

Février 2026

Changement à la tête de la DTI

La Direction des talents et de l'innovation (DTI) n'est pas un service comme les autres. En raison de sa transversalité et du fait qu'il administre chaque événement qui jalonne la carrière des agents publics du Pays, on a tendance à davantage scruter ce qui s'y passe. Tout mouvement à sa tête nourrit des inquiétudes fondées ou infondées...

Une courte mandature

Madame Moerani LEHARTEL aura donc fait un court passage à la tête de ce service. Pour autant, elle dut assumer sa fusion avec la Direction de la modernisation et des réformes de l'administration (DMRA), ainsi que l'absorption du personnel de la Direction du budget et des finances (DBF) dédié à la rémunération. Ce n'est pas rien en si peu de temps.

Comme nous l'avons déjà souligné dans une précédente lettre mensuelle, la Direction générale des ressources humaines (DGRH), devenue DTI, enchaîne les réformes et les mouvements sans que le personnel ait véritablement le temps de souffler. Car en plus des fusions, les agents de ce service ont dû s'adapter à de nouveaux outils comme Aravihi, et SEDIT Web.

Lorsqu'autant d'événements s'enchaînent en si peu de temps, la plus grande difficulté est l'accompagnement du personnel. Pour soutenir les agents dans autant de réformes sur un temps si court, il faut un nombre incalculable de qualités que peu de

personnes réunissent en même temps : pédagogie, patience, écoute, soutien, impartialité, humilité, mais aussi fermeté, pugnacité, etc.

Ce changement de direction est un nouvel événement qui pourrait ne pas être sans conséquence.

Un service sous pression

Nous avons assisté ses derniers mois à des départs d'agents de la DTI qui occupaient leurs fonctions avec dynamisme et professionnalisme. Nous n'en connaissons pas les raisons profondes.

Par un courrier relayé par la presse, Madame la Ministre en charge de la fonction publique a ciblé les organisations syndicales. Nous nous considérons donc comme potentiellement responsables et faisons donc amende honorable.

Dès la réception de ce courrier nous avons adressé un message aux principales personnes de la DTI avec lesquelles nous travaillons pour présenter nos excuses. Nous y expliquions que si nous avons tenu





des propos déplacés ou affiché des attitudes inadaptées, il n'y avait rien d'intentionnel et nous réitérons notre mea culpa.

D'autant que depuis de nombreuses années, nous défendons l'action des agents de ce service qui, souvent avec peu de moyens, permettent à notre administration de fonctionner et de ne pas s'écrouler !

Peu de gens en sont conscients, mais depuis près de 30 ans, la DTI est un service relativement sinistré qui n'a pas su prendre les virages technologiques qui s'imposaient. La gestion des opérations y est donc longtemps restée artisanale alors que le flux d'informations à administrer augmentait considérablement. C'est en grande partie l'expertise des agents et leur mémoire visiblement considérable qui a permis au "système" de rester à flot.

Les agents de la DTI sont donc bien plus exposés que d'autres aux critiques et récriminations et au bout d'un moment, nous pouvons comprendre que cela suffit !

Fin de la rumeur

Depuis plusieurs semaines la rumeur gonflait autour de la nomination de Madame Claude PANERO. C'est désormais officiel et Madame LEHARTEL deviendra l'une de ses adjointes...

Nous pourrions dissenter comme certains l'ont fait sur les réseaux sociaux autour du fait que Madame PANERO est retraitée, qu'il n'y a pas eu d'appel à candidature et qu'ainsi, le gouvernement renie ses propres engagements. Inutile d'épiloguer.

Nous pourrions également nous interroger sur le "pourquoi" de ce choix. Là encore, inutile de s'éterniser, le gouvernement n'a pas à se justifier. Les emplois fonctionnels font partie de ses prérogatives.

En revanche, notre syndicat avait clairement demandé que le Conseil supérieur de la fonction publique soit saisi des nominations de chefs de service et qu'il émette un avis. Cela faisait partie du protocole de sortie de grève que nous avons signé en décembre 2024. Force est de constater que la transparence dans la vie publique a bien du mal à émerger. Quelle que soit la couleur politique, les réflexes demeurent les mêmes...

Le management au cœur des inquiétudes

Contrairement à Madame LEHARTEL dont l'historique était inconnu avant sa nomination, Madame PANERO présente un long parcours au sein de notre administration.

Directrice pendant de très nombreuses années à la Direction des impôts et des contributions publiques (DICP), elle est ensuite devenue directrice du Centre hospitalier de la Polynésie française (CHPF). Si ses années à la tête de la DICP ont été relativement calmes, celles passées à la tête du CHPF ont été égrainées de rapports compliqués avec le personnel.

A la nomination de Madame LEHARTEL, Madame la ministre en charge de la fonction publique déclarait que « *le personnel de la DTI est sous tension depuis de nombreuses années et aspire à un certain*



calme, notamment en termes de management ».

C'est donc sous l'angle du management qu'il semble intéressant d'analyser la nomination de Madame PANERO.

Lorsque celle-ci dirigeait la DICP, il n'y eut aucun conflit social. Sans doute y eut-il des frictions, mais elles furent tellement minimales qu'elles n'ont jamais disparu. Il est vrai que les avantages financiers perçus par les agents de ce service éteignent d'eux-mêmes toute forme de mécontentement.

S'entendre dire « *si tu n'es pas content ici, tu n'as qu'à partir* » est intrinsèquement dissuasif, puisque partir c'est abandonner ses avantages financiers. Dans ce contexte, le management est sensiblement réduit. Chacun effectue son travail en silence et les avantages financiers compensent très largement les frictions...

Au CHPF, la situation n'était plus du tout la même. Peu de primes et d'avantages, des disparités substantielles dans le traitement de certains cadres d'emploi, un univers professionnel tendu, bref, un espace où chaque erreur de management se paye... et parfois cher. Et durant la mandature de Madame PANERO à la tête du CHPF, les conflits sociaux ont été nombreux.

En 2023, des préavis de grève ont été déposés pour dénoncer des tensions relationnelles et l'absence de promotion du personnel. Entre le 16 et le 30 mai 2024, les chefs de services du CHPF avaient collectivement proposé leur démission et une vingtaine d'entre eux l'avaient formellement déposée. Dans leurs

revendications, un management jugé inapproprié.

Durant la mandature de Madame PANERO, le CHPF a été confronté à une très forte rotation de son personnel, notamment en raison d'un climat social considéré comme délétère. Une forte proportion des agents quittait l'établissement chaque année, notamment des médecins spécialisés (oncologie, anesthésie, radiologie, etc.). Six salles d'opération sur huit n'étaient plus fonctionnelles faute de personnel. Les chefs de services avaient alors évalué à 150 le nombre d'agents à recruter pour permettre à l'établissement de fonctionner correctement.

Madame PANERO ne porte sans doute pas seule la responsabilité de ces mouvements sociaux successifs. Cependant, force est de constater que le CHPF n'a jamais connu autant de tensions que sous sa mandature.

Une autorité partagée au CHPF

Au CHPF existe la Commission médicale d'établissement (CME) sans laquelle le directeur ne peut décider. Selon les textes fondateurs du CHPF, la CME gère la vie médicale de l'établissement **et participe au fonctionnement de l'hôpital en partenariat avec la direction**. Cette architecture signifie que le directeur ne peut imposer des directives sans accord de la CME, et inversement. Cette structure de cogestion exige alors un leadership de dialogue et de légitimité auprès des professionnels.

Ce dispositif n'existe malheureusement pas au sein de la DTI. Cela signifie que n'existe

aucun contre-pouvoir à une direction pyramidale traditionnelle.

Autonomie et souplesse

Bien des postes au sein de la DTI exigent une expertise et une grande liberté d'action. Ces domaines d'expertise ne manquent pas à la DTI : gestion prévisionnelle des parcours professionnels, connaissance des 56 cadres d'emplois de la fonction publique et de leurs spécificités, gestion des carrières, des contrats, compétences en ingénierie et en pilotage de formation, etc.

Bien des agents de la fonction publique se plaignent du manque de réactivité de ce service. Pour autant, cela ne fonctionne pas si mal, loin de là. Et pour qu'il y ait réactivité, il faut savoir accorder sa confiance aux agents et leur laisser l'autonomie de travailler en direct avec leurs interlocuteurs.

Toute approche pyramidale ralentit sensiblement les process et réduit leur fluidité. Il y a tellement d'informations qui circulent dans ce service qu'il est illusoire d'imaginer pouvoir les contrôler toutes.

Une source d'inquiétude

Un personnel moins docile qu'à la DICP, une direction partagée qui exige dialogue et consensus, une conception de la hiérarchie héritée d'une autre époque, autant d'éléments qui peuvent aider à comprendre les difficultés managériales rencontrées au CHPF.

Madame PANERO avait été recrutée au CHPF essentiellement pour ses

compétences comptables et non pour son habileté en matière de ressources humaines. Monsieur Jacques REYNAL, Ministre de la santé ayant procédé à sa nomination avait bien indiqué « *chercher quelqu'un qui a des compétences particulières à la fois de direction, d'autorité et de finances, parce que c'est important. [...] c'est bien d'argent dont il est question* ». Nous laissons à la Chambre territoriale des compte le soin d'analyser si les objectifs financiers ont été atteints.

La nomination de Madame PANERO à la tête de la DTI ne relève pas d'un objectif financier. En une année les problématiques n'ont pas changé et **le management du service reste un élément clef.**

Dès lors, quel mode de management adoptera Madame PANERO ? Comme au CHPF, les agents de la DTI n'exercent pas dans les mêmes conditions que ceux de la DICP.

Globalement, ils ne bénéficient pas de majorations financières conséquentes qui auto-musèlent les mécontentements. Depuis l'intégration des agents de la DBF (avec primes) au sein de leurs collègues de la DTI (sans prime), les disparités existent et suscitent des frictions. A la DTI, la pression est forte sur le personnel, de la part de tous les services et établissements publics, mais également des ministères.

Cette pression sera sans aucun doute accentuée par la volonté de faire aboutir d'ici la fin du mandat gouvernemental, un projet *Peperu*, qu'à ce jour, personne ne connaît ! Le management est donc bien la clef dans ce service.



Ce sont les agents qui mettent en œuvre des réformes pas toujours appréciées. Ce sont eux qui essuient les plaintes et les récriminations. Lorsque la direction reçoit des courriers, elle ne fait bien souvent que les redispacher vers les bureaux concernés... et ce sont de nouveaux les agents qui doivent les traiter.

Dès lors, l'expérience du CHPF nourrit inévitablement des inquiétudes. Le pire qu'il puisse advenir à la DTI serait un exode

de ses agents. Car si les fonctionnaires sont remplaçables, leur mémoire ne l'est pas forcément. Or bien des situations ne sont aujourd'hui débloquées qu'à partir des souvenirs des uns et des autres.

Madame PANERO est une femme intelligente. Espérons qu'elle se soit nourrie de ses expériences et des nouvelles formes de management où le respect de l'humain et la confiance priment.



Très cordialement.

Olivier Champion
Secrétaire général

Dépôt légal

N°02 - Février 2026

Editeur : Syndicat de la Fonction Publique

Responsable de la publication

Le secrétaire général, Olivier CHAMPION

Périodicité : Mensuelle

Dépôt légal : Mars 2026

N°ISSN : 3100-1157

Copyright : © SFP Polynésie française

Nous vous rappelons que nous sommes à votre disposition pour tout problème que vous pourriez rencontrer, que vous soyez affilié(e) ou non à notre centrale.