

**Discours du président du gouvernement,
Monsieur Philippe GOMES**



Premières assises de la fonction publique
Lundi 12 avril 2010
Centre culturel Tjibaou



Nous sommes ici pour partager un état des lieux sur la fonction publique dans notre pays, et pour définir le cadre de réflexion qui nous permettra, avant la fin de l'année, de fixer les lignes directrices sur lesquelles notre fonction publique doit s'appuyer afin de répondre aux enjeux de notre époque et de notre pays. Ce chantier est particulièrement important, car nous sommes à la croisée des chemins.

D'abord, les dysfonctionnements qui affectent la gestion de la fonction publique sont de plus en plus nombreux et profonds. Ils vous ont été exposés pour l'essentiel ce matin.

Je relève tout particulièrement qu'un statut général obsolète, une multiplicité de statuts particuliers et un véritable maquis de régimes indemnitaires divers ont pour effet d'enfermer les agents dans des logiques de gestion étanches entre-elles. Cette configuration pose d'insolubles problèmes vis-à-vis de la construction des parcours individuels et de la mobilité, entretient des inégalités flagrantes, sources de frustrations et donc de revendications, allonge de façon considérable les délais de traitement des dossiers par la hiérarchie et par la direction des ressources humaines, et, enfin, constitue un cadre si complexe que les élus, pourtant premiers responsables devant les citoyens, ont, dans le domaine de la fonction publique, les plus grandes difficultés à s'y retrouver.

Aujourd'hui, un délai d'au moins 9 mois sépare, par exemple, une commission paritaire, de la signature des actes individuels mettant en application ses décisions : ce délai illustre bien, je crois, les problèmes que nous rencontrons, et qui génèrent chez les agents des incompréhensions.

Toutes ces carences justifient d'autant plus une rénovation en profondeur, que nous accueillerons à terme 4 500 agents nouveaux, dans le cadre du transfert des compétences.

Il est donc urgent d'agir. Mais cela nécessite de se poser en amont des questions de nature politique, au sens le plus noble du terme. Je crois en effet que l'on ne pourra résoudre les problèmes ainsi identifiés que si l'on est d'accord sur un véritable projet de service public. C'est à partir de là que nous pourrons définir notre modèle de gestion pour notre fonction publique.

Il me semble qu'il y a en Nouvelle-Calédonie un paradoxe : nous avons une fonction publique qualifiée, bien rémunérée, et satisfaite de travailler au service de l'intérêt général. Pourtant, les critiques sont fréquentes à l'égard du manque de souplesse des services publics et de leur capacité à être à l'écoute des usagers. L'enquête BVA qui vient de nous être présentée nous montre qu'une personne sur deux a une mauvaise opinion des services publics, et que 4 personnes sur 5 sont d'accord avec l'idée qu'il faut rénover la fonction publique. Le détail des réponses est intéressant : les principales attentes sont celles d'un service public plus efficace, plus moderne, plus professionnel, plus performant, et plus accessible. Comme l'ont dit Platon, Tocqueville et tant d'autres, en démocratie, le citoyen est roi ; l'administration doit toujours avoir à l'esprit qu'elle n'existe que pour répondre du mieux possible aux attentes des citoyens, et pour rendre des services adaptés aux besoins de toute la société. Or au fil des années, ce lien s'est distendu. Pourquoi ?

Parmi toutes les raisons qui peuvent être évoquées, j'en retiens une : les agents ont légitimement besoin d'être considérés. Il arrive qu'ils soient mal informés des priorités de leur service, et contrariés par un carcan de règles complexes sur lesquelles ils n'ont pas voix au chapitre, et dont le sens finit par leur échapper. Dès lors, ils peuvent facilement perdre leur

motivation, et se mettre en mode « service minimum ». Notre administration est devenue administrante, et a parfois perdu de son sens.

Renforcer l'efficacité du service public, c'est d'abord réinventer une courroie de transmission, intelligente et motivante, entre la définition des priorités publiques, qui est de la responsabilité des politiques élus par le peuple, et la capacité d'action des agents de l'administration. Il nous faut conduire des actions confirmant à nos agents l'importance de leur action au service de notre projet de société, susceptibles de renforcer leur désir de servir leurs concitoyens.

Nous disposons pour cela d'un atout original et essentiel : les priorités du pays sont particulièrement claires. Ainsi, l'Accord de Nouméa cadre ces priorités autour de l'émancipation du pays, et de la construction du destin commun. Il définit les axes structurants de l'action publique :

- exercice des nouvelles compétences transférées par l'État,
- relations internationales et coopération avec les pays voisins
- développement économique et emploi
- rééquilibrage géographique et social
- renforcement de la solidarité sociale
- éducation et formation des hommes et des femmes
- construction d'une citoyenneté calédonienne,
- développement culturel et coaffirmation de l'identité commune calédonienne et des identités propres à chaque communauté

L'Accord de Nouméa traduit donc notre ambition collective, pour un pays qui reste à construire. Et il est clair que les agents publics ont un rôle essentiel à jouer dans la mise en œuvre de cette ambition. Un rôle actif, car le service public doit être un service tonique. Le cœur de la motivation des agents doit être là. Les actions qu'ils mènent sont utiles à la société.

Renforcer l'efficacité des services publics, c'est aussi mettre en œuvre plusieurs éléments clef en matière de gestion opérationnelle :

- la déclinaison du cadre politique sous forme de projets de service, à l'élaboration desquels les agents doivent être associés, et qui doivent replacer l'utilisateur au centre des priorités
- un pilotage par objectifs, assis sur des indicateurs de performance, et des évaluations objectives et régulières. L'adéquation entre missions et moyens doit être réinterrogée en permanence. Cette démarche est au cœur du chantier de rénovation budgétaire que conduit actuellement, au sein du gouvernement, Bernard DELADRIERE
- le choix des cadres supérieurs, dont les qualités de management sont essentielles. Nous avons besoin de vrais patrons, expérimentés, capables d'entraîner leurs services avec intelligence sur des voies nouvelles. Ils doivent recevoir des mandats clairs, savoir les mener à bien avec autonomie et rendre compte aux élus d'une façon claire et loyale. Ils doivent être mobiles, car on ne peut rester éternellement performant dans les mêmes fonctions.
- Enfin, une gestion performante des hommes et des femmes, qui sont la richesse de l'administration, et dont il faut encourager l'ambition, parfaire la compétence et récompenser l'implication. Cette gestion performante doit être assise sur quelques principes essentiels :

↳ lors de la nomination, la compétence d'un agent ne peut s'apprécier sur le seul critère du diplôme ou du statut, l'expérience étant un critère d'autant plus important que les postes à pourvoir sont exigeants ;

- ↳ l'implication et la valeur des agents doivent rester des éléments essentiels d'appréciation dans la gestion des carrières et la rémunération des mérites ;
- ↳ la mobilité est essentielle pour garantir le renouvellement des pratiques, le partage d'expérience entre services, et entre collectivités.

Cette gestion recouvre de nombreux aspects transversaux, dont nous parlerons pendant ces assises, et qui devront être au cœur de nos futures « lignes directrices pour la fonction publique » :

- le statut général, qui doit fixer les garanties fondamentales des agents publics
- les politiques de recrutement, notamment la prise en compte de l'emploi local
- la mobilité et la gestion des carrières
- la politique de rémunération
- la formation
- le dialogue social
- la prévention et la médecine du travail

Dans tous ces domaines, les voies qui permettront des améliorations sont pour l'essentiel assez classiques, au sens où les questions à se poser, et les méthodes à mettre en place, sont pour une large part, communes aux secteurs public et privé.

Toutefois, le secteur public a ses spécificités, et notamment le fait que de nombreuses règles, écrites ou implicites, protègent les agents publics, sur un modèle hérité de l'administration française. Le but de ces règles est de garantir, dans une posture républicaine, une neutralité dans la gestion des personnels, c'est-à-dire concrètement éviter une gestion arbitraire et des interventions excessives du politique. L'expérience montre toutefois que ces règles peuvent être détournées, au détriment de l'intérêt général. Nous verrons cet après-midi quelques présentations de modèles étrangers, qui pourraient nous apporter des éclairages à ce sujet.

Le chantier qui nous attend est immense :

- immense parce que tous les employeurs publics sont concernés,
- immense parce qu'il représente près de 15 000 agents qui œuvrent au quotidien dans tous les domaines de la vie des Calédoniens,
- immense parce que de sa réussite dépend l'efficacité de nos services publics.

Mais après tout, la tâche ne doit pas nous faire peur, nous devons avoir de l'ambition pour notre pays. Et donc, de l'ambition pour notre fonction publique.