



# AUDIT DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT DE LA CAN

Comme il s'y était engagé, le Directeur de la CAN a réuni les organisations syndicales, le 19 février dernier, pour leur présenter les conclusions du rapport de l'audit conduit dans les services de la CAN. Il s'agissait d'une première réunion qui sera suivie d'un projet de réorganisation des services présenté prochainement en comité technique paritaire.

## Un constat sans appel...

### Sur l'organisation des services

Une mauvaise répartition quantitative des effectifs.

Une inadéquation qualitative entre les métiers exercés et le profil des agents (l'auditeur prend exemple du service RH du réseau qui comporte deux juristes sur les 9 agents du secteur, alors que 70% de l'activité est à dominante juridique, idem pour le secteur comptable et budgétaire).

Une multiplication des liens fonctionnels, notamment dans les services du 5ème, qui interrogent sur le "Qui fait Quoi".

Une répartition désordonnée de tâches identiques dans plusieurs secteurs (marchés publics, gestion budgétaire, affaires juridiques....)

### Sur les missions de la CAN

L'auditeur estime que la CAN assume aujourd'hui, seulement 3 des 10 missions qui lui sont assignées par l'article 15 du décret de 1946 modifié. Il s'émeut que certaines activités soient toujours assumées par la CAN, comme la gestion locative du patrimoine ou la gestion des centres de vacances de Menton et Saint Gidas, au détriment, dit-il, des missions de pilotage du réseau.

### Sur le management

Une communication inexistante, incomplète ou obscure  
Une absence de visibilité pour les équipes

Une absence d'accompagnement du changement  
Un déficit criant d'expertise

### Sur le ressenti du personnel

Manque de respect de la part des hiérarchiques.  
Impression d'avoir été mis à l'écart depuis sa mise à

disposition collective et obligatoire.  
Sensation de scier la branche sur laquelle il est assis en participant à la fermeture du régime.

# Les principales propositions...

## Recentrer la CAN sur ses missions principales

Se débarrasser des activités de gestion pour se recentrer sur le pilotage stratégique, ce qui implique notamment l'externalisation de la gestion locative du patrimoine immobilier et de la gestion des centres de vacances de Menton et Saint Gildas;

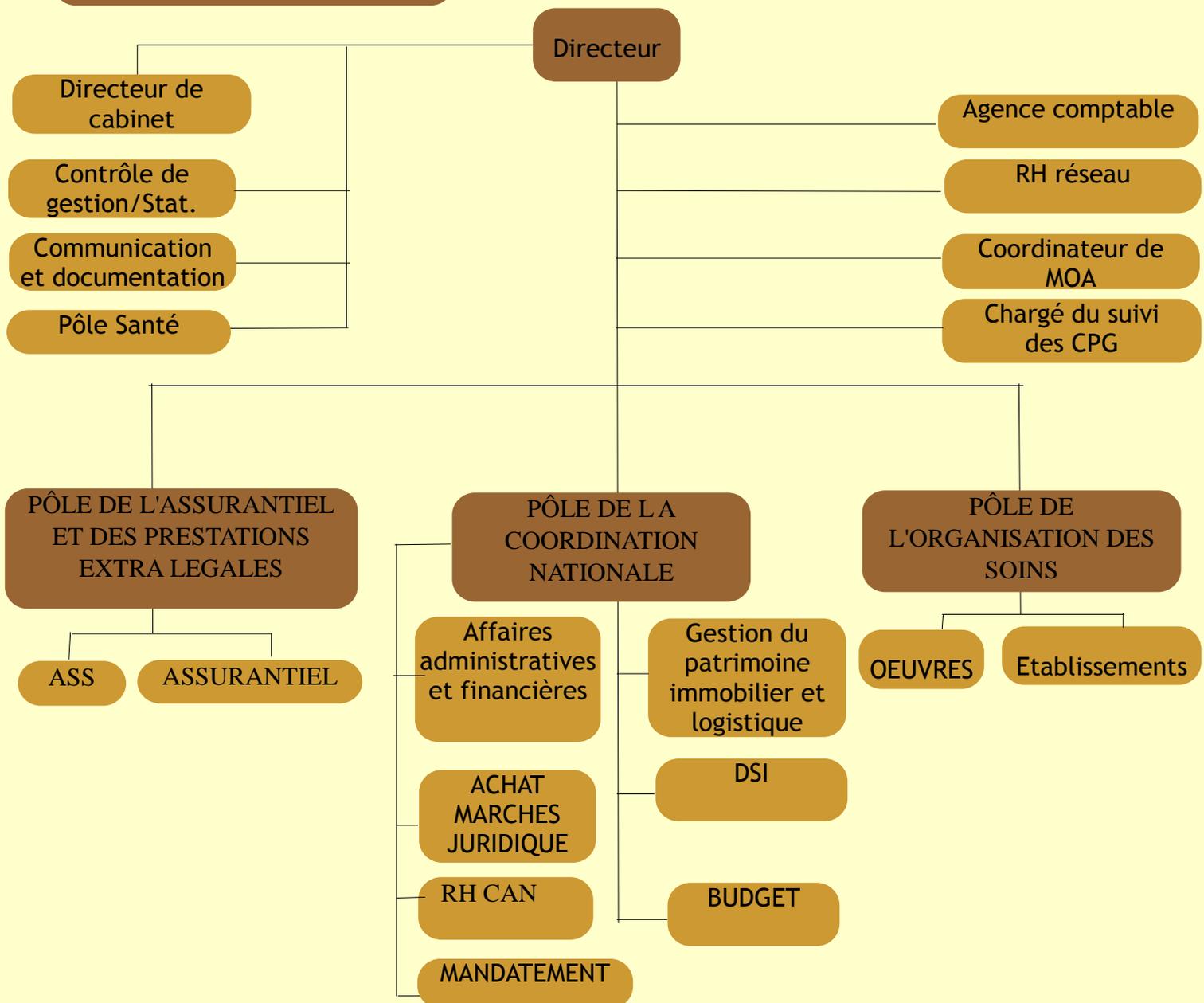
## Mutualiser des fonctions transverses

Regrouper au sein d'unités spécialisées des fonctions actuellement assurées dans différents services : marchés publics, gestion budgétaire, juridique...

## Recourir à des recrutements externes...

Le bassin "naturel" d'emploi constitué par la Caisse des Dépôts étant insuffisant pour pourvoir les postes vacants de la CAN et le défaut d'expertise, notamment des cadres statutaires, étant mis en avant, l'auditeur propose de recourir aux compétences extérieures (Il aurait été intéressant que l'auditeur s'interroge sur les raisons qui ont poussé les quelques collègues de l'établissement public affectés à la CAN, à repartir aussi vite qu'ils étaient venus)

## Un nouvel organigramme



## L'AVIS DE LA CFTC

Nous vous livrons ici nos premières impressions sur ces conclusions, étant précisé que les conséquences pratiques, en termes d'organisation et de mouvements de personnels, seront présentées à l'occasion d'un comité technique paritaire.

### Sur la méthode

#### ... de la Direction

Nous relevons l'esprit de transparence de Monsieur RANCE, qui a marqué sa volonté d'associer les représentants du personnel à tous les stades de sa démarche d'expertise, qu'il s'agisse de la transmission du rapport de l'IGASS, de l'audition des organisations syndicales ou de la présentation des conclusions de l'audit.

Notre premier sentiment est légèrement tempéré par l'absence, à cette présentation, d'un représentant de la Caisse des dépôts. Il nous paraît pour le moins inopportun d'aborder des modifications aussi profondes dans l'organisation de la CAN, avec les conséquences que l'on imagine sur l'évolution de certains emplois, sans y associer pleinement notre employeur!

#### ... du cabinet d'audit

Pour faire court, nous dirons que c'est toujours la même chose dans ce genre d'exercice. L'auditeur a, pendant plus d'une heure, avec force et grandiloquence, dressé un tableau tellement sombre des services de la CAN, de son organisation, de son management, de la compétence de ses agents, que l'on se demande bien comment les agents ont pu remplir les missions qui leur ont été confiées avant la venue des auditeurs!

Nous savons bien qu'un regard extérieur sert essentiellement à porter des jugements dénués de toute emprise de la culture d'entreprise, de l'imprégnation de son passé et des justifications de sa raison d'être. Mais, peut-on se livrer à l'art du jugement, parfois à l'emporte pièce, sans maîtriser, ou tout au moins prendre en compte, toutes les données d'une situation ?

Il n'était pas nécessaire, selon nous, d'en faire autant pour justifier une réorganisation, sauf à vouloir justifier des honoraires!

### Sur le fond

#### du constat

Autant la CFTC partage, pour les avoir contestés dans le passé à plusieurs reprises, les dysfonctionnements relevés concernant l'éparpillement de certaines fonctions transversales, comme la gestion des marchés publics, la gestion des contentieux, l'absence de communication, l'affectation de cadres dans des missions de gestion, plutôt que d'expertises, la multiplication des liens fonctionnels qui rendent flous les décisions... autant, elle juge presque déplacée, car sujette à de mauvaises interprétations, l'affirmation selon laquelle les secteurs comptable, RH réseau... sont "pauvres" en comptables et juristes de métier.

C'est méconnaître le fait que nous avons été, comme les fonctionnaires, recrutés sur concours et que notre affectation sur les différents postes a souvent été opérée en dépit de nos formations et expériences passées! Il aurait été plus juste d'affirmer, même si la sémantique ne semble pas être le fort de notre auditeur, qu'un agent du secteur comptable n'est peut-être pas comptable de formation, mais qu'il s'est formé à la comptabilité. Exerce-t-il ses missions avec moins d'efficacité ? certainement pas...

De la même façon, présenter comme une hérésie, le fait que la CAN continue à gérer des immeubles et des centres de vacances en y consacrant des moyens humains importants (dixit l'auditeur!), alors qu'elle assume imparfaitement son rôle de tête de réseau, c'est balayer un peu vite les soixante deux ans d'histoire qui nous séparent du décret fondateur du régime minier!

A notre connaissance, ces missions n'ont pas été remises en cause lors de la réforme de 2004 du décret de 1946. La Direction qui a "piloté" la première COG ne les a pas davantage supprimées.

La CFTC a rappelé que lors de la mise en oeuvre de la première COG, les agents et une partie de l'encadrement ont été livrés à eux-mêmes, faute pour la Direction de l'époque d'avoir fixé un cap clair et précis et en l'absence de toute politique d'accompagnement du changement. En conséquence, nous n'accepterons pas que les agents soient suspectés responsables des dysfonctionnements relevés.

## des propositions formulées

Il est sans doute un peu tôt pour porter un jugement définitif sur les propositions formulées. Au delà des décisions qui seront prises, la CFTC sera particulièrement attentive aux conséquences qu'elles auront vis à vis du personnel, qu'il s'agisse des changements d'affectation ou des éventuelles reconversions qu'elles entraîneront.

S'agissant de l'externalisation de certaines missions (gestion locative et gestion des centres de vacances), il apparaît que les choix de la Direction sont soumises à l'accord du Conseil d'Administration de la CAN. La CFTC voit dans cette orientation un changement important de cap, qui n'est plus dicté par des considérations économiques. La facturation de ces gestions par un prestataire externe se révélera, à notre avis, plus honoreux dans la mesure où il sera contraint d'y affecter davantage de ressources que celles qui y sont actuellement consacrées.

En se débarrassant de ses missions de gestion, au profit de missions de pilotage "stratégique", la Direction est sur le point de recentrer la CAN sur des missions, certes importantes, mais qui font appel à un savoir faire qu'elle va rechercher par des recrutements externes.

Par ailleurs, la CFTC a relevé que l'organigramme proposé était bien fourni pour un service de 113 personnes, sauf à penser que le nombre de cases est en rapport avec le nombre de cadres supérieurs à occuper ! Plus sérieusement, ce découpage va, à notre avis, immanquablement démultiplier les liens fonctionnels entre les différentes unités, alors même que l'audit les a dénoncés! Ce découpage n'augure pas une amélioration sensible de la communication et des prises de décisions.

Lors de son audition, la CFTC a particulièrement insisté pour que la gestion des ressources humaines des agents mis à disposition soit mutualisée avec celle de la retraite mines. Au lieu de cela, l'unité RH CAN subsiste, avec pour missions (nous citons): la gestion de la formation; la gestion des recrutements (externes naturellement); les négociations avec la CDC.

Dans la mesure où:

- \* nous sommes toujours en attente (depuis trois ans) d'un plan de formation spécifique CAN;
- \* les recrutements externes seront assurés par un prestataire extérieur (l'appel d'offres est lancé)
- \* les négociations avec la CDC se résument (ou devraient se résumer pour le bien des agents) à une boîte aux lettres....

La CFTC se demande bien pourquoi les ressources humaines CAN seraient les seules à échapper à une mutualisation?...l'auditeur et la Direction de la CAN n'ont pas eu de réponse très assurée...

Qu'on se rassure, la Directeur affirme que cet organigramme est un document de travail et qu'il n'a pas tranché définitivement. Pourrait-il dans ces conditions nous expliquer, pourquoi cet organigramme nominatif circule déjà dans les bureaux?...sans doute parce-qu'il est conforme à celui qu'il a déjà présenté lui-même en Comité de Direction, en prenant bien soin de doser l'information donnée aux membres de ce Comité. Les préconisations de l'audit sont sensées, entre autre, améliorer les circuits de communication. C'est bien mal parti! Quant au respect dû aux agents, nous craignons qu'il n'entre pas dans les priorités de la Direction.

## du changement dans le contexte du renouvellement de la mise à disposition

La CFTC peut comprendre que le Directeur se moque des représentants du personnel en leur présentant comme projet, des propositions définitives. C'est certainement un moyen pour lui d'affirmer son autorité ou la démonstration de la pauvreté du dialogue social. **Mais, la CFTC ne le laissera pas se moquer des agents.**

Compte tenu des craintes légitimes que les agents mis à disposition ressentent face aux changements annoncés, la CFTC exige que chaque agent ait une parfaite connaissance des conditions dans lesquelles il devra exercer ses fonctions au sein de la CAN, avant le choix qu'il devra opérer pour un renouvellement éventuel de sa mise à disposition. Les conditions de ce renouvellement seront discutées entre les syndicats de la CAN et la Direction de la CDC, à l'occasion d'une réunion prévue le 17 mars prochain.

Si le Directeur entendait cultiver le secret de ces réorganisations au-delà du 1er mai 2008, date fixée pour le renouvellement de la mise à disposition des agents, la CFTC lui rappellera son obligation de respecter les 113 agents mis sous sa responsabilité.

D'ores et déjà, la CFTC est à votre disposition pour recueillir les réactions que les propositions de la Direction vous inspirent.