

**INTERVENTION DE MICHEL ROCARD AU
SÉMINAIRE DU 21 SEPTEMBRE 1989.**

LA CIRCULAIRE DU 23 FÉVRIER 1989
FIXAIT 4 OBJECTIFS : UNE
POLITIQUE DE RELATIONS DU TRAVAIL
RÉNOVÉE, UN DÉVELOPPEMENT DES
RESPONSABILITÉS, UN DEVOIR
D'ÉVALUATION DES POLITIQUES
PUBLIQUES, UN MEILLEUR ACCUEIL À
L'ÉGARD DES USAGERS.

AUJOURD'HUI, IL EST TEMPS DE
FAIRE LE POINT ET DE TIRER LES
PREMIÈRES CONCLUSIONS DES
DÉMARCHES ENGAGÉES DANS TOUTES
LES ADMINISTRATIONS. LE SÉMINAIRE
EST UN RAPPORT D'ÉTAPE SUR LE
TRAVAIL GOUVERNEMENTAL. IL DOIT
ÊTRE AUSSI L'OCCASION D'UNE
ACCÉLÉRATION INDISPENSABLE GRÂCE
À UN ENGAGEMENT PERSONNEL QUE JE
SAIS POUVOIR ATTENDRE DE CHACUN
DE VOUS ET À DES PREMIÈRES
MESURES SIGNIFICATIVES.

IL ME PARAÎT DONC INDISPENSABLE
DE FIXER D'ORES ET DÉJÀ UNE
DEUXIÈME ÉTAPE : UN NOUVEAU
SÉMINAIRE GOUVERNEMENTAL AURA LIEU
LE 22 MAI PROCHAIN. LA RÉNOVATION
DU SERVICE PUBLIC EST UNE
CRÉATION CONTINUE, UNE RELANCE
PERMANENTE. IL IMPORTE QUE LE
GOUVERNEMENT AIT RÉGULIÈREMENT
L'OCCASION DE DÉBATTRE DE CETTE
QUESTION ESSENTIELLE.



**I - L'ADMINISTRATION BOUGE. LE
RENOUVEAU DOIT S'ACCELERER.**

. L'ADMINISTRATION BOUGE :

- DES RÉSULTATS SONT DÉJÀ VISIBLES DANS LES SERVICES PUBLICS LES PLUS EN POINT, ET LES PLANS DE MODERNISATION QUE JE VOUS AVAIS DEMANDÉS SE METTENT EN PLACE DANS TOUS LES MINISTÈRES.

- CETTE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT RÉALISTE, PROGRESSIVE MAIS DÉTERMINÉE NÉCESSITE UNE VOLONTÉ POLITIQUE FORTE. VOUS DEVEZ ÊTRE PORTEUR D'UNE STRATÉGIE GLOBALE DE TRANSFORMATION DU MODE DE FONCTIONNEMENT DES SERVICES PUBLICS. ELLE SEULE PERMETTRA D'APPUYER, D'ENCOURAGER, D'ENTRAÎNER LES INITIATIVES QUI DOIVENT ÊTRE PRISES EN FONCTION DES CARACTÉRISTIQUES ET DES BESOINS D'ÉVOLUTION DE CHAQUE UNITÉ ADMINISTRATIVE. CHACUN D'ENTRE VOUS DOIT CONSIDÉRER QUE CE DOSSIER EST UN DOSSIER POLITIQUE MAJEUR SUR LEQUEL LES AGENTS MAIS AUSSI LES USAGERS ET L'OPINION PUBLIQUE EN GÉNÉRAL POURRONT À JUSTE TITRE ÉVALUER SES RÉSULTATS.



II - UNE GRANDE AMBITION POUR L'ÉTAT.

. L'ÉTAT NE DOIT PLUS SE DÉFINIR PAR DÉFAUT. PASSER DE L'ÉTAT PUISSANCE À L'ÉTAT-ACTEUR IMPOSE DE RÉFLÉCHIR D'ABORD À L'ÉTENDUE ET AUX CONTOURS DE CE QUE DOIVENT ÊTRE LES MISSIONS PUBLIQUES. POUR ÊTRE LE SOUTIEN DES USAGERS, L'ÉTAT DOIT MOBILISER L'APPAREIL AUTOUR D'UNE VOLONTÉ CONNUE DE TOUS.

. TROP SOUVENT, LES MODIFICATIONS D'ATTRIBUTION QUI ONT AFFECTÉ LES SERVICES PUBLICS SONT INTERVENUES PAR RETRÉCISSEMENT SANS AUCUNE RÉFLEXION GLOBALE SUR LES MISSIONS DES SERVICES PUBLICS DE L'ÉTAT. CETTE SITUATION CONJUGUÉE AVEC L'ABSENCE DE STRATÉGIE EXPLIQUE POUR PARTIE LA DÉMOTIVATION DE NOMBREUX AGENTS. L'ADMINISTRATION EST MAL CONNUE, Y COMPRIS DE SES FONCTIONNAIRES.

. LE GOUVERNEMENT DOIT REDONNER AUX SERVICES PUBLICS DES OBJECTIFS, DES MISSIONS CLAIRES. C'EST LE PREMIER OBJET DES PLANS DE MODERNISATION QUI DÉFINISSENT PAR MINISTÈRE LES MISSIONS DE L'ÉTAT.



. CE QUI VAUT AU NIVEAU CENTRAL, VAUT AU NIVEAU LOCAL. LE GOUVERNEMENT DÉFINIRA LES PRINCIPALES MISSIONS DE L'ÉTAT DANS CHAQUE RÉGION ET CHAQUE DÉPARTEMENT ; UNE LETTRE DE MISSION SERA ÉTABLIE POUR TOUT PRÉFET NOUVELLEMENT NOMMÉ.

. CETTE PROCÉDURE POURRAIT ÊTRE PROGRESSIVEMENT ÉTENDUE À TOUT FONCTIONNAIRE NOMMÉ EN CONSEIL DES MINISTRES.

III - LE TRYPTIQUE DU RENOUVEAU : IDENTITE - RESPONSABILITE - EFFICACITE.

LA MÉCANIQUE ADMINISTRATIVE DOIT ÊTRE REVUE.
IL N'EST PAS QUESTION D'EN RESTER AU NIVEAU DES DISCOURS OU DES IDÉES GÉNÉRALES. IL EST INDISPENSABLE D'ENTRER DANS LE DÉTAIL DE LA MÉCANIQUE ADMINISTRATIVE, DE FAIRE SAUTER TOUS LES VRAIS VERRONS POUR QUE LES SERVICES PUBLICS BÉNÉFICIENT DE DISPOSITIONS OPÉRATIONNELLES RÉPONDANT À LEURS ATTENTES. IL S'AGIT DE METTRE EN OEUVRE LE SOCLE INSTRUMENTAL DU RENOUVEAU AUTOUR DE 3 VALEURS : L'IDENTITÉ, LA RESPONSABILITÉ, L'EFFICACITÉ. LES



MESURES SERONT PLUS COMPLÈTEMENT PRÉSENTÉES PAR M. DURAFOUR, MAIS JE TIENS À LES PLACER TOUT D'ABORD DANS LE CADRE GÉNÉRAL DE LA DÉMARCHE POLITIQUE DU GOUVERNEMENT.

A/ IDENTITE.

IL FAUT RECONNAÎTRE LE MÉTIER DE CHAQUE FONCTIONNAIRE PAR LA DÉFINITION DE SA MISSION.

- TOUT SERVICE DOIT ÉLABORER UN PROJET EN RECHERCHANT LA PARTICIPATION DE CHACUN DES AGENTS, CETTE DÉMARCHE PERMETTRA À CHAQUE FONCTIONNAIRE DE SITUER CLAIREMENT SA PROPRE MISSION, DANS LE CADRE DE LA MISSION DE SON PROPRE SERVICE. RIEN N'EST PLUS DÉMOBILISANT QUE DE VOIR SA FONCTION IGNORÉE OU MAL RECONNUE PARCE QUE SON RÔLE EST MAL DÉFINI ET N'EST PAS INTÉGRÉ DANS L'ACTION GÉNÉRALE DE SON ADMINISTRATION. IL FAUT QUE TOUT FONCTIONNAIRE PUISSE RÉPONDRE À UNE QUESTION SIMPLE : EN QUOI CONSISTE SA MISSION, SON TRAVAIL, DANS QUEL CADRE GÉNÉRAL SE SITUE SON INTERVENTION.

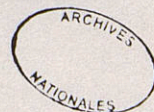
IL FAUT TENIR COMPTE DE L'ÉVOLUTION DES QUALIFICATIONS DES AGENTS ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL.



- LA REMISE EN CHANTIER DE LA GRILLE DE LA FONCTION PUBLIQUE POUR LA CATÉGORIE B RÉPOND À CETTE PRÉOCCUPATION. ELLE POURRAIT DÉBOUCHER SUR UNE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DE REVALORISATION DES CARRIÈRES DES AGENTS CONCERNÉS.

- LA NÉGOCIATION SUR LA MOBILITÉ DES FONCTIONNAIRES VA ÊTRE ENGAGÉE. LES ORGANISATIONS SYNDICALES VONT ÊTRE INVITÉES À NÉGOCIER AVEC LE GOUVERNEMENT LE CONTENU D'UN ACCORD-CADRE RELATIF À LA MOBILITÉ FONCTIONNELLE ET GÉOGRAPHIQUE DES FONCTIONNAIRES ET DES AGENTS PUBLICS ENTRE LES 3 FONCTIONS PUBLIQUES ET AU SEIN DE CHACUNE D'ELLES. L'ACCROISSEMENT DE LA MOBILITÉ EST SUSCEPTIBLE DE MIEUX SATISFAIRE LES SOUHAITS D'AFFECTATION DES AGENTS (GÉOGRAPHIQUES, PROFESSIONNELS, PROMOTIONNELS) ET L'INTÉRÊT DU SERVICE (DIVERSIFICATION DES COMPÉTENCES ET DES EXPÉRIENCES, ADÉQUATION DES EFFECTIFS ET DES BESOINS).

(UN PREMIER PAS VERS UNE GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE).



- UNE RELANCE DE LA POLITIQUE MINISTÉRIELLE DE FORMATION. CHAQUE MINISTRE DOIT

VEILLER À CE QU'UNE IMPULSION NOUVELLE SOIT DONNÉE POUR QUE CHAQUE FONCTIONNAIRE PUISSE BÉNÉFICIER À BRÈVE ÉCHÉANCE DES AVANCÉES IMPORTANTES DE L'ACCORD-CADRE (PLAN INDIVIDUEL DE FORMATION ETC...).

B/ RESPONSABILITE

JE SAIS PAR EXPÉRIENCE QU'UN FONCTIONNAIRE-CITOYEN EST PLUS EFFICACE QU'UN FONCTIONNAIRE-SUJET.

LA RIGIDITÉ ET LA CENTRALISATION COÛTENT CHER AU PLAN FINANCIER, MAIS AUSSI EN MOTIVATION DU PERSONNEL ET EN MAUVAISE ADAPTATION AUX BESOINS DES USAGERS. NOUS DEVONS AVANCER DANS DEUX DIRECTIONS : LA RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE ET LA DÉCONCENTRATION.

- LA RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE.

FAISONS EN SORTE QU'AU LIEU D'ÊTRE TOTALEMENT PARALYSÉ PAR DES RÈGLES INUTILEMENT DÉTAILLÉES AUXQUELLES IL NE PEUT RIEN, TOUT RESPONSABLE, TOUT SERVICE DISPOSE POUR ASSURER LES TÂCHES QUI LUI INCOMBENT, DE MOYENS GLOBALISÉS QUI PEUVENT ÊTRE LIBREMENT UTILISÉS - POUR LA RÉALISATION



DES OBJECTIFS DÉFINIS PAR LE
PROJET DE SERVICE.

CETTE RÉFORME NE PERMETTRA PAS
BIEN SÛR DE RÉGLER TOUS LES
PROBLÈMES D'UN SEUL COUP. MAIS
ELLE ENCLENCHERA CERTAINEMENT UNE
MODERNISATION IMPORTANTE.

PREMIERE ETAPE :

LA GLOBALISATION DES CRÉDITS DE
FONCTIONNEMENT ENGAGÉE EN 1990.
ELLE DEVRA ÊTRE GÉNÉRALE EN 1991.

LES CENTRES DE RESPONSABILITÉ
DOIVENT PERMETTRE UN AUTRE MODE
DE FONCTIONNEMENT - BUDGÉTAIRE - .
ILS DOIVENT ÉGALEMENT SERVIR DE
RÉFLEXION SUR UN ALLÈGEMENT DU
CONTRÔLE À PRIORI ET SUR UN
RENOUVEAU DE LA PROCÉDURE
BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE.

- LA DÉCONCENTRATION

LE GOUVERNEMENT DOIT RELANCER UN
PROCESSUS AMBITIEUX DE DÉCON-
CENTRATION. C'EST ^{BIEN} SUR L'OBJET DES
PROJETS D'ADMINISTRATION
DÉCONCENTRÉE ET DES MESURES
FINANCIÈRES QUI DEVRAIT LE
RELANCER.



C/ EFFICACITE

ELLE DOIT SE RECHERCHER À TRAVERS
TROIS DIRECTIONS :

1) LA MODERNISATION DU CADRE QUOTIDIEN D'ACTION DES FONCTIONNAIRES. TROP DE RÈGLES DÉSUÊTES ALOURDISSENT INUTILEMENT LE TRAVAIL QUOTIDIEN DES FONCTIONNAIRES.

LA PREMIÈRE ÉTAPE RETENUE EST LA TRANSFORMATION DU RÉGIME DES MISSIONS.

2) L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES. LA RESPONSABILITÉ SUPPOSE L'ÉVALUATION. LE CONSEIL D'ÉTAT, LA COUR DES COMPTES, LES ORGANISMES D'INSPECTION ET DE CONTRÔLE DES MINISTÈRES ONT SU ENGAGER DES PREMIÈRES DÉMARCHES D'ÉVALUATION. UNE NOUVELLE ÉTAPE EST FRANCHIE. ELLE VISE L'ÉVALUATION DE POLITIQUES PUBLIQUES INTER-MINISTÉRIELLES.

3) LA SIMPLIFICATION DES FORMALITÉS. ALLANT PLUS LOIN QUE LES HABITUELS CATALOGUES DE MESURES DE SIMPLIFICATION, LE GOUVERNEMENT VA SE Doter DES MOYENS DE "POUSSER LES FEUX" DANS UN DOMAINE PARTICULIÈREMENT SENSIBLE POUR LES USAGERS.



CES RÉFORMES SERONT DONC ENGAGÉES SANS DÉLAI. JE SOUHAITE QUE NOUS PUISSIONS ENSEMBLE DÉBATTRE DE LA NOUVELLE ÉTAPE QUI EST DEVANT

NOUS. BEAUCOUP D'ENTRE VOUS Y ONT RÉFLÉCHI À TRAVERS LES PLANS DE MODERNISATION QU'ILS M'ONT FAIT PARVENIR.

DANS MA CIRCULAIRE DU 23 FÉVRIER, JE VOUS FIXAIS UN PROGRAMME DE TRAVAIL SUR PLUSIEURS POINTS. CERTAINS D'ENTRE EUX AURONT ÉTÉ RÉALISÉS POUR CE SÉMINAIRE. D'AUTRES DEVRAIENT ÊTRE ACTIVEMENT TRAVAILLÉS PAR LA SUITE. QU'IL S'AGISSE DE GESTION DU PERSONNEL ET NOTAMMENT DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS, DU PARTAGE DES GAINS D'EFFICACITÉ SOCIALE, DE LA RÉFORME DES RÈGLES DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE OU D'AVANCÉES SUPPLÉMENTAIRES DANS LES THÈMES DE CE SÉMINAIRE.

LE DÉBAT SUR CE POINT AUSSI DEVRA NOUS PERMETTRE D'ACCÉLÉRER LE RENOUVEAU DU SERVICE PUBLIC.

