

# La fonction publique en chantier

En 2015, un projet de loi gouvernemental et une ordonnance souveraine vont modifier le statut des 4 200 fonctionnaires et agents de l'Etat. Deux textes déjà contestés par les syndicats et certains conseillers nationaux.

Par Sabrina Bonarrigo.

« La fonction publique est une vieille dame qui n'aime pas se faire bousculer... Nous sommes loin d'une réelle modernisation de notre ad-

ministration. » Cette critique — tout récemment formulée par un politique — n'est pas franchement une nouveauté. Tous bords politiques confondus, les élus du conseil national ont toujours dénoncé l'inertie de l'administration monégasque. Ses délais excessifs, l'inadéquation des horaires, les procédures complexes et autres paperasserie indigestes demandées aux investisseurs et aux usagers. Dès 2007, à la demande du prince Albert, le gouvernement a donc décidé de moderniser son appareil d'Etat. Objectif: gagner en modernité et en attractivité. Depuis, dans les faits, le "mammoth administratif" a en effet été allégé.

les politiques publiques et pister les dysfonctionnements au sein de la machine administrative. Pourtant, pour certains observateurs, dont l'élu Horizon Monaco Daniel Boeri, bien du chemin reste à parcourir en la matière (voir interview p. 30).

## CHANGEMENT DE STATUTS

En 2015, c'est un autre grand chantier qui attend la fonction publique. Il concerne les quelque 4 200 fonctionnaires et agents contractuels. Le projet de loi sur le statut des fonctionnaires sera en effet voté au conseil national. « Avant l'été », espère Thierry Poyet, le président de la commission des intérêts sociaux et des affaires diverses (CISAD). Actuellement, le texte fait encore des va-et-vient entre les services de l'Etat et le conseil national. Son étude reprendra dès le vote de la loi sur le handicap, fin novembre. Silence radio, pour

« Il y a aussi des Monégasques qui sont en situation précaire dans la fonction publique, dans des postes en surnombre, en suppléance perpétuelle sans aucune garantie... »

## PISTER LES DYSFONCTIONNEMENTS

Pêle-mêle: simplification des pièces justificatives pour créer une entreprise, ouverture des services administratifs au public de manière continue entre 9h30 et 17h, mise en place d'une administration électronique, ou encore, création en août 2011 de l'Inspection générale de l'administration (IGA). Sa vocation? Evaluer

l'heure, aussi bien sur les points contestés du texte que sur les éventuels amendements qui seront apportés. « Des sujets qui nous semblent essentiels, comme la dynamique de la mobilité ou de la transparence des appels à candidatures pour les postes vacants ne sont pas clairement explicités », nous précise simplement Patrick Rinaldi, président de l'association des fonctionnaires monégasques (ADFM).



## La fonction publique en chiffres

- Les effectifs de la fonction publique représentent 8,3 % de la population salariée de Monaco.
- Au 31 décembre 2013, on dénombrait 4 192 fonctionnaires et agents. 77 % travaillent à l'administration gouvernementale et 14 % à la Commune. Parmi l'effectif global, 1 694 personnes sont fonctionnaires (soit 40,4 %) et 2 498 personnes sont des agents contractuels (soit 59,6 %).
- Les Monégasques occupent près du tiers des emplois. Les deux autres tiers étant principalement occupés par des Français. Au sein de l'administration, c'est le département de l'Intérieur qui regroupe le plus grand effectif (54 %) avec près de 1 800 collaborateurs. C'est aussi ce département qui emploie le plus grand nombre de Français, avec une proportion de 71 %.
- Les femmes représentent 41 % des effectifs. Elles sont 68 % dans le département des affaires sociales et de la santé mais seulement 14 % dans celui de l'équipement, de l'environnement et de l'urbanisme.

• La majorité (52 %) de l'effectif de la fonction publique réside en principauté.

• La moyenne d'âge dans la fonction publique est de 43,4 ans

Source : IMSEE (Institut monégasque de la statistique et des études économiques)

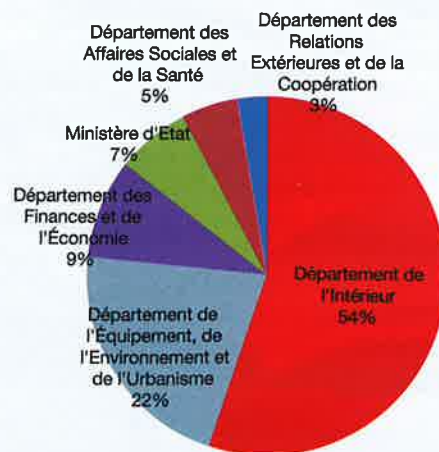
« Oui à un statut particulier pour les agents de l'Etat. Non au statut commun. » Patrick Rinaldi. ►



### FONCTIONNAIRES 100 % MONÉGASQUES

Que prévoit donc ce texte, attendu de longue date, et qui modernise des statuts datant tout de même de 1975? Premièrement, il prévoit de réserver le statut de fonctionnaires uniquement aux Monégasques. Sauf pour les emplois touchant à la direction des services judiciaires ou à la Sécurité publique. Deuxièmement, il va enfin donner un vrai statut juridique aux 2 500 agents contractuels de l'Etat, via un texte distinct (une ordonnance souveraine) aujourd'hui toujours en discussion. Car cette catégorie de personnel est dans une situation pour le moins ubuesque. Non

### Composition de l'administration gouvernementale

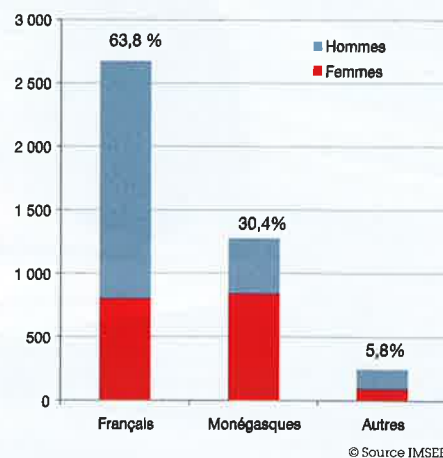


seulement, aucun texte officiel ne définit leurs conditions de travail, mais après 6 ans de renouvellements de contrat en CDD, si le chef de service décide de garder l'agent, ce dernier bénéficie d'une tacite reconduction. Une sorte de CDI, mais sans engagement écrit. Ces agents se retrouvent ainsi "sans contrat" entre les mains!

### DE 6 À 9 ANS ?

Si l'ordonnance souveraine prévoit bel et bien de mettre fin à ce non-statut, un bras de fer pourrait bien s'engager dans les mois à venir entre syndicats et gouvernement. La cause? Selon le syndicat des agents de l'Etat et de la commune (SAEC), l'ordon-

### Répartition selon la nationalité

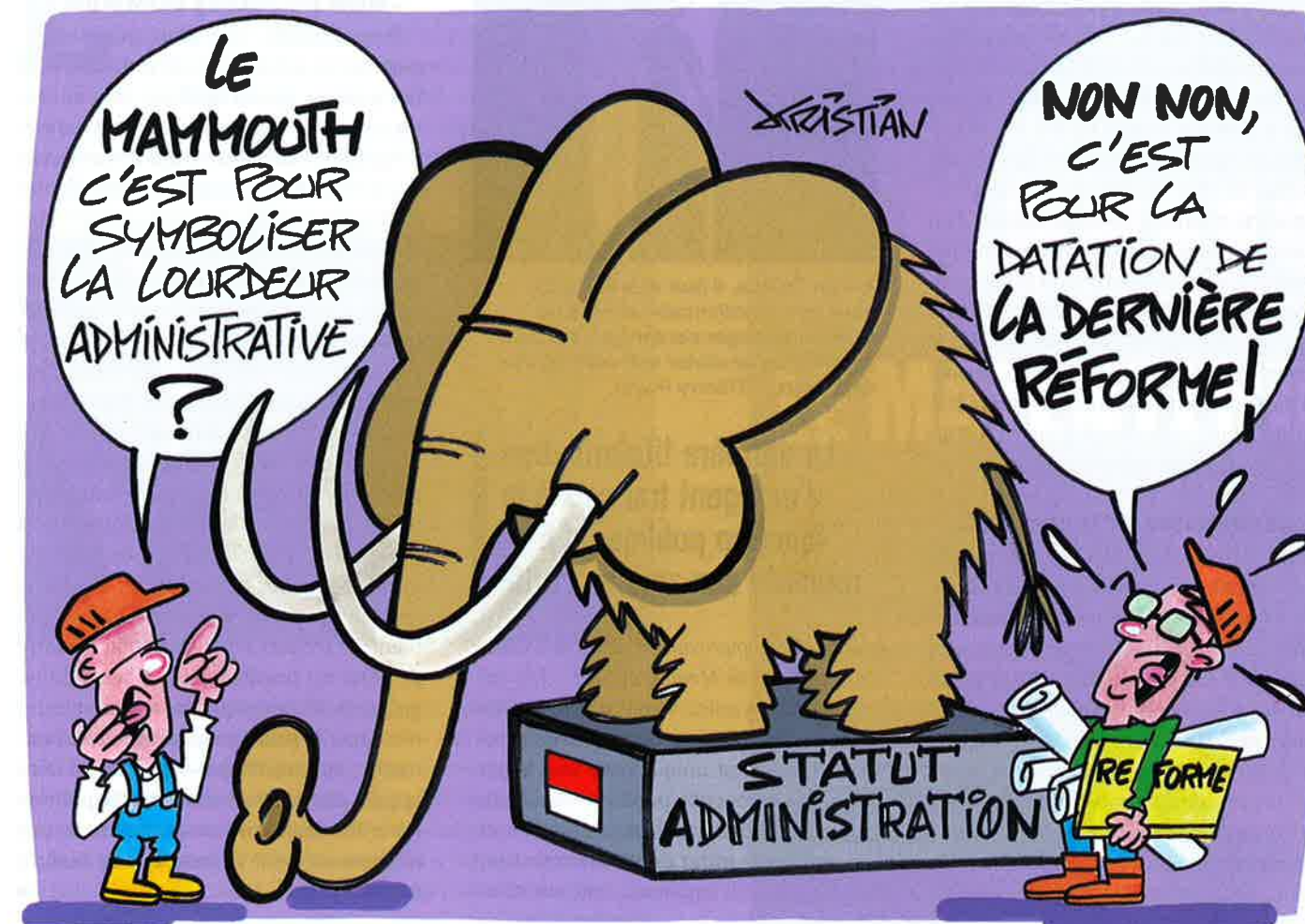


nance souveraine prévoirait que l'obtention d'un vrai CDI soit conditionnée, après avis favorable du chef de service, à une continuité de contrats successifs (CDD) d'une durée totale de 9 ans. Une durée tout bonnement « inadmissible », pour le SAEC qui compte bien faire en sorte que

longue date dans l'administration monégasque, comme par exemple l'entretien annuel d'évaluation. Les avancées, elles, sont plus « limitées » (voir détails page 27). On peut citer toutefois la création d'un statut pour les élèves fonctionnaires, ou encore la disponibilité parentale désormais

### ANNÉES 80 ET PLUS RIEN

Car, petit rappel : à la différence de nombreux systèmes de fonction publique étrangers comme en France, le législateur monégasque en 1975 n'avait pas exigé que la nationalité monégasque soit indispensable pour devenir titulaire. « Pour des rai-



ce délai soit revu à la baisse. Les syndicats pourraient aussi monter au créneau sur toute une série « d'inégalités » entre les deux catégories de personnel. En termes de retraites, de temps partiel, d'évolution de carrière, ou encore d'accès aux commissions paritaires.

### ÉVOLUTIONS SANS RÉVOLUTION

Pour les titulaires en revanche, ce nouveau texte n'aura rien de bien révolutionnaire en soi. Le projet de loi officialise surtout des pratiques déjà mises en place de

« A ce jour, rien dans le statut des fonctionnaires n'interdit la titularisation d'un agent. C'est juste une question de volonté politique. » SAEC.

ouverte aux hommes. Ce projet de loi, a toutefois une portée "historique" : il inscrit pour la première fois dans le marbre la notion de priorité nationale dans la fonction publique.

sons tant historiques que démographiques, des étrangers pouvaient ainsi être nommés fonctionnaires titulaires, rappelle le gouvernement. Toutefois, si le statut de 1975 ne comportait aucune exclusivité de fonction pour les nationaux, en accord avec le conseil national, le gouvernement, au début des années 80, n'a plus procédé à la titularisation de personnels non monégasques, à l'exception de ceux employés à la direction des services judiciaires et à la direction de la sûreté publique. » Ainsi, à l'administration, la dernière titularisation d'un agent français — hors police et justice — remonte bel et bien

aux années 1980. Pour la Commune, c'est en revanche bien plus récent. « *Le dernier agent communal français a été titularisé en 2007* », nous indique le SAEC.

## VOLONTÉ POLITIQUE

Pour les syndicats des agents de l'Etat, pas de doute. Réserver le statut de fonctionnaire aux seuls Monégasques — et l'inscrire dans la loi — est tout bonnement discriminatoire. « *Bien évidemment nous sommes contre. Même si cela existe déjà dans les faits, l'ancrer dans la loi crée une discrimination supplémentaire entre les salariés. A ce jour, en effet, rien dans le statut des fonctionnaires n'interdit la titularisation d'un agent. C'est juste une question de volonté politique. Ce projet de loi va asseoir la notion de nationalité pour être fonctionnaire. Dans les faits, cela confirmera encore un peu plus la scission entre les deux catégories de personnel alors que fonctionnaires et agents travaillent pour le même employeur, en l'occurrence l'Etat* », pestent les syndicats.

## « EXTRÉMISTE ET IRRÉALISTE »

Tout autre son de cloche en revanche pour l'élu Horizon Monaco Thierry Poyet. Son argument? « *L'exclusivité nationale* » n'est pas une spécificité monégasque: « *En France par exemple, il faut être français pour être fonctionnaire et cela ne semble déranger personne. Je trouve normal que ce statut soit réservé aux nationaux.* » Quant aux termes « *de discrimination supplémentaire* », pour Patrick Rinaldi ce n'est autre « *qu'une énième provocation de la part du SAEC, dont les méthodes correspondent*



▲ « *En France, il faut être français pour être fonctionnaire et cela ne semble déranger personne. Je trouve normal que ce statut soit réservé aux nationaux.* » Thierry Poyet.

## La dernière titularisation d'un agent français à la fonction publique d'Etat remonte aux années 1980.

comme un copier-coller à celles de l'Union des syndicats de Monaco (USM). » Les exigences des syndicats vont d'ailleurs bien au-delà. Eux plaident pour une titularisation et un statut unique pour tout le personnel de la fonction publique. Une « *position extrémiste et irréaliste* », estime Poyet. « *Le fait que le statut de fonctionnaires soit réservé aux seuls nationaux, cela ne nous in-*

*terdit pas de traiter convenablement toutes les situations. Et c'est bien sur ces sujets que nous devons travailler. Car ne l'oublions pas, il y a aussi des Monégasques qui sont en situation précaire dans la fonction publique, dans des postes en surnombre, en suppléance perpétuelle sans aucune garantie... »*

## « NON AU STATUT COMMUN »

Pour Rinaldi, non plus, pas d'ambiguïté sur ce point. Oui à un statut particulier pour les agents de l'Etat. Non au statut commun. « *Je persiste et signe!* », dit-il. « *Pourquoi? Car nous avons actuellement de jeunes Monégasques qui font de brillantes études très longues. Imaginez qu'après sept ans, un jeune compatriote veuille venir travailler dans la fonction publique de son pays. La place est occupée par un non national titularisé! Il ne lui reste plus alors comme choix que d'aller travailler à l'étranger!*, explique-t-il. *Je pense que le fait d'être monégasque va être très pénalisant et il va être utopique pour lui de trouver un poste dans une administration étrangère. Voilà pourquoi la position de l'ADFM est claire et sans détour: il ne peut et il ne doit y avoir de titularisations d'auxiliaires de l'Etat.* » A noter enfin que le projet de loi prévoit un ajustement: le recours à un agent non titulaire de l'Etat est possible, mais à la condition qu'aucun Monégasque ne soit en mesure d'occuper le poste en qualité de fonctionnaire. L'administration pourra aussi faire appel à des contractuels dans l'hypothèse où le fonctionnaire ne peut pas assurer momentanément sa fonction, ou l'assure à temps partiel. ■

soit limité par un multiplicateur de 11 en rapport avec cet indice minimal. Ce qui correspond à 17868 euros. Ce qui exclut toute prime (hors 1<sup>er</sup> mois) ou frais de représentation ou logement de fonction selon nécessité (pour le ministre d'Etat, les conseillers de gouvernement qui en font la demande, et certains chefs de service — le plus souvent détachés).

## Et une prime en janvier!

En plus d'une augmentation de la valeur faciale des tickets restaurant (de 7 à 8 euros depuis le 1<sup>er</sup> novembre), le gouvernement a récemment annoncé une autre mesure pour les fonctionnaires: une prime exceptionnelle de 10 % qui vient ainsi s'ajouter à la deuxième tranche du 1<sup>er</sup> mois versée en décembre. Une mesure non renouvelable de l'ordre de 1,8 million d'euros pour l'Etat. De plus, au 1<sup>er</sup> janvier 2015, le point d'indice des fonctionnaires sera majoré de 0,5 %.

# Fonctionnaires: ce qui va changer

L'administration sera « *plus attractive, plus mobile et plus protectrice pour la carrière des fonctionnaires.* » C'est la promesse faite par le projet de loi gouvernemental. Au-delà de l'obligation d'être de nationalité monégasque pour devenir titulaire, le texte amène aussi son lot de nouveaux avantages et de garanties. Exemple? Sera désormais gravée dans le marbre l'obligation d'affecter un fonctionnaire à un autre poste si son poste d'origine est supprimé.



Le texte ouvre aussi le droit aux hommes de bénéficier d'une « *disponibilité parentale* », jusqu'alors réservée aux femmes fonctionnaires. Celle-ci permet d'élever un enfant de moins de cinq ans, ou atteint d'une infirmité, d'une maladie ou d'une incapacité grave. Pour introduire une dose de mobilité dans l'administration, le projet de loi prévoit aussi la « *mise à disposition* ». En clair, cette mesure permet à l'administration d'affecter temporairement un fonctionnaire hors de l'administration, dans un organisme de droit public ou privé, tout en conservant la même rémunération. Du changement aussi pour ce que l'on appelle communément « *le vivier* ». A savoir, les élèves fonctionnaires qui auront, à leur tour, un véritable statut et verront leur conditions de recrutement beaucoup plus encadrées. Enfin, comme pour d'autres textes législatifs monégasques, le nouveau projet de loi se conformera aux exigences du GRECO<sup>(1)</sup>. Notamment au niveau des normes anticorruption. Le texte mentionne ainsi que le « *fonctionnaire ne doit ni solliciter, ni accepter de cadeaux, ou tout autre avantage qui pourraient influencer sur l'impartialité avec laquelle il doit exercer ses fonctions.* » Le projet de loi précise enfin qu'aucune distinction ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison « *de leurs opinions politiques, philosophiques, religieuses ou syndicales, de leur orientation sexuelle, de leur état de santé, de leur handicap, de leur apparence physique ou de leur appartenance ethnique.* »

S.B.

(1) Groupe d'Etats contre la corruption.

SOUS LA PRÉSIDENCE DE S.A.S. LA PRINCESSE STÉPHANIE



PRODUCTION FIGEAC THÉÂTRE FESTIVAL

# CAMUS LE MALENTENDU

MISE EN SCÈNE OLIVIER DESBORDES

ASSISTANT À LA MISE EN SCÈNE SANDRINE MONTGOUJOL  
DÉCOR LUMIÈRES PATRICE GOURON  
COSTUMES JEAN-MICHEL LANGAIS

AVEC  
FARIDA RAHOVADJ  
FRANCINE BERGÉ  
ÉRIC PEREZ  
PAULINE MOULÈNE  
MANUEL PESKINE



www.productionsfigeactheatrefestival.com

JEUDI 13 NOVEMBRE  
2014 À 21H

RÉSERVATIONS : 12 AVENUE D'OSTENDE  
TÉL : (00377) 93 25 32 27 - www.tpgmonaco.mc

## « L'écart se creuse encore entre les personnels »

L'ordonnance souveraine qui accordera un véritable statut juridique aux 2 500 agents de l'état fait déjà grincer des dents les syndicats. Quels sont les points contestés? Les explications d'Evelyne Trefoloni, secrétaire générale du Syndicat des agents de l'Etat et de la commune (SAEC), Christine Giolitti, secrétaire générale adjointe et Béatrice Dobo, archiviste.

Propos recueillis par Sabrina Bonarrigo.

**Monaco Hebdo:** Quelles sont les difficultés auxquelles sont confrontés les agents de l'Etat?

**Syndicat des agents de l'Etat et de la commune:** Les agents ne disposent à ce jour d'aucun texte réglementaire qui régit leurs droits et devoirs contrairement aux fonctionnaires qui disposent d'un statut. Suite à la parution au Journal de Monaco d'un avis de vacance d'emploi, l'agent est recruté en principe pour une durée d'un an, puis deux ans et enfin trois ans. Malheureusement, il n'existe aucun texte faisant référence à cette pratique qui n'est donc qu'éventuelle. Bien évidemment si une personne de nationalité monégasque postule sur ladite vacance, l'agent ne sera pas renouvelé. Au bout de 6 ans de contrats consécutifs à durée déterminée et seulement sur avis favorable de sa hiérarchie, l'agent pourra être reconduit dans ses fonctions par « tacite reconduction et ce, normalement jusqu'à sa mise à la retraite

Comme rien n'est légiféré, l'agent ne dispose d'aucun document officiel où cet état de fait est écrit.

**M.H.:** Une ordonnance souveraine prévoit de modifier le statut des agents de l'Etat. Savez-vous que prévoit le texte?

**SAEC:** Comme mentionné plus haut les agents ne disposent à ce jour d'aucun texte réglementaire. D'après ce que nous savons, le projet d'ordonnance souveraine devrait prévoir que la qualité d'auxiliaire (cdi) d'un poste de la fonction publique sera conditionnée, après avis favorable du chef de ser-

vice, à une continuité de contrats successifs (CDD) d'une durée totale de 9 ans. Des principes généraux applicables aux fonctionnaires seront repris à l'égard des agents contractuels comme la formation professionnelle, les avancements, les mesures disciplinaires, les congés non rémunérés pour élever un enfant, les mi-temps thérapeutique etc... Mais pour nous, il est inadmissible que la durée des contrats successifs passe de 6 à 9 ans. C'est un recul important. Six années de contrat c'est déjà très long.

**M.H.:** Souhaitez-vous toujours un statut unique pour tout le personnel de la fonction publique?

**SAEC:** Oui, les fonctionnaires comme les agents de l'Etat et de la commune doivent dépendre d'un statut donc d'une loi.

**M.H.:** Quelles sont les inégalités entre le personnel de la fonction publique?

**SAEC:** Il semblerait que ni le temps par-

« Il est inadmissible que la durée des contrats successifs passe de 6 à 9 ans. C'est un recul important. »

*revanche, apprendre que ce futur contrat pourrait être obtenu après 9 ans au lieu de 6 a de quoi scandaliser », estime Patrick Rinaldi, le président de l'association des fonctionnaires monégasques (ADFM). Même son de cloche pour Thierry Poyet, le président de la commission des intérêts sociaux et des affaires diverses (CISAD) du conseil national. « Il faut rappeler que le code du travail ne s'applique pas dans la fonction publique. Tous les personnels doivent donc disposer d'un statut, leur donnant des droits et des devoirs. Aujourd'hui, nombre d'agents ayant dépassé l'échéance de leur contrat sont dans une situation juridique embarrassante. Cela ne peut pas durer. »*

### « Cela ne peut pas durer »

Dans ses rangs, la fonction publique compte pas moins de 2 498 agents contractuels. Soit 59,6 % de l'effectif global. Et pourtant, jusqu'à ce jour, aucun texte réglementaire ne régit leurs droits et devoirs. Une situation ubuesque et particulièrement inconfortable pour cette catégorie de personnel. Le diagnostic est donc unanime. Y compris chez les politiques. Il fallait mettre fin à ce vide juridique. « Il est important d'obtenir au plus tôt pour les auxiliaires, la certitude d'un CDI. Ils ont besoin d'avoir un contrat entre les mains. L'absence de CDI pose des problèmes dans la vie courante. En



« Il semblerait que ni le temps partiel, ni la mise en disponibilité pour convenances personnelles, ni l'évolution de carrière, ni la retraite ne soient prévus dans la future ordonnance souveraine. »

nant le déroulement de carrière, jusqu'à présent le recrutement pouvait se faire par circulaire interne ouverte seulement aux fonctionnaires. Depuis quelque temps, la circulaire interne est ouverte seulement aux fonctionnaires monégasques. L'écart se creuse encore un peu plus entre les personnels de la fonction publique. Maintenant, le gouvernement distingue même les fonctionnaires entre eux.

**M.H.:** Quelles sont vos revendications?

**SAEC:** Nous avons déposé auprès du gouvernement bon nombre de revendications qui portent sur une limitation à 3 ans du renouvellement des CDD pour les agents, suivie d'une titularisation, l'exercice du droit syndical, les heures supplémentaires, les astreintes, ou encore les commissions médicales. Selon le gouvernement nous serions trop ambitieux. Le SAEC est prêt à se mettre autour d'une table et à discuter avec le gouvernement sur tous ces points.

riel, ni la mise en disponibilité pour convenances personnelles, ni l'évolution de carrière, ni la retraite ne soient prévus dans la future ordonnance souveraine. Concer-

### ➤ Fonctionnaires et agents de l'Etat: le comparatif

#### Agents de l'Etat:

- Ils ne sont pas titulaires ni de leur poste, ni de leur grade
- A ce jour, aucun texte officiel ne définit leurs conditions de travail
- Les agents de l'Etat enchaînent les CDD. D'abord d'un an, puis de deux ans et enfin de trois ans. Au bout de six ans, les agents ne disposent pas d'un contrat écrit (pas de CDI) mais d'une tacite reconduction.
- Les possibilités de détachement et de disponibilité ne leur sont pas applicables. Les agents de l'Etat de sexe féminin peuvent demander un congé sans solde pour élever un enfant nouveau-né et pour une période d'une année maximum.
- Pas de temps partiel
- Pas d'accès aux commissions paritaires
- Pas de départ anticipé à la retraite pour les femmes. Possibilité à 55 ans si elles ont 3 enfants (régime CAR)
- Cotisation retraite: 6,55 % sur tout le salaire brut (Y compris les primes diverses)

#### Fonctionnaires:

- Ils sont titulaires de leur poste et de leur grade.
- Ils relèvent d'un statut, donc d'une loi.
- Ils peuvent prendre des disponibilités jusqu'à 3 ans pour élever un enfant ou pour convenances personnelles.
- Ils peuvent être détachés
- Ils peuvent travailler à temps partiel
- Ils ont accès aux commissions paritaires
- Les femmes fonctionnaires ont la possibilité de partir à la retraite au bout de 15 ans de service si elles ont, au minimum, un enfant (calcul effectué sur 15 ans + 1 an par enfant)
- Cotisation retraite: 6 % uniquement traitement indiciaire, indemnité compensatrice et 5 % monégasque.

Dans son ouvrage *Monaco Que faire?* (2013), Daniel Boeri avait déjà livré un diagnostic sans concession des lourdeurs de l'administration. L'élu et consultant en entreprises estime toujours qu'il faut décentraliser le processus de décision et en finir avec l'immobilisme.

Propos recueillis par Milena Radoman.

# Réforme de l'administration : il y a encore du travail !

« On dit que la sagesse s'empare de nous avec l'âge » écrivait Romain Gary. Lors de l'ouverture de la session parlementaire au printemps dernier Daniel Boeri avait joué de son statut de doyen de l'hémicycle pour défendre son cheval de bataille : en finir avec la centralisation du processus de décision à Monaco. Profitant de la tribune qui lui était offerte, le président de la commission de la Culture, qui a livré son analyse dans son livre *Monaco Que faire?*, a dénoncé les lourdeurs de l'administration. « Trop souvent dans mon beau pays, il me faut demander l'autorisation pour traverser la rue ! Ces tracasseries désuètes, je les avais connues ailleurs, au début des années 70 », avait-il osé, avec une comparaison audacieuse aux *Temps modernes* de Chaplin, où « il fallait même demander l'autorisation pour aller faire pipi... » Boeri fustige ainsi « une société coincée », rongée par la bureaucratie. Selon lui, il est temps de « desserrer les nœuds coulants ». Car « ces freins inutiles nuisent à l'épanouissement des acteurs et à une dynamique de progrès pour l'administration et le pays tout entier ».

**Monaco Hebdo :** Vous ne mâchez pas vos mots sur l'administration et ses lourdeurs ?

**Daniel Boeri :** Comme je le disais dans mon livre, *Monaco Que faire?*, dans tous les pays du monde, chacun peut se gausser de ses déboires avec l'administration. Sauf que dans un pays de la taille de Monaco, il est impossible de se réfugier derrière un « monstre froid et inconnu » ! Les choses devraient même aller plus vite.

Mais hélas, ce n'est pas le cas. Procédures internes, niveaux de contrôle, autocensure servent de « cache-sexe » à l'endormissement. On est dans l'immobilisme ! Pour le moment, la réforme de l'administration égale flop ! Quand il y a une tête qui dépasse, on n'aime pas cela et on lui fait baisser la tête.

**« Procédures internes, niveaux de contrôle, autocensure servent de « cache-sexe » à l'endormissement. On est dans l'immobilisme ! »**

**M.H. :** A quoi est dû cet immobilisme à votre avis alors qu'une réforme de l'administration a été lancée en 2007 ?

**D.B. :** Il y a une apparence de réforme de l'administration. Pour les entreprises, globalement, des progrès ont été accomplis, notamment pour accélérer la création d'entreprise. En revanche, pour le quidam, ce n'est pas le cas. Pourquoi ? Comme je l'ai écrit, toute réforme efficace se heurte aux résistances des hommes et des femmes, des chefs et des sous-chefs... La résistance au changement est une donnée à prendre en considération car elle bloque le processus. Il existe des sources de blocage vraisemblables. Il y a des petits chefs pour ne pas dire des « roitelets » qui bloquent toute avancée. Ils protègent leur pouvoir plus que celui des « clients ».

**M.H. :** Vous voyez d'autres causes ?

**D.B. :** Nous sommes aujourd'hui dans un état d'anomie. On est dans une société qui passe de règles d'organisation orales à des règles écrites. D'une société mécanique (chefs/subordonnés) à une société organique (réseaux). C'est une évolution naturelle mais qui passe mal. D'autant que les gens ont l'impression que les dérogations aux règles se font à la tête du client. Je reprends l'expression d'un entrepreneur : « on est d'accord pour se pacser comme on veut mais pas toujours contre les petits... »

**M.H. :** Vous avez dénoncé publiquement la centralisation excessive de l'administration ?

**D.B. :** L'autonomie des acteurs et la décentralisation des décisions sont essentiels. Une décentralisation permet aux collaborateurs de répondre directement aux questions de l'utilisateur. Ce qui accélère le traitement des dossiers et évite les files d'attente. Cela implique que la hiérarchie ait fait l'effort nécessaire pour ne plus être le goulet d'étranglement pour les réponses à donner aux usagers. Quant à l'autonomie, elle permet au responsable de prendre seul certaines décisions, en fonction de son niveau hiérarchique et des objectifs clairs qu'on lui aura fixés. Aujourd'hui, on est loin du compte !

**M.H. :** Un exemple ?

**D.B. :** Prenons l'exemple de la loi sur le patrimoine. Pour que je puisse rencontrer des sachants, en tant que président de la commission de la culture du conseil national, il a fallu demander l'autorisation,



▲ « Trop souvent dans mon beau pays, il me faut demander l'autorisation pour traverser la rue ! Ces tracasseries désuètes, je les avais connues ailleurs, au début des années 70 »

en plus du supérieur direct, au directeur et finalement au conseiller de tutelle ! On est à la limite de demander l'autorisation pour aller faire pipi ! Dans une autre occasion, on a même distribué un blâme pour avoir osé me parler ! C'est une machine infernale. Cela entraîne une démotivation, comme si l'administration pouvait marcher toute seule ! D'ailleurs nous sommes en présence d'un effet papillon : la moindre observation peut provoquer un tsunami.

**M.H. :** Que suggérez-vous ?

**D.B. :** Il faut agiter l'ensemble du système. Trop souvent, les procédures servent à conserver et non à créer. Beaucoup de règlements ou arrêtés datent du siècle dernier. Même les commissions chargées de vérifier l'utilisation des règlements jouent le jeu de la conservation des règles obsolètes ! En effet, on crée des commissions

consultatives qui sont biaisées car composées de membres de l'administration qui ne sont pas forcément compétents dans le domaine étudié. Il faudrait que ces commissions, qui pourraient faire des propositions intéressantes, soient davantage indépendantes.

**M.H. :** Et encore ?

**D.B. :** Le plus gros problème que j'observe dans l'administration est l'absence de gestion de ressources humaines : dans la fonction publique, un pion remplace un pion ! Où est la reconnaissance des personnes ? La mise en place d'une réelle appréciation des performances ? Pourquoi se cantonner à un entretien de fin d'année mal ficelé ? Comment travaille-t-on pour remplir des objectifs établis et finalement gagner pour satisfaire l'utilisateur ? Il faut bouger ça. La clé, c'est la reconnaissance. Il

**« L'autonomie des acteurs et la décentralisation des décisions sont essentiels. Une décentralisation permet aux collaborateurs de répondre directement aux questions de l'utilisateur. »**

ne s'agit pas d'être gentil mais d'accorder une autonomie. De ne pas prendre les gens pour des exécutants. Il faut les rendre fiers de ce qu'ils font. Le travail apporte l'épanouissement. La formation continue est un axe essentiel pour cela.

**M.H. :** Que faut-il changer en priorité ?

**D.B. :** On doit mettre en place des instances qui facilitent l'amélioration des choses. Il faut s'inspirer des RGPP. Dans les entreprises, pour lesquelles je suis consultant, je promeus des fiches d'amélioration continue, destinées à faire remonter l'information du terrain au plus haut niveau. Il faut lever les archaïsmes et les lenteurs administratives. On a le plan accueil, mis en place depuis 20 ans. Le dinosaure commence à peine à bouger la tête ! On voit bien qu'il y a des volontés et des idées mais on n'arrive pas à mettre en place une vraie réforme. Je sais que cela est difficile avec les contraintes auxquelles est soumis Monaco. De plus, on ne réforme pas une société par décret. Mais pour réformer efficacement, il faut appliquer une méthode. Les séminaires à 350 — coutume locale —, ça ne marche pas...

**M.H. :** Il existe une commission pour la modernisation de l'administration.

Que pensez-vous de son apport ?

**D.B. :** Bien sûr, cette commission MOZAR a promu des avancées même si elles restent hélas méconnues ou inappliquées. De même, il y a eu des avancées notables : l'IMSEE permet d'avoir enfin des statistiques à Monaco et d'avancer sur un état des lieux fiable. Mais parfois, les avancées sont faites à moitié... Finalement, Monaco a tous les ingrédients de modernité mais c'est quelquefois trompeur. Il vaudrait peut-être mieux parfois partir d'une copie vierge pour avancer...