

# RGPP :

## Rôle et responsabilités de l'encadrement supérieur dans la fonction publique

**Tel était le thème de la première rencontre nationale organisée par l'UGFF et de l'UGICT à Paris le 14 janvier 2009.**

Organisée conjointement par l'UGFF et l'UGICT, cette première rencontre nationale s'est tenue au ministère de la santé, en coopération avec l'UFICT (Union fédérale des ingénieurs cadres et techniciens) de la fédération des services publics et l'UFMICT (Union fédérale des médecins, ingénieurs, cadres et techniciens).

120 cadres supérieurs et dirigeants de la fonction publique ainsi que des responsables syndicaux y ont pris part.

Ont également participé deux responsables d'administration - Philippe Caïla, directeur de cabinet du secrétaire d'Etat à la Fonction publique et Didier Lallement, secrétaire général du MEEDDAT ( ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du développement durable et de l'aménagement du territoire) -, un ancien ministre de la Fonction publique -Anicet Le Pors - et Marie-Jo Kotlicki, secrétaire générale de l'UGICT .

Une initiative se situant dans un contexte où, il faut bien le dire, de manière générale les rapports entre la CGT et les

cadres supérieurs sont le plus souvent conflictuels . Et pourtant on ne peut ni ignorer que l'encadrement supérieur est au cœur d'une offensive considérable visant à l'arrimer aux orientations politiques du pouvoir, ni de ce fait écarter une écoute particulière des questions auxquelles ceux-ci sont confrontés et leurs appréciations.

Dans le cadre de ce qu'est le champ de compétence d'une organisation syndicale, en s'appuyant sur la défense des intérêts de toutes les catégories de personnels, en appréhendant la place et les responsabilités particulières de l'encadrement supérieur, et en ayant pour objectif également la défense et la promotion du service public, l'objectif est de travailler, par le débat, la confrontation des idées, la construction de propositions, la créations de convergences susceptibles d'apporter des réponses modernes et solidaires aux enjeux auxquels la fonction publique et le pays ont à faire face.

Le décor de cette rencontre a été planté par l'introduction de Patrick Hallinger, secrétaire national de l'UGFF chargé de l'activité en direction des cadres.

### Quelques dimensions des problématiques

#### Les services publics, des atouts face à la crise.

Depuis 1 an et demi, la RGPP est mise en œuvre. Il faut se rappeler qu'elle avait comme but affiché, au même titre et en articulation avec la loi TEPA (loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat) de contribuer au développement de la croissance et à l'équilibre des dépenses publiques.

Le modèle mis en avant dès juillet 2007 a été le Canada, pays qui a mené une politique de réduction drastique de ses dépenses publiques avec un programme de privatisation notamment dans les transports.

D'autres pays ont ensuite été cités en exemple : la Suède, l'Italie, par exemple. La référence à ces modèles étrangers a toujours visé le même objectif : celui de s'attaquer au champ d'action de la fonction publique en le réduisant à un noyau dur de missions de pilotage et de contrôle, en privatisant les tâches, en introduisant les critères de gestion du privé et en s'attaquant aux garanties statutaires des personnels.

Nous ne sommes pourtant pas le seul pays à avoir des services publics, pourquoi ne prend-t-on donc jamais les exemples étrangers allant dans le sens de leur développement ?

Le 3 décembre 2008, un rapport d'étape sur la RGPP est publié concluant sur un satisfecit : « la RGPP s'applique, on continue ! ». Comme si l'irruption de la crise économique et financière était un non événement.

Pourtant au même moment les principales banques étaient en grande difficulté, certaines au bord de la

faillite et l'accès au crédit de plus en plus difficile pour les entreprises.

C'est dans ce contexte que réapparaît le thème de l'Etat, hier voué aux gémonies. On parle du retour de l'Etat et on se souvient que notre pays dispose encore de services publics structurés.

Ils permettent d'aborder la crise dans de meilleures conditions mais leur affaiblissement est patent.

- La Caisse des Dépôts et Consignations est mise à contribution pour renflouer Dexia, l'ancien Crédit Local de France qui auparavant dépendait d'elle et était largement bénéficiaire, la caisse est aussi sollicitée pour le fond souverain... mais on arrive très vite au bout de l'exercice. La Caisse, affaiblie par les politiques libérales, risque elle-même de devenir déficitaire !

- L'hôpital public reste une référence dans le monde, mais les queues aux urgences comme les drames récents intervenus sont des illustrations des conséquences des politiques de

rationnement des années passées.

- Dans le domaine social, des chercheurs comme Anthony Atkins, membre du conseil d'analyse économique montrent que l'existence d'une couverture sociale et de droits sociaux permet de limiter la pauvreté qui progresse néanmoins en lien avec la flambée du chômage ; et selon l'OCDE, le taux de chômage dans la zone euro devrait passer de 7,4 à 9% de la population active.

- Les mêmes analyses pourraient être faites en ce qui concerne le logement ou l'éducation pour ne prendre que ces exemples.

La RGPP va maintenant s'appliquer aux collectivités territoriales dont les dotations de l'Etat ont été réduites alors que, dans le même temps, elles sont sollicitées pour participer au plan de relance de l'économie!

La fonction publique, le service public sont manifestement un atout pour le pays dans la crise actuelle mais un changement de cap s'impose. Et à ce titre n'y a-t-il pas lieu de remettre en cause les 30 000 suppressions d'emplois programmées cette année dans la fonction publique ?

### Un encadrement supérieur mis à l'écart du décisionnel

A partir de là on peut s'interroger sur le rôle et les responsabilités des cadres supérieurs et des cadres dirigeants de la fonction publique dans une telle situation.

Leurs missions sont de préparer et de mettre en œuvre les réformes. Pourtant avec la RGPP, on n'a jamais vu un semblable phénomène de mise à l'écart des cadres supérieurs des processus de décisions. Et il en est de même des élus, des usagers, des organisations syndicales.

Dans tel ministère, par exemple à la direction de l'Enseignement supérieur du ministère de l'Education ou à la DGCCRF, on demande aux cadres supérieurs de travailler à la réforme de l'organisation, mais, avant même les conclusions, et sans tenir compte des premières réflexions, les décisions sont prises au niveau du ministre.

Dans tel autre, les cadres dirigeants apprennent par circulaire ou par la

presse que leur emploi est supprimé ou que leur service est délocalisé.

Faudrait-il en outre qu'ils portent le chapeau des difficultés de mises en œuvre des politiques décidées dans ces conditions par les ministres? L'échec de la politique de la ville, ce serait eux, à entendre la secrétaire d'Etat chargée de cette mission....

Des réformes, aujourd'hui décidées ou annoncées sans le dispositif de concertation nécessaire, interrogent sur le devenir des garanties statutaires des personnels. On supprime le classement de sortie dans les écoles mais par quoi le remplace-t-on ? Le recours à des recrutements de contractuels de droit public, voire de droit privé est annoncé, par exemple dans le projet de création des projets d'agences de service public ou dans la circulaire du Premier ministre du 31 décembre 2008 avec la constitution au niveau régional d'un vivier de vacataires et de contractuels. L'adossement à la notion de grade – fondement essentiel du statut général – est considérablement fragilisé, voir quasiment nié pour l'encadrement supérieur.

### Des droits statutaires remplacés par l'obligation de loyauté ?

Il est fait aussi de plus en plus appel au concept de loyauté. Le directeur de cabinet du secrétaire d'Etat à la fonction publique a, par exemple, à l'occasion d'un conseil d'administration de l'Ena du 30 septembre 2008, estimé nécessaire « de s'assurer que les fonctionnaires soient bien dans une situation de loyauté vis-à-vis des autorités ».

On tenterait de mettre en place le même management que dans les grands groupes privés qu'on ne s'y prendrait pas autrement. Cependant on peut s'interroger sur ce management, la dictature des critères de performances individuelles, la mise en concurrence des personnels et des services et ses effets comme à ses limites (Kerviel ou Madoff.). Pour nous la fonction publique ne doit pas obéir au même mode de management que l'entreprise privée,

et ce pour des raisons de fonds liées à la nature, au contenu et à la finalité de la fonction publique. Pour autant nous sommes également convaincus qu'un autre mode de management est nécessaire dans l'entreprise privée.

Alors, de nouvelles voies ne sont-elles pas à défricher dans la fonction publique pour en faire un lieu d'expérimentation pour un mode de management alternatif qui pourrait inspirer les changements à mettre en œuvre dans le secteur privé ?

Cela amène à s'interroger sur la nécessité de renforcer les droits du fonctionnaire auxquels sont pour partie liées les marges de manœuvre dont il dispose. Il faut rappeler que le statut de la fonction publique mis en place en 1946, pour tourner une page sombre de notre histoire, s'applique à tous les fonctionnaires et en particulier aux cadres supérieurs. Un des objectifs principaux était de doter la fonction publique de cadres de valeur au service de l'intérêt général.

S'il revient aux assemblées élues et à leur exécutif de décider des orientations, s'il revient à l'administration de mettre en œuvre celles-ci dans les meilleures conditions, un des aspects décisifs n'est-il pas de permettre aux cadres d'avoir un rôle contributif dans l'éclairage, l'élaboration et la mise en œuvre de cette politique ? Tels étaient quelques unes des problématiques soumises au débat de cette rencontre.

### Éléments du débat

**RGPP :**  
alors on continue  
comme avant...

**Pour Philippe Caïla,** la RGPP résulte d'un choix effectué lors des élections présidentielles. Elle vise à développer pour la première fois une approche managériale des problèmes d'organisation. Il reconnaît les difficultés de mise en place, comment

pourrait-il en être autrement dans « *l'univers compliqué de l'Etat* ».

Il décrit un processus impulsé par le « haut management ». Il revient aux cadres de mettre en œuvre un processus dont ils ne partagent pas nécessairement la finalité mais dont ils devront être les vecteurs.

**Pour Didier Lallement**, « *la RGPP est une méthode, rien de plus, rien de moins* ». Elle se situe dans une période qui est moins flamboyante, « *nous sommes dans une période banale, même s'il y a de l'idéologie* ». On ne peut pas reprocher à Sarkozy de ne pas avoir annoncé ce qu'il allait faire. Il n'y pas eu plus de suppression d'emplois aux MEEDDAT avec la RGPP qu'avant. La RGPP permet de revoir les missions ainsi l'abandon de l'ingénierie concurrentielle et le développement de l'ingénierie du développement durable (il cite les économies d'énergie dans les bâtiments publics).

Concernant la crise, Didier Lallement pense qu'il n'était pas possible de prévoir que la mondialisation allait provoquer une crise mondiale d'une telle violence. Aujourd'hui, « on ne sait pas ce qui va se passer ».

**Pour Anicet Le Pors**, à l'évidence les choses ont changé entre le lancement de la RGPP et la situation actuelle et le gouvernement devrait en tenir compte.

Le 19 septembre 2007, le président de la République annonçait dans son discours de Nantes, une « révolution culturelle dans la fonction publique ». Dans les faits, il profite de son mandat pour mettre en œuvre « une contre-révolution culturelle dans la fonction publique » qu'il n'avait pas annoncé aux Français en 3 points :

- le contrat opposé à la loi
- le métier opposé à la fonction
- la performance individuelle opposée à l'efficacité sociale des services

On aboutit ainsi à une toute autre fonction publique alignée sur le modèle européen, se rapprochant de la fonction publique territoriale alors que, jusqu'à présent, c'était la fonction publique de l'Etat qui servait de référence.

On parle aujourd'hui de retour de l'Etat, mais c'est surtout le renforce-

ment de l'interventionnisme étatique et la régression de l'Etat social.

Pourtant, dans la crise, il est à noter le rôle d'amortisseur que jouent le service public et la fonction publique :

- en terme d'emploi global,
- en terme de pouvoir d'achat,
- en terme de protection sociale,
- en terme de préservation des droits à la retraite résultant des systèmes de répartition
- en terme de limitation de l'affairisme.

La France semble ainsi mieux s'en sortir que les autres pays voisins.

La RGPP avec son contenu apparaît à contre-conjoncture.

Le fond est le fait qu'il existe 5,2 millions de fonctionnaires et que cela constitue une anomalie, un pôle de résistance face à la loi du marché. La RGPP vise ainsi à réduire ce pôle de résistance et laisser la place à la loi du marché.

Anicet Le Pors conclue en disant qu'il est nécessaire que les fonctionnaires et les hauts fonctionnaires, parce qu'ils sont responsables quelque part de la conduite des affaires au service de l'intérêt général, élèvent la voix lorsqu'ils estiment que certains principes sont outrepassés.

**Marie-Jo Kotlicki** doute que la RGPP puisse être ramenée à une méthode. C'est au contraire un vaste projet managérial de l'Etat et de toute la fonction publique. On remodèle sur ce qui se fait dans le management du

privé. Celui-ci n'a pas pour objectif de satisfaire l'intérêt général, mais de faire des profits et on voit aujourd'hui les dégâts générés par la crise financière.

Le contexte de la RGPP montre l'atout de l'intervention publique. Sans celle-ci, de nombreux pays auraient fait banqueroute.

Il est nécessaire d'inverser la tendance actuelle qui traduit l'incapacité à penser les évolutions indispensables de l'Etat et de la Fonction publique à partir de ses spécificités, satisfaire et garantir l'intérêt général.

Elle appelle à une vraie révision des politiques publiques avec des moyens nouveaux pour le service public, pour les hôpitaux par exemple qui ne peuvent plus accueillir correctement les malades aux urgences, mais aussi

## Liem Hoang- Ngoc, économiste

### - Grand témoin dans le débat -

Dans la RGPP, tout est programmé en fonction de deux hypothèses des plus contestables.

Dans la première hypothèse, le creusement de la dette publique est la conséquence d'une hypertrophie du service public et des dépenses de l'Etat qui augmentent la dette des générations à venir. Sont visées les dépenses de fonctionnement. Cependant la part des dépenses publiques reste stable depuis 25 ans : 51% du PIB. La part des dépenses de l'Etat a même baissé de 2 points. Elle est passée de 25% à 23% du PIB. Les dépenses sociales ont, elles, augmentées et sont passées de 28 à 30% du PIB. Au total, la part des dépenses publiques ne creuse donc pas les déficits.

Le taux d'endettement de l'Etat était, en 1983, de 25% du PIB. Aujourd'hui, il est de 65% et augmente surtout depuis 1993 (36,5% du PIB). Un projet de budget bâti avec une hypothèse de croissance de 2,5% alors qu'elle est inférieure, creuse mécaniquement le déficit et la destruction de postes de fonctionnaires ne suffit pas. Les recettes fiscales font défaut, d'autant que les impôts des gros contributeurs ont diminué. On voudrait imputer ce déficit à l'excès des dépenses publiques pour tailler dans les services publics.

La deuxième hypothèse est bâtie sur l'affirmation que la baisse de la dépense publique serait de nature à relancer la croissance économique. Or les dépenses de fonctionnement sont les dépenses de santé, d'éducation, de recherche, ... Aujourd'hui nous entrons dans l'économie de la connaissance et la plupart des économistes admettent que certaines dépenses sont source de croissance endogène. Or on supprime 13 000 postes d'enseignants et 900 dans la recherche, sans compter les hôpitaux.

Réduire les dépenses porteuses d'avenir dans la santé, dans l'éducation, dans la recherche, pour les universités serait une catastrophe.



pour prendre en compte les besoins nouveaux, par exemple ceux liés au vieillissement de la population ou à l'élévation des qualifications. De nouveaux critères d'évaluation des politiques publiques sortant d'une approche trop souvent financière avec la culture de la performance ou la loif, sont pour cela nécessaires.

On nous dit que la fonction publique est loin de l'usager. L'adaptation de la fonction publique aux besoins de la population doit être permanent, mais la référence au système privé prôné par la RGPP fait réagir.

**Ainsi, pour un cadre du MEED-DAT**, « *les agents de la fonction publique sont extrêmement attachés au service public, à l'intérêt général. Aujourd'hui, on leur dit que cette notion est bien relative* ». Mais où en est-on du rapport à l'usager lorsqu'on s'adresse à une plate-forme de France-Télécom ou d'EDF par exemple ? A l'hôpital, Le système de tarification de soins hospitaliers est décalqué de celui des Etats-Unis. Pourtant dans ce pays, le coût des dépenses de santé est de 50% supérieur au nôtre et l'efficacité du système est moindre.

**Un responsable de la fédération CGT du MEEDDAT** souligne le retrait des services de l'Etat de la proximité et des besoins de la population. La circulaire Fillon du 31 décembre 2008 est une nouvelle étape dans ce sens.

## Quel statut pour les personnels

**Philippe Cailla** a développé en premier lieu une réflexion sur le lien entre l'Etat et la société. « *L'Etat a toujours eu en France une place et un rapport particulier avec la société. Il s'est construit en se différenciant d'elle et en mélangeant des cultures assez différentes* ». « *L'Etat et la fonction publique ont toujours souhaité avoir des salariés avec un rôle un peu distinct du reste de la société, avec un rapport salarial différent pour leur faire remplir des missions de service public* ».

Cela ne lui conduit pas à juger nécessaire des garanties statutaires particulières. Il juge ainsi que « *le statut de 1946 sentait le pétainisme*

*ravaudé, avec ses statuts et ses corps* » alors que la CGT était, dit-il, plutôt dans une logique conventionnelle. L'Italie serait une référence intéressante, les syndicats se sont battus pour aligner le statut de la Fonction publique sur le droit du travail jugé plus protecteur que « *les 3000 lois qui régissent les différents statuts de fonctionnaires et le lobbying auprès des parlementaires pour régler leur situation* ».

**Anicet Le Pors** réagit face à ces propos. La loi instituant le statut de 1946 est une loi pas un contrat !

Avant-guerre, les organisations syndicales étaient opposées au statut général de la fonction publique proposé par l'administration comme expression du pouvoir hiérarchique et du devoir d'obéissance des fonctionnaires. A la libération, les organisations syndicales s'approprient une forme jusque là contestée - dont la première traduction avait eu lieu en 1941- comme application de la charte du travail. Les organisations syndicales se sont préoccupées en 1946 du contenu du statut, de son caractère normatif et progressiste dans le contexte des acquis de la libération.

Le besoin de modernisation du statut est continu; ainsi par exemple du besoin d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se substituant à la mesure dogmatique du non-remplacement d'un départ sur 2 à la retraite.

**Marie-Jo Kotlicki** estime nécessaire la reconstruction dans la fonction publique d'un management ayant pour objectif de garantir l'intérêt général. On a besoin d'un encadrement qui soit plus et mieux à l'interface des relations avec les usagers et les élus. Cela passe par la révision

des droits et des pratiques permettant aux cadres d'exercer ses responsabilités sociales. Les droits des personnels, ce sont aussi des garanties pour l'usager d'avoir un service public au service de tous, avec des fonctionnaires à l'abri des pressions de toutes natures.

## A propos de la « loyauté »

La question de la loyauté est au centre de plusieurs interventions de la salle.

**Un cadre supérieur du MEEDDAT** estime nécessaire de clarifier le débat. Dans les services la conception de la loyauté qui tend à se développer, c'est une posture d'acceptation, sinon « *on subit d'amicales pressions* »...

« *La loyauté, ce n'est pas dire oui à tout ce qu'on nous dit, c'est dire ce qu'on pense, c'est également dire quand cela ne va pas, cela peut vouloir dire en particulier ce que vous proposez ne va pas dans le sens de l'intérêt général* ».

**Pour un directeur d'hôpital**, la loyauté est une qualité humaine : « *nous sommes loyaux : nous disons ce qui va, ce qui ne va pas* ».

**Pour un intervenant du ministère de la Santé**, ce que le gouvernement cherche à nous imposer en matière de droits collectifs, c'est l'addition des inconvénients du privé et du public.

Statut ou contrat, **un intervenant du MEEDDAT** note que la finalité n'est pas la même. Le contrat, c'est l'inégalité des parties.



## Alors, le fonctionnaire, sujet ou citoyen ?

**Philippe Caïla** conteste qu'on puisse parler d'indépendance du fonctionnaire. Celui-ci est là pour servir. Le statut introduit un rapport au tra-

vail qui inclue «*de suspendre une certaine liberté conventionnelle* ». Il déclare être favorable à une fonction publique de carrière mais organisée dans les métiers...Cependant «*le contrat doit avoir une place complémentaire avec un statut qui ait du sens* ».

### En 1941, un statut de la fonction publique liberticide.

Cette année là,- le maréchal Pétain décide d'une « charte du travail » qui remet en cause les droits des travailleurs. Les syndicats sont remplacés par des organisations corporatistes réunissant employeurs et salariés placés sous contrôle.

C'est dans ce cadre que se met en oeuvre dans la fonction publique l'exclusion des juifs, des francs-maçons, des opposants politiques et syndicaux. L'administration est soumise à une conception para- militaire. « Le chef décide dans la justice pour tous », telle est la philosophie du statut des fonctionnaires du 14 septembre 1941. Il reprend les contenus les plus rétrogrades des projets d'avant-guerre et les amplifie dans une application liberticide. C'est le retour à la subordination du fonctionnaire par rapport à une hiérarchie qui a toute autorité sur son sort, sa vie privée. Ce texte est d'un antiféminisme forcené, la place des femmes n'est conçue qu'au foyer. Le recrutement de femmes doit être justifié par « l'intérêt du service ». Le statut distingue deux catégories d'agents, les fonctionnaires « pour les emplois permanents correspondant à l'objet propre du service public » et les employés de droit privé pour les emplois « analogues aux emplois privés ».

Le gouvernement va se heurter dans l'application de ce texte à la résistance des fonctionnaires. Dans leur grande majorité ceux-ci restent fidèles aux valeurs républicaines. C'est surtout le haut encadrement qui se fourvoiera dans la collaboration active avec l'occupant.

#### Acte constitutionnel n° 9 du 14 août 1941

Nous, maréchal de France, chef de l'État français,  
Vu la loi constitutionnelle du 10 juillet 1940.

Décrétons :

Nul ne peut exercer les fonctions de magistrat s'il ne prête serment de fidélité au chef de l'État.

La formule de la prestation de serment est la suivante :

**« Je jure fidélité à la personne du chef de l'État. Je jure et promets de bien et honnêtement remplir mes fonctions, de garder religieusement le secret des délibérations et de me conduire en tout comme un digne et loyal magistrat. »**

#### Acte constitutionnel n° 10 du 4 octobre 1941

Nous, maréchal de France, chef de l'État français,  
Vu la loi constitutionnelle du 10 juillet 1940.

Décrétons :

**Article unique.**

**L'obligation de prêter serment de fidélité au chef de l'État, telle qu'elle résulte de l'article premier de l'acte constitutionnel n° 7 pourra, à l'exclusion des dispositions contenues dans les articles 2 à 5 du même acte, être étendue par des lois ultérieures aux fonctionnaires de tous ordres qui ne sont pas visés par les actes constitutionnels n° 7, 8 et 9 et par le décret du 14 août 1941, ainsi qu'au personnel de direction de services publics concédés.**

**Anicet Le Pors** considère que l'esclave ou le serf étaient là également pour servir ! Les garanties du statut visent à permettre aux cadres d'avoir la plénitude de ses droits de citoyen et d'assumer ses responsabilités au service de l'intérêt général. Pour lui, le débat sur l'indépendance n'est pas un bon débat «*quand on dit qu'un fonctionnaires est indépendant, on dit que le système de la carrière qui sépare le grade et l'emploi et qui en fait un propriétaire de son grade lui permet d'être à l'abri des pressions politiques, économiques ou idéologiques. L'administration est sous la dépendance du pouvoir politique, pas le fonctionnaire* ». Le vrai débat est de savoir si le fonctionnaire est un sujet ou un citoyen. Michel Debré exprimait la première conception avec la formule : «*le fonctionnaire est un homme de silence. Il sert, il travaille, il se tait* ». Ce n'est pas la conception du statut des fonctionnaires dont les dispositions ont été renforcées en 1983 en reconnaissant par exemple la liberté d'opinion. L'obligation de réserve n'est pas, elle, dans le statut.

**Deux élèves de l'ENA** font part de leurs interrogations sur les réformes de leur école décidées sans concertation. Aujourd'hui les questions posées sont : comment recrute-on les futurs énarques ? Comment les forme-t-on, comment fonctionnent les affectations?

Le Président de la République décide de supprimer le classement de sortie des écoles. Le système de classement actuel était critiqué par les élèves mais, en l'absence d'autres dispositifs, le risque est de voir se développer les cooptations pour l'accès aux postes les plus prestigieux. C'est ce qui amène les représentants des élèves à estimer nécessaire la mise en place d'un autre système assurant la transparence et l'égalité de chacun. Ils interrogent sur le système des grands corps qui leur paraît être une «*survivance de l'ancien régime*». Pour eux l'égalité de rémunération doit être assurée pour tous les corps issus de l'ENA.

## Un immense besoin de démocratie

La tenue même de cette rencontre

**Philippe Coanet**, directeur général adjoint de la ville de Bagnaux (UFICT services publics), intervenant comme grand témoin dans le débat, soulignait l'objectif central de la RGPP qui est de réduire les dépenses publiques. Les transferts de missions vers les collectivités s'inscrivent dans cette caractéristique. La RGPP rend aussi plus difficile les coopérations des collectivités territoriales avec les services de l'Etat. Ceux-ci s'éloignent de plus en plus du citoyen induisant en outre des dépenses accrues, ainsi pour le traitement du contrôle de la légalité des actes qui se fait non plus à la sous-préfecture mais à la préfecture.

illustre ce besoin, ce que reconnaît **Philippe Caïla**. Cela montre, dit-il, que la fonction publique est un lieu où l'on peut débattre, c'est « *une preuve de la diversité et de la modernité de la fonction publique* ». Mais ce débat n'est-il pas d'autant plus nécessaire qu'on ne peut plus en rester à « *un mode à l'ancienne : je commande, je demande d'exécuter, je contrôle ce qui est fait* » ? Pour **Philippe Caïla**, les fonctionnaires, « *un peu comme les salariés du secteur privé, ont le droit de constituer une réflexion et une proposition sur l'organisation des services* ».

**Didier Lallement** pense que la méthode de décisions unilatérale de la RGPP, voulue, vise une décision rapide mais ouverte. Ainsi, par exemple, l'organisation de services déconcentrés de l'Etat a résulté d'une démarche où a pu s'exprimer « *le rapport de forces des institutions* ».

Il reconnaît un point de faiblesse de la RGPP qui est de n'avoir pu partager la rapidité du processus à l'ensemble des cadres du ministère. Il déclare ainsi nécessaire de réfléchir pour que les cadres ne soient pas déconnectés et « *participent à un processus de transformation où ils peuvent s'exprimer car la discussion est ouverte* ».

Pour **Marie-Jo Kotlicki**, la Rgpp nécessite un débat qui fait défaut aujourd'hui. On ne demande l'avis aujourd'hui ni aux personnels, ni aux usagers, ni aux élus.

Une intervention d'un **cadre supérieur du MEEDDAT** exprime un

point de vue largement partagé : Comment peut-on arriver à demander à des fonctionnaires qu'on n'a pas associés, de mettre en œuvre des réformes, en « étant droit dans ses bottes ».

### Des voies alternatives à construire

Le débat fait apparaître clairement le besoin de défricher de nouvelles voies. Et de petits cailloux blancs sont semés...

C'est dans ce sens que s'exprime **un cadre du ministère du logement**. Plutôt que la démarche de la RGPP, qui, pour lui, est une démarche de crise, autoritaire, de haut en bas et pas toujours pertinente, pourquoi ne pas mettre en place une démarche d'écoute des fonctionnaires qui font des propositions d'amélioration de leurs propres méthodes de travail? Cette façon de faire ouvrirait la voie à une réforme permanente, concertée avec les agents.

Il propose également le développement d'une démarche de qualité dans la fonction publique. Au lieu de mettre en cause une responsabilité individuelle, l'accent serait mis sur le projet collectif élaboré avec l'ensemble de l'équipe qui se fixerait des

objectifs et des indicateurs.

**Un cadre supérieur de la météo** fait remarquer que la démarche qualité n'a pas empêché dans son service les suppressions d'emplois mais elle est au moins bâtie sur une démarche qui vise à convaincre plutôt qu'à contraindre. En tout état de cause, le débat doit se poursuivre sur ce sujet.

### Conclusion provisoire

On aurait envie de croire **Philippe Caïla** lorsque celui-ci déclare qu'il n'est pas là « pour vendre le management du privé » et qu'il se définit comme l'héritier de toute une tradition de fonctionnaires qui a une certaine idée de l'Etat « *même si on ne partage pas forcément tous les contenus de ce qu'on peut mettre derrière les services de l'Etat* ».

Le discours des représentants de l'administration a cependant semblé manquer singulièrement de force. Ce qui a amené Anicet Le Pors à dire: « *ils savent qu'ils défendent une mauvaise cause* ».

**Marie-Jo Kotlicki** rappelle l'objectif de la CGT qui est d'impulser un débat public sur la RGPP. Ce débat concerne d'autant plus les cadres qu'il leur revient de mettre en œuvre les réformes.

La CGT propose de nouveaux critères d'évaluation des politiques publiques. Elle considère indispensable de promouvoir une nouvelle conception de l'encadrement dans la Fonction publique permettant aux cadres de disposer de réelles marges de manœuvre et d'exprimer leur opinion dans la façon de mettre en œuvre l'intérêt général.

**Une première rencontre qui doit avoir, qui aura des suites, y compris au niveau décentralisé.**

**Jean-Luc Gibelin**, directeur d'hôpital (UFMICT)

Il existe une cohérence de démarche entre la loi « hôpital, patients, territoires » et la RGPP. La RGPP ne serait pas le recours au contrat ? Mais c'est ce que fait la loi Bachelot en proposant « un vrai contrat » aux médecins, aux directeurs. Elle permettrait de rapprocher les lieux de décisions des usagers ? Cependant l'objectif est de passer de passer à un seul établissement par territoire de santé (c'est-à-dire de 2500 établissements à 250 !). Où est le rapprochement ? On assiste en fait à la mise sous tutelle de la direction des Agences Régionales de Santé. Un autre recul démocratique : on supprime le conseil d'administration au profit d'un conseil de surveillance des établissements.

La notion de loyauté prend dans la fonction publique hospitalière un curieux éclairage. A Saint-Egrève, on reproche au directeur d'établissement une communication non adaptée. Son rôle était de désigner un coupable. Il ne l'a pas fait ? Il a été immédiatement suspendu et muté....