération moyenne des Insee au grade d'ingénieur en chef est supérieure, c'est avant tout parce qu'ils accèdent à ce grade bien plus tardivement dans leur carrière que les autres corps et qu'ils sont moins souvent partis dans le privé. Les effets de lenteur du déroulé de carrière ou au contraire d'accélération de carrière via les postes d'emplois fonctionnels inégalement utilisés dans les différents corps, ne sont pas mis en évidence. Ces sujets sont identifiés dans l'annexe pp 99 et 100 et notamment via le tableau 33 qui donne les âges moyens de passage au grade supérieur, mais l'analyse reste limitée à ces entrées de grade. En outre, les données sur les rémunérations totales brutes (tab 34 p100) ont exclu du champ de l'analyse les emplois fonctionnels.

■ Pour vraiment mesurer en profondeur les écarts de situations de rémunération, il faudrait élaborer des tableaux de rémunération croisés corps x grade x (âge ou ancienneté de carrière), et donner pour ces strates non seulement les moyennes, mais surtout des indicateurs de dispersion (écarts inter quartiles ou inter déciles, indice de Gini...) et de distribution (histogrammes, ou bien médiane - quartiles - déciles d1 & d9). On pourrait aussi calculer les sommes cumulatives des rémunérations brutes actualisées au fur et à mesure du déroulé de carrière, et comparer les distributions de ces courbes de déroulé de carrière du point de vue de la rémunération. Et il faudrait à tout le moins intégrer les postes fonctionnels dans l'analyse !

## Les organisations syndicales oubliées

Les OS sont les grandes absentes des instances de concertation et d'organisation des dispositifs. C'est bien dommage. Le rapport propose une inflation caractérisée en matière de comitologie, mais les participants à ces nombreux comités sont surtout la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE), les chefs de corps, les responsables de domaines, les employeurs, les responsables des écoles de formation initiale. La présence des OS à certains comités bien choisis serait une valeur ajoutée pour le dispositif.

## Les risques que nous identifions

Nous identifions plusieurs risques à gérer dans la mise en œuvre des recommandations si l'on veut que l'évolution soit couronnée de succès. Ces risques sont tous liés à une séparation trop floue des rôles des différents acteurs ou à des déséquilibres de pouvoirs entre ces acteurs.

En premier lieu nous voyons un risque de partage inefficace des responsabilités entre la DIESE et les responsables de domaine et leurs équipes voire les ou le chef de corps (scénarios 1 & 2), car les recommandations 29 à 31 sont trop floues. Un deuxième risque réside dans le déséquilibre des pouvoirs entre la DIESE et les responsables de domaine : soit trop favorable aux responsables de domaine au point de freiner l'homogénéisation des pratiques pourtant favorable aux mobilités, soit trop favorable à la DIESE au point de générer une lourdeur administrative et/ou un affaiblissement des logiques de filières métier. Un troisième risque provient de la confusion des rôles entre le gestionnaire de domaine et la DRH du ministère. Enfin, le dernier risque que nous percevons est celui de la rigidité lié au choix de sept domaines fixes associés à une école, là où davantage de souplesse serait bénéfique.

---

Pour en savoir plus :

- [Le rapport Berger Guillou Lavenir sur l'avenir des corps techniques](#)
- [La lettre de la CFE-CGC sur la réforme de la Haute fonction publique, janvier 2022](#)
- [La lettre de la CFE-CGC Insee sur la réforme de la Haute fonction publique, mai 2021](#)

---



[Pour nous soutenir en 2022](#)  
[cliquer sur l'enveloppe](#)