

# ÉCONOMIE

## M. Rocard et les fonctionnaires

Suite de la première page

« Il ne s'agit pas d'un effet de mode. Ceux qui, dans l'administration, pensent qu'il ne s'agit que d'une marotte, qu'ils peuvent faire le gros dos et laisser passer la vague se trompent. Le renouveau du service public est une nécessité car l'efficacité de l'administration conditionne sa capacité à lutter par des actions concrètes et quotidiennes contre les inégalités et à tempérer les chocs économiques. C'est aussi un enjeu social pour les fonctionnaires, qui seront d'autant plus à l'aise dans le service public qu'ils pourront s'épanouir. C'est enfin un enjeu économique. Dans la compétition internationale, je suis sûr que les gagnants seront ceux dont le service d'Etat sera le plus performant.

### - Quel est donc l'objet de ce séminaire gouvernemental ?

Continuer inlassablement à ajouter des mesures de transformation vigoureuses de l'administration : modernisation des procédures comptables et financières, politique de déconcentration, politique de l'encadrement, amélioration des conditions de travail des fonctionnaires, intensification de la formation des cadres. Le cœur de cette action tient à une gestion différente de la ressource humaine. Un changement des mentalités est indispensable.

« L'administration française a été bâtie sur la base de deux principes : l'obéissance formelle aux règles hiérarchiques sous le signe de la méfiance, donc de l'excès de contrôles. En second lieu, le fait que la compétence qui qualifie pour un poste d'autorité est une compétence exclusivement fondée sur la matière. Les critères de sélection des personnels d'autorité de l'Etat excluent pratiquement la gestion des hommes et il arrive que nos grandes écoles produisent une certaine arrogance. Dieu merci, cela est moins répandu qu'on ne le croit et beaucoup n'ont pas succombé à ce travers. C'est grâce à eux que nous pouvons lancer ce processus de changement.

### « Transparence, solidarité et égalité de traitement »

« Je veux parvenir dans peu d'années à ce que, dans l'administration, on ne puisse plus accéder à un poste de direction sans avoir reçu une formation spécialisée à la gestion des hommes et des équipes. Cela va de l'histoire syndicale à la technique juridique de la négociation en passant par la sociologie de groupe, les stages pratiques et un examen critique de ce qui s'est fait dans le privé. Car les critères de gestion de la fonction publique ne sont pas ceux de la maximisation du profit. Nous répondons à ceux de la transparence, de la solidarité et de l'égalité de traitement.

### - Mais peut-on réellement mesurer la productivité de l'administration ?

Notre objet n'est pas la productivité mais l'amélioration du service rendu. C'est-à-dire la rapidité et la pertinence des décisions, la satisfaction des personnels et de l'usager. La qualité du service rendu à l'usager passe par le contentement des fonctionnaires et vice-versa. Il faut leur rendre leur fierté. Il faut également parvenir à une juste reconnaissance des efforts engagés dans les services publics par un « retour collectif de



modernisation ». De quoi s'agit-il ? Si un service ou une direction parvient à une amélioration de son efficacité, une certaine proportion de ce gain pour la collectivité lui sera réallouée sous forme de dotation supplémentaire d'équipement, de fonctionnement, ou d'un complément de rémunération collectif.

« J'insiste sur le caractère de « retour » et celui de « collectif ». Nous sommes farouchement adversaires de toute idée d'individualisation, destructrice des solidarités d'équipe sans lesquelles aucune unité ne peut travailler. Je ne crois pas au « salaire au mérite ».

### - Vous souhaitez passer d'une logique d'obéissance à une logique de responsabilité. Cela ne risque-t-il pas de vous conduire à copier les méthodes utilisées dans le secteur privé ?

Les règles budgétaires, les règles de promotion et d'avancement que nous voulons faire bouger - et qui sont au cœur de la déresponsabilisation de la fonction publique - n'ont rien à voir avec ce qui se passe dans le privé. Pas plus que les objectifs, dont nous souhaitons qu'ils soient définis par les agents des services eux mêmes.

### « Nous devons restaurer la confiance »

### - Il existe malgré tout une crise de la fonction publique...

Depuis 1983, les effectifs ont souvent été réduits sans discussion, dans des conditions d'arbitraire hiérarchique. Fréquemment, l'administration centrale a procédé à des écrémages aveugles dans les services extérieurs sans trop toucher à ses propres prérogatives et à sa propre puissance. Dans certains cas, un étrangement par manque d'effectifs s'est produit : greffiers de justice, ATOS, personnels pénitentiaires, éducation surveillée... Il faut aussi y ajouter des dévouements de carrière insatisfaisants et la non-reconnaissance de certains métiers nouveaux que la grille de la fonction publique ne prenait pas en compte. En outre, pendant deux ans, de 1986 à 1988, on a fait des fonctionnaires des boucs émissaires. Nous

devons restaurer la confiance, réhabiliter les prestiges alors même que la situation budgétaire reste tendue.

### - Le rapport Choussat sur le fonctionnement du ministère des finances est accablant. Il met particulièrement en lumière la très mauvaise utilisation du potentiel humain. Partagez-vous ce diagnostic ?

Ce rapport vient renforcer le diagnostic général que j'ai porté sur la nécessité du renouveau du service public, aux finances comme ailleurs. Son constat est sévère mais il confirme l'importance vitale des réformes déjà engagées pour changer le travail : déconcentration, globalisation des crédits de fonctionnement, transformation des règles administratives et financières pour redonner aux services locaux ses responsabilités nécessaires. Il y faut en plus une informatisation pensée en fonction de la diffusion des responsabilités.

### - Comment vont évoluer les effectifs de la fonction publique ?

Je voudrais que le concept d'augmentation ou de diminution du nombre global de fonctionnaires disparaisse car il n'a plus grand sens aujourd'hui. Il y a un accord général dans l'opinion publique sur deux points totalement contradictoires : il y a trop de fonctionnaires... mais il n'y a pas assez de juges - ce qui est indiscutable, - pas assez de policiers, - ce qui est plus discutable - pas assez de postiers, pas assez d'infirmières dans les hôpitaux et surtout pas assez d'enseignants. Je suis sensible au fait que, lorsqu'un service public manque d'effectifs, cela produit de l'aigreur, chez les agents comme chez les usagers. Et c'est à cela qu'il faut être très attentif.

### « Discussions salariales en des temps meilleurs »

### - Le différend né de l'apurement de l'accord salarial 1988-1989 bloque pour l'instant le dialogue social dans la fonction publique. Comment avez-vous l'intention de le relancer ?

Le dialogue social n'est pas aussi bloqué que vous le pensez. Nous avons signé en juillet 1989 le premier accord-cadre non salarial dans la fonction publique qui portait sur la formation continue des personnels. Il a été suivi d'une dizaine d'accords ministériels sur le même sujet dont certains ont même été signés il y a quelques semaines encore par des syndicats non signataires de l'accord-cadre. C'est une grande première. Nous avons également mené à bien une énorme affaire : la rénovation de la grille qui se traduit par des négociations propres à chaque ministère sur les qualifications auxquelles s'applique cette réforme.

Actuellement, on négocie comme jamais dans la fonction publique. Il est vrai qu'il existe un différend sur les salaires. Nous sommes d'accord sur les chiffres mais pas sur la manière de les

compter. Les syndicats refusent d'intégrer la prime de croissance dans le calcul du pouvoir d'achat qu'ils ont reçu. Et le premier ministre que je suis ne peut envisager le retour à une indexation des salaires sur les prix ; devant le risque de l'inflation, tout le monde est dans le coup : biologistes, pharmaciens, prix agricoles, tarifs publics et naturellement salaires... pour éviter l'inflation spoliatrice des plus défavorisés. Par contre, lorsqu'il y a un plus de croissance, j'accepte une indexation sur le volume, mieux je la souhaite. Cette prime de croissance a d'ailleurs fait sensiblement mieux que préserver le pouvoir d'achat moyen des fonctionnaires mais je sais fort bien que cela représente une transformation des approches traditionnelles. Nous reprendrons les discussions salariales en des temps meilleurs.

### - Cela signifie-t-il qu'à l'avenir, si la croissance économique le justifie, le « plus » pour les fonctionnaires ne prendra pas la forme d'une prime de croissance ?

Je ne peux vous répondre par avance. Mais je ne désespère pas d'en discuter. On se porte toujours mieux d'avoir négocié.

### - Certains syndicats proposent que l'appel en faveur d'une relance de la politique contractuelle sur les bas salaires s'applique également aux salariés de l'Etat...

La fonction publique a une avance certaine sur le privé en matière de revalorisation des bas salaires - 3,1 % des rémunérations y sont inférieures à 60 000 francs par an contre 17,6 % dans le secteur privé. Les fonctionnaires concernés par le traitement minimum ne représentent que 0,5 % des agents titulaires quand 9 % des salariés du secteur privé touchent le SMIC. De plus, ces fonctionnaires restent peu de temps à ce niveau. Les règles d'avancement leur garantissent une progression d'échelon, donc de rémunération, dès la fin de la première année.

D'autre part, l'INSEE a établi qu'en 1989, le pouvoir d'achat du salaire moyen par tête a augmenté de + 2,5 % dans la fonction publique contre + 0,7 % dans le secteur privé.

Enfin, nous venons de signer un accord qui porte sur la rénovation de la grille de la fonction publique qui comporte un plan de requalification massif des basses qualifications. Les chiffres sont publics, je n'ai rien à cacher. Ma politique est à l'œuvre ; on commence enfin à en mesurer les premiers résultats chiffrés, et je crois que ce n'est qu'un début ».

Propos recueillis par MICHEL NOBLECOURT et JEAN-MICHEL NORMAND

## Les « tourne hate

1990 », déclare de l'entreprise. « On s'en reprend 22 ». Il compte assurer la croissance sur la clientèle cult : la nouvelle 23 kilos de poly-ailleurs, la SFH, l'isseur de tripoly-x lessiviers en lancés sans phosphates qu'elle propose et zéolite, comme concurrent Henkel. Les lamellaires, qui selon la firme une réservation de l'environnement sera ce produit.

A. D.

## En garde ve du SMIC

« Trager les professions à classifications et à ouvrir ns », comme il s'y était nt le président de la Toutefois, ces négociations, « ne peuvent être la précipitation » et « se facilitées si, dans les ns, les salaires directs lagés d'une partie des is sociales qui les comprit le gouvernement modérat ion du SMIC au 1<sup>er</sup> juil-

issy-Charles-de-Gaulle. aérogare, baptisée « ter-O. » et qui couvrira un i trouvera quatorze ban-registrement, un tapis de des bagages, des boutiques et des bureaux de lle sera ouverte cette qu'en septembre pour les npanies qui y ont pro-650 vols, et de façon per- au printemps 1993. A cette date, le terminal F, a accueillir deux millions gers par an.

La rénovation du secteur public

Le ministère de l'industrie se réorganise

**JEAN-LOUIS LEVET**

J'ai trouvé un immense intérêt à lire cet ouvrage ; il est lumineux.

Jean-Louis Levet, POUR SON LIVRE « UNE FRANCE SANS HOMES ? »