

Discours de M. Edouard FRITCH
Président de la Polynésie française

Rencontre avec les chefs de service du Pays

Présidence – 28 octobre 2014

Monsieur le Président de l'Assemblée de la Polynésie française,
Monsieur le Vice-président,
Mesdames et Messieurs les Ministres,
Mesdames et messieurs les présidents de Commissions de l'Assemblée,
Mesdames et Messieurs les directeurs de cabinet,
Mesdames et Messieurs les Chefs de service et Tavana Hau,
Chers Amis,

C'est avec un réel plaisir et une grande satisfaction que je vous reçois ce matin en ces lieux. Je souhaitais que cette rencontre intervienne le plus rapidement possible après mon élection, car il y avait nécessité de nous voir vite en tête à tête. Je me réjouis donc de voir que vous avez pu répondre en nombre à mon invitation.

Je vais m'exprimer devant vous, Mesdames et Messieurs les chefs de service, au nom de tout mon gouvernement ici réuni. C'est en bonne collégialité et solidarité que nous avons préparé cette rencontre avec vous.

Mon propos sera long, j'en suis conscient et m'en excuse d'avance. Mais à ce stade où nous apprenons à nous connaître et à initier une collaboration que je souhaite fructueuse pour notre chère Polynésie et nos compatriotes, je crois utile d'embrasser dans mon propos un large éventail de thèmes qui me tiennent à cœur et qui devraient vous toucher et vous intéresser.

Vous aurez remarqué que nous n'avons pas élargi le champ de cette invitation aux établissements publics et autres satellites du Pays, comme il est traditionnel de le faire. Il y a un sens et une logique dans ce choix.

L'Administration constitue la base du service public. Vous êtes, Mesdames et Messieurs les chefs de service, les premiers relais, le bras armé du gouvernement, de chaque ministre, du vice-président et de moi-même, pour mettre en œuvre nos politiques. Vous êtes, avec les équipes que vous animez, notre principale force de proposition et d'action en matière de

politiques publiques. En vous rencontrant isolément, je souhaitais mettre en exergue cette particularité essentielle.

Les établissements publics, démembrements de la collectivité, et plus encore les autres intervenants de l'action publique - que l'on appelle communément « satellites », que je rencontrerai également - sont d'abord des opérateurs dans des domaines spécialisés : les télécommunications, l'hospitalisation, le logement social...

Je ne nie pas que leurs rôles soient importants, mais ils sont juridiquement et financièrement autonomes, dissociés du Pays stricto sensu, et ils ne participent donc pas directement à la définition des politiques publiques et à leur évaluation.

Du moins, ils ne le devraient pas. Car, lorsque c'est le cas, ils se retrouvent souvent en situation d'être juge et partie, au détriment éventuel de l'intérêt général.

En ces premiers jours de mon gouvernement, nous avons donc souhaité vous rencontrer pour vous rappeler d'abord ce rôle central que doit occuper l'Administration.

Mon second souci est de vous transmettre un message de mobilisation et d'ambition. La Polynésie française demeure convalescente après 10 années d'instabilité politique et de crise économique et sociale majeure. Nombre de nos compatriotes sont encore dans la difficulté et le besoin.

Or, c'est l'honneur du service public que vous incarnez que de répondre à ces attentes fortes. C'est même votre devoir de fonctionnaires soucieux de l'intérêt général. C'est dans la conjugaison de nos efforts que résidera une part décisive du redressement durable du Pays.

Grace à l'action de mon prédécesseur, le mouvement d'assainissement et de redynamisation du Pays est engagé mais il est encore très fragile, et il a besoin d'être consolidé par une action de modernisation et de réforme de notre administration. Cette rencontre a donc aussi pour objet de vous préciser la feuille de route générale de la modernisation du service public.

*
* *
*

« L'administration de la Polynésie française est assurée par ses services de manière à garantir l'égale application des textes légaux et réglementaires et à favoriser la modernisation du service public sur l'ensemble de son territoire ».

Cet article premier de la délibération n° 2000-132 APF du 9 novembre 2000 fixant les principes de déconcentration de l'administration de la Polynésie française pose la pierre angulaire de l'organisation de notre service public.

Ce texte n'est pas qu'un « bout de papier » ou la lubie d'Edouard FRITCH et de quelques-uns, comme certains se plaisent si souvent à le dire sans y avoir jamais rien compris de sa portée réelle. Il est en vérité fondateur de nouveaux principes d'organisation et de conception de notre service public.

Il énonce clairement que l'administration en est le socle. Ainsi, les clefs de l'égal application des textes légaux et réglementaires et de la modernisation de l'administration reposent essentiellement entre vos mains. C'est une grande responsabilité. Je voudrais que chacun de vous en soit bien conscient et réfléchisse à ce que cela implique pour le service dont il a la charge.

Garantir : le verbe est fort ! Garantir, c'est plus qu'appliquer ou faire appliquer. Garantir implique que l'on certifie, que l'on cautionne, que l'on préserve, que l'on protège. Cela signifie que les citoyens doivent savoir compter sur les services administratifs. Cela veut dire enfin que les pouvoirs publics leur ont remis leur confiance.

Et garantir quoi ? Garantir l'application des textes légaux et réglementaires. Ces textes, c'est ce qui structure et distingue une démocratie, qui la concrétise pour tout un chacun et collectivement. Ces textes, c'est la traduction de toute l'action des pouvoirs publics, qu'il s'agisse de normes pour protéger nos concitoyens et réguler l'activité économique et sociale, ou qu'il s'agisse de dispositifs d'aide et d'accompagnement.

Attention toutefois de ne pas se retrancher derrière les textes existants, bien souvent proposés par vous-mêmes, pour rester dans l'immobilisme et éviter soigneusement de les faire évoluer, au risque de freiner l'initiative privée. Je vais revenir plus tard sur la nécessité d'être dans une attitude permanente d'évaluation et de remise en question pour garder le cap de servir l'intérêt général.

Un thème encore est essentiel dans la phrase que je vous ai citée : « égale application ». Ce terme se rattache à un principe républicain qui m'est particulièrement cher : l'égalité. Tous les citoyens ont droit à un égal accès aux prestations publiques. Bien évidemment la configuration de notre territoire géographique et sa démographie ne permettent pas un déploiement de ces prestations selon un strict critère d'égalité. Croyez bien que je le sais pour avoir partagé souvent et depuis longtemps les quotidiens des populations des îles et des atolls éloignés.

Ce que nous recherchons, ce que nous vous demandons de partager, c'est le concept d'égalité des chances, une équité de traitement, un effort d'écoute respectueuse à l'égard de ceux qui sont excentrés, éloignés par la distance ou plus encore par l'incompréhension.

Car les habitants des archipels ne sont pas les seuls à souffrir d'un accès difficile à notre service public. Cela peut aussi être vrai pour un habitant de la presqu'île ou de Moorea.

Notre administration est compliquée et opaque. Savoir à qui s'adresser pour obtenir une autorisation ou une aide est une démarche souvent insurmontable si l'on ne connaît pas quelqu'un de la maison pour s'orienter. Vous-même, lorsque vous avez une démarche administrative à faire dans un domaine qui n'est pas le vôtre, la trouvez-vous toujours aisée, conviviale et de qualité ?

Les usagers ne sont pas que des numéros de dossiers et les agents publics ne sont pas que des dépenses budgétaires. Je suis certain qu'il vous tarde, ainsi qu'à vos collaborateurs, que notre administration retrouve un visage plus humain, plus convivial et plus simple, à l'image même de notre société.

Alors, comment faire pour tendre vers cette égalité d'accès au service public et vers ce respect de la personne humaine ? Les participants aux Assises de la déconcentration administrative, en 1999, avaient donné des réponses à cette problématique.

Et nous les avons prises en compte. La délibération précitée et les textes pris pour son application ont précisé l'architecture à suivre. Toute notre administration doit se réorganiser sur de nouvelles bases : administration centrale de conception, coordination évaluation ; administration déconcentrée de mise en œuvre.

On peut faire le pari qu'une administration en capacité d'être accessible, simple et efficace jusqu'aux lieux les plus excentrés du territoire qu'elle sert, pourra, ipso facto, offrir ces qualités ici, à Tahiti, pour tous les citoyens, quelles que soient leurs conditions économiques et sociales.

Je ne vais pas vous faire maintenant un cours sur la déconcentration administrative. Pourquoi, comment ? Tout cela vous sera à nouveau exposé. Nous mettrons en œuvre les actions nécessaires pour vous accompagner dans ce mouvement.

Aujourd'hui, retenez surtout ceci : je vais reprendre l'ouvrage là où il a été laissé en 2004 et le remettre sur le métier. Et je vais le faire avec la détermination que vous me connaissez aujourd'hui. Car, croyez-le, nos concitoyens sont en attente de cette équité, et des solidarités qui en découlent naturellement. Ils l'ont dit lors des Assises de la déconcentration administrative en 1999. Ils l'ont répété lors des Etats généraux de l'outre-mer en 2009, puis aux Assises du service public en 2011. Ils l'ont réclamé encore lors des réunions de campagne pour les élections territoriales de 2013.

Oui, je le sais et je vous le dis avec force de conviction : nos concitoyens veulent une société équitable et solidaire. Les plus avantagés sont prêts à contribuer plus s'ils ont la garantie que cela servira cet esprit d'équité et de solidarité vers les plus démunis. Et cette garantie, nous en revenons au début de mon propos, cette garantie est aussi de votre responsabilité.

*
* *

Maintenant passons à l'autre partie de mon message d'aujourd'hui vers vous. Je viens d'insister sur votre responsabilité d'administration centrale, garante de l'égale application des textes légaux et réglementaires, force de proposition du gouvernement et bras armé de son action. Mais je ne vais pas vous accabler. Je veux vous démontrer que je ne confonds pas responsabilité et culpabilité.

Je sais que vous ne disposez pas de toutes les cartes pour assumer cette immense charge. Je sais que vous avez souffert de l'instabilité politique et des incessants changements de cap et de directives. Je sais que l'on demande beaucoup aux services, parfois même une chose et son contraire. Je sais que les mesures de rigueur budgétaire ont été rudes, pour ne pas dire abruptes. Je sais que la situation des ressources humaines est particulièrement critique. Je sais encore que vous n'avez pas de pouvoir, puisque vous n'avez que des délégations de signature, et qu'ainsi vos marges de manœuvre pour mobiliser les moyens nécessaires à la réalisation de vos missions sont très étroites.

Revenons sur chacun de ces items. Je vais vous indiquer comment, avec mon gouvernement, je compte les aborder et y apporter des solutions.

Concernant l'instabilité politique, les modifications de la loi statutaire sur les modalités des élections territoriales et le scrutin de 2013 nous apportent la réponse. Notre majorité est forte. Elle dispose, jusqu'aux échéances de 2018, de 38 élus sur 57 dans notre assemblée délibérante. Cela nous laisse plus de trois ans de stabilité en perspective, voire davantage, si nous travaillons bien.

Venons-en au point le plus important pour notre sujet de ce matin. Quelle est la place de l'administration ? Que doit-on attendre d'elle ? Au niveau du gouvernement, nous devons nous discipliner et cesser de mobiliser les services pour tout type d'intervention et d'action. Nous nous y sommes engagés dans notre programme et je l'ai répété lors de mon discours d'investiture : l'administration doit se recentrer sur son cœur de métier et nous devons laisser tout ce qui peut l'être à l'initiative privée.

Sachez que j'ai engagé mon gouvernement, le vice-président, chacun des ministres, et moi-même, car je ne m'exonère pas de l'exercice, dans une définition précise, secteur par secteur, du périmètre de l'action publique. Il ne s'agit pas de lancer une énième consultation ou étude sur le sujet. Il s'agit désormais de trancher et d'avancer. Telle mission relève bien du service public, c'est-à-dire de l'intérêt général pour notre société polynésienne d'aujourd'hui. Telle autre mission n'a plus lieu d'être prise en charge par la puissance publique.

Je peux dès à présent vous indiquer un axe structurant. La première responsabilité des pouvoirs publics, décideurs politiques et administration, est d'assurer, autant que faire se peut, la sécurité des populations : sécurité sanitaire, sécurité sur les routes, sécurité des constructions, sécurité au travail, etc. Bien entendu, nous partageons cet enjeu fondamental avec l'Etat, garant de la sécurité civile. Mais notre part de compétence s'est considérablement élargie au fur et à mesure des évolutions statutaires. Je ne suis pas certain que tous les décideurs en aient pris totalement conscience à voir combien les départements et bureaux dédiés à ces missions sont dépourvus de moyens et même de soutien.

Le début d'épidémie de chikungunya, qui nous fait craindre bien des difficultés sanitaires et économiques, souligne une fois encore notre vulnérabilité, notre manque d'organisation, d'anticipation et de moyens dédiés à la prévention et à l'intervention de crise. Nous ne pourrions pas renvoyer ce virus-là hors de nos frontières. Mais faisons en sorte que ce genre de catastrophes ne se reproduise pas encore et encore.

N'attendons pas l'accident de bus scolaire, un empoisonnement alimentaire massif ou les glissements de terrain meurtriers pour nous poser des questions sur nos dispositifs de contrôles administratifs.

Il ne sert à rien, le mal fait, de montrer du doigt ces équipes qui ont été débordées par les événements et de les jeter en pâture à la vindicte populaire.

Sous ma présidence, je vous le déclare, l'Administration sera défendue face à ce genre d'attaques, tant qu'elle aura effectivement réalisé tout ce qui est en son pouvoir, du mieux

possible, avec les moyens qui lui ont été alloués.

Sur la base du principe qui veut que tout ce qui peut relever ou être assumé par l'initiative privée doit pouvoir lui être donné en toute priorité, il vous revient dès à présent, secteur par secteur, avec votre ministre et son cabinet, de nous dire concrètement les prestations que vos services peuvent et doivent externaliser et selon quelles modalités ? Quels acteurs privés pourraient les prendre en charge ? Comment assureriez-vous le contrôle de ces prestataires pour garantir l'intérêt général ? Quel serait l'impact sur les moyens à mobiliser : quelle réduction d'effectif à terme en contrepartie de quel budget pour payer les entreprises ?

Quel processus de transition de la situation actuelle à celle envisagée ? Avec quel échéancier ?

Quelles prestations externaliser ? On pense en premier lieu aux activités d'exécution. Par exemple, depuis longtemps l'équipement a démarré un processus continu d'externalisation des travaux routiers vers les entreprises privées. Cela se fait progressivement au fur et à mesure que le secteur privé se déploie et est en mesure d'assurer un travail de qualité pour un tarif raisonnable.

La situation n'est bien sûr pas comparable sur Tahiti et dans les archipels éloignés. Le bon entretien des routes est indéniablement une responsabilité d'intérêt général. En l'absence de capacité du secteur privé pour réaliser correctement les travaux, le secteur public doit continuer à l'assumer.

Autre exemple, l'entretien courant des bâtiments ou des véhicules est désormais le plus souvent confié à des prestataires privés.

En matière d'informatique, on observe un recours de plus en plus fréquent à des prestataires extérieurs pour des besoins logiciels ou d'applications très spécifiques. Mais le mouvement ne peut-il pas s'accroître d'avantage ? Dans le même temps, l'e-administration doit connaître chez nous un nouvel essor, égal au moins à celui franchi lors de la mise en place du projet Metu@ au début des années 2000.

Des travaux d'expertise en divers domaines sont externalisés : relevés topographiques, ingénierie pour des projets de construction, audit et conseil en management, travaux juridiques, et ainsi de suite.

Même dans le domaine de la santé, il ne faut pas hésiter à explorer la possibilité de recourir aux médecins généralistes de ville pour assurer une offre de soins auprès des populations. Cela se fait ailleurs dans le monde. Certes, on me dira que de nombreux obstacles réglementaires restent à surmonter. Mais je vous ai dit tantôt qu'il n'est pas correct de se retrancher derrière les textes pour refuser d'évoluer.

Et il reste bien des métiers qui pourraient être délégués au privé, sous le contrôle, toujours, de la puissance publique. La question à se poser est : y a-t-il un besoin, y a-t-il des prestataires en capacité de faire cela et est-ce globalement plus efficient de leur confier cette activité ? Et tout cela, dans conditions réalistes ?

Je ne m'exonère pas de l'exercice. Et mes services doivent également s'y plier. Ainsi, je vais engager le service d'assistance et de sécurité, ceux des moyens généraux et des Parcs et jardins, à me présenter un plan d'évolution sur trois ans.

En résumé, je vous demande d'être dans une posture de continuelle remise en question de vos organisations et de vos pratiques. Votre rôle, en votre qualité de manager public, est de vous demander sans cesse si l'argent public que vous employez, en mobilisant vos équipes et les moyens matériels et logistiques y afférents, si cet argent est dépensé utilement pour la collectivité.

Votre réflexion et vos propositions devront s'étendre également aux actions des établissements publics. En votre qualité d'administration centrale, vous devez fournir des éléments d'appréciation aux pouvoirs publics, dans vos domaines respectifs, sur les bonnes méthodes et pratiques.

J'évoque notamment l'entretien des installations sportives, les prestations de formation aux arts et à la culture, les actions de promotion, l'organisation d'évènements, l'organisation de l'offre de soins, l'offre d'éducation, l'accompagnement des personnes en difficulté ou vulnérables, l'insertion professionnelle ou encore la formation.

Sortez des structures établies. Pensez large, pensez innovation. Identifiez les réseaux et les points d'appui possibles au-delà même de la seule sphère publique. Soyez imaginatifs avec pour seul but la satisfaction de l'attente légitime du citoyen.

Vous consacrerez la première moitié de l'année 2015 pour élaborer les propositions qui se traduiront, après une phase de concertation, en mesures budgétaires ou autres dès l'exercice suivant, que je baptiserai comme étant « l'année de la modernisation de l'Administration ».

Vous nous rendrez compte personnellement, en mai 2015, de votre travail, et cet élément figurera au nombre des éléments portant sur votre manière de servir, donc sur la suite de vos fonctions actuelles.

*
* *

A ce stade de mon exposé, je dois vous indiquer clairement que la consigne de grande attention budgétaire est toujours de mise.

Vous avez souffert et nous allons encore souffrir des mesures de rigueur budgétaire. Il n'y a pas d'embellie miraculeuse à attendre.

L'état financier et budgétaire de notre pays est toujours préoccupant. La situation que notre majorité a trouvée en arrivant au pouvoir en 2013 était tellement sinistrée qu'il a fallu prendre des mesures drastiques, pour ne pas dire brutales. Au moins, un premier résultat est là : nous avons réussi la consolidation de nos comptes. Mais il reste un long chemin à parcourir pour être sur la voie du retour de la prospérité.

Le budget général du Pays fait état pour l'exercice 2013 de 95,9 milliards de francs en dépenses de fonctionnement. Parmi celles-ci, on relève deux grandes masses : les charges de personnel de vos seuls services pèsent 31 milliards et les dépenses dites de transfert, dans lesquelles se retrouvent les subventions à certains établissements publics, mais également divers fonds d'intervention, totalisent presque 32 milliards.

Ces montants doivent être compressés car notre collectivité de quelques 270 000 âmes ne produit pas assez de richesse pour soutenir durablement un tel niveau de dépenses publiques. Ceci disqualifie notre économie et amoindrit notre compétitivité dans un système dorénavant mondialisé.

Pour autant, il faut cesser les coups de rabot successifs, pris dans la précipitation et sans discernement. Ces coupes à la hache ne suffisent pas à réduire significativement la dépense publique tandis que la qualité de notre cohésion interne et celle de notre service public sont déjà mises en péril.

La seule voie pour réussir le rééquilibrage entre la dépense publique et la capacité de notre collectivité à produire de la richesse est celle de la réforme en profondeur de tout notre système public.

Nous nous y sommes engagés dans notre programme de campagne. Et les électeurs nous ont très majoritairement approuvés d'aller dans ce sens.

La modernisation de l'Administration est un axe de réformes déterminant. Il sera vain si nous n'avancions pas, concomitamment, sur deux autres axes fondamentaux : la réforme de la protection sociale généralisée et le rééquilibrage de nos fiscalités. Je ne vais pas développer ces autres thèmes aujourd'hui car j'ai encore de nombreux messages à vous adresser concernant le premier. Sachez simplement que je ne les perds pas de vue. Tous ces chantiers interagissent entre eux. Ne nous laissons pas effrayer par l'ampleur des enjeux.

Avançons pas à pas, méthodiquement, obstinément. Et revenons pour l'heure à la question de notre action publique.

Le recentrage de l'Administration vers son cœur de métier, orientation que je viens de développer quelque peu avec vous, permettra un allègement sensible, quoique très progressif, des charges publiques. Ce n'est pas suffisant. D'autant que cette approche ne vise pas la qualité de la prestation publique, ni son efficacité.

Il est temps de s'engager résolument dans une démarche construite et déterminée d'évaluation de nos actions. Il revient à l'Assemblée de la Polynésie française – qui s'y prépare - de procéder à l'évaluation des politiques publiques. C'est sa responsabilité et, dirais-je même, c'est un rôle fondamental de nos Représentants. Cependant, notre assemblée délibérante ne peut pas rentrer dans le détail de la gestion des structures publiques. Ce serait empiéter sur nos propres responsabilités et prérogatives et ce serait source de grande confusion et manque total de recul et de perspective.

Nous avons donc une grande part de travail à faire en matière d'évaluation de l'impact des mesures que nous mettons en œuvre, et d'analyse de la performance de nos organisations et de nos pratiques.

Il vous revient plus particulièrement, constitutionnellement parlant, de rendre compte avec précision, rigueur et esprit de synthèse des activités que vos services ont réalisées et des moyens que vous avez mobilisés pour ce faire. Il vous revient encore d'en faire l'analyse critique et de proposer les mesures d'amélioration, tant en termes d'organisation interne du service que vous dirigez qu'en termes de procédures ou de révision et d'adaptation des textes dont vous devez assurer l'application.

Un mot sur les procédures administratives : maîtrisez-les ! Elles doivent être écrites, lisibles, connues, évolutives et transparentes pour tous. Un agent nouvellement recruté dans le service tout autant qu'un usager doivent être en mesure de trouver une information écrite qui lui indique avec exactitude ce qu'il advient d'une demande, autorisation administrative ou aide publique, comment elle est traitée, par qui et selon quels critères objectifs.

On ne peut pas avancer et parler ni de qualité, ni d'équité, ni d'efficacité, ni encore moins d'efficience si on n'est pas en mesure d'apporter cette clarification minimum sur nos procédures et sur nos processus de travail.

Je sais qu'il y a encore presque tout à faire dans ce domaine. Cela me navre. Vous devez engager sans délai vos équipes dans ce travail de mise à plat des procédures. Rien ne vous entrave que votre frilosité. C'est votre responsabilité de chef de service.

*

* *

Abordons à présent le sujet le plus important et le plus sensible à bien des égards de notre administration.

La question des ressources humaines est cruciale. Qui dit service dit hommes et femmes pour le réaliser. Les personnels constituent la ressource première de notre action publique. C'est par eux qu'elle s'accomplit, ou pas.

Il s'agit également de la charge budgétaire la plus importante. Je viens de le rappeler : 31 milliards sur l'exercice 2013 pour cinq milliers d'agents œuvrant au sein de 50 services administratifs.

Il faut réduire cette charge colossale. Cependant, il faut réussir cette réduction tout en garantissant la qualité de notre administration et tout en respectant les hommes et les femmes qui composent nos équipes.

Quelles sont les pistes pour y parvenir ? D'une part, et je viens de vous en développer l'idée, il convient de réduire progressivement le périmètre de l'action publique et d'externaliser tout ce qui peut l'être de manière opportune. Il faut revoir toutes vos manières de vous organiser et faire la chasse aux démarches inutiles, redondantes, sans intérêt final pour la collectivité. D'autre part, il convient de réajuster progressivement les moyens en rapport avec les besoins.

Ce mouvement permanent est possible à organiser et à accompagner de manière globale si l'on dispose d'une connaissance précise et juste, emploi par emploi, des besoins en ressources humaines de chacun de vos services.

La responsabilité de la conduite de ce mouvement, de cette politique qualitative incombe totalement à la direction générale des ressources humaines, à elle seule, en étroite collaboration toutefois avec la direction du budget et une inspection générale de l'administration élevée dorénavant au rang de direction de la modernisation et des réformes de l'administration.

Je vous annonce que nous allons donc reprendre d'ici quelques jours l'analyse de vos documents uniques d'organisation et de gestion (DUOG) et nous appuyer sur ces éléments pour procéder à un arbitrage des besoins prioritaires en personnel des services.

La circulaire dite des gels et dégels de poste va être abrogée et remplacée par un dispositif d'arbitrage régulier par le conseil des ministres des nécessités, par ordre de priorité, de

recrutement. Les besoins que vous exprimez seront donc analysés par la direction des ressources humaines, sous le contrôle de l'inspection générale de l'administration, avec l'appui de la direction du budget, puis examinés en conseil des ministres. Ce dispositif, testé quelques mois fin 2010, début 2011, bien que complexe et lourd dans un premier temps, est le seul moyen de nous orienter vers un management pertinent et humain de nos personnels, et plus de transparence.

Il faut redéployer bien plus massivement que cela n'a été fait jusqu'à ce jour. Pour ce faire nous mettrons en place les actions d'accompagnement et de formation adéquates. Mais pour réussir, nous devons disposer de l'information de base que donne vos DUOG et que cette information soit fiable et rigoureuse.

N'ayez pas peur de déclarer vos effectifs en surnombre. Nous devons identifier toutes les situations de sous-activité.

Cependant, rassurez les agents. Je n'envisage aucun plan de licenciement ni de dégageant des cadres. Cette option n'est pas tolérable dans le contexte économique défavorable que nous connaissons tous. Il n'est pas question de pousser vers la porte des gens qui risquent fort de se retrouver durablement sans emploi par la suite et grossir le lot de nos assistés d'aujourd'hui. Ce serait inhumain tout autant que contreproductif.

Sans doute programmerons-nous de nouveaux plans de départs volontaires ou de départs anticipés à la retraite afin d'accélérer le processus de réduction des effectifs publics. Ce n'est pas à l'ordre du jour pour le moment.

Donc, n'hésitez pas à identifier, poste par poste, situation d'emploi par situation d'emploi, les personnels en situation de ne pas être assez sollicités du fait de l'évolution des activités, par nature et par volumétrie, du service que vous dirigez.

Ainsi, dès lors qu'un agent identifié sur un emploi en surnombre quittera votre service, nous saurons que le poste correspondant pourra être supprimé.

Ce départ pourra être dû à un placement à la retraite, à une fin de contrat à durée déterminée, à une démission ou encore à une mutation vers un autre service.

Nous allons encourager cette dernière option par un renforcement des mesures de formation et d'adaptation aux postes de travail.

La formation continue est un levier d'amélioration puissant. Programmée à la base pour permettre l'adaptation des compétences aux emplois, elle est opportunité d'évolution

personnelle et d'épanouissement pour l'agent qui en bénéficie. Elle est aussi investissement pour la société tout entière qui profite de la sorte d'une élévation globale de savoir-faire. Les sessions de formation offrent également des occasions de rencontres et d'échanges et participent ainsi au nécessaire décloisonnement du système ainsi qu'à la diffusion de valeurs communes, d'une culture du service public polynésien.

C'est pourquoi j'ai demandé au ministre de la fonction publique de nouer sans tarder avec le Centre de gestion et de formation (C.G.F) du personnel communal des concertations pour parvenir, sous des modalités à définir, à la constitution d'un outil de formation initiale et continue de nos personnels et de vous-mêmes. Cette mutualisation sera aussi une source potentielle de rapprochement, de mobilité entre les deux fonctions publiques et d'abaissement des coûts.

Je veux insister sur cette nécessité de décloisonner, d'œuvrer collectif. Je suis souvent interpellé, et je ne suis pas le seul, par des logiques d'affrontement entre services, entre secteurs d'intervention.

La cohérence de l'action publique est mise à mal. Parfois les efforts faits selon une approche sectorielle sont littéralement ruinés par une autre approche sectorielle. Quel gaspillage ! Et quelle image donnons-nous ainsi de l'action publique !

Cela est dû en grande partie à un état d'esprit, à une posture clanique qu'il convient de ne pas entretenir. Il faut faire tomber les murs et construire des ponts. Déjà, dans votre langage, faites attention à éviter l'emploi des possessifs : « mon service », « mes agents », « mes dossiers ». Pensez toujours grand et large. Voyez votre position actuelle en qualité de chef de tel service comme une étape dans un déroulement de carrière. Encouragez vos collègues à la mobilité. N'hésitez pas à vous concerter avec les autres services dès lors qu'il vous semble que le sujet que vous traitez nécessite un autre éclairage. Vous n'avez pas besoin d'autorisation de votre ministre pour passer un coup de fil ou même organiser une réunion de travail inter services.

Avoir l'esprit d'équipe et entretenir une fierté d'appartenir à tel ou tel service sont des atouts de management. Il faut néanmoins les contenir dans le cadre du principe supérieur d'intérêt général. Et ce dernier ne peut s'atteindre que par une bonne cohérence de l'action des uns et des autres.

Vous devez faire votre part au quotidien pour développer cette ouverture et construire cette cohésion d'ensemble. Nous ferons la nôtre pour l'entretenir et la consolider.

Ainsi, je suis frappé par le volume des postes permanents pourvus par du personnel temporaire, dont le recrutement est plusieurs fois réitéré au terme d'une procédure paperassière coûteuse et exaspérante en énergie dépensée. La norme, faut-il le rappeler, c'est l'occupation d'un poste permanent par un fonctionnaire ; l'exception, tout à fait contingentée, c'est le recrutement temporaire.

Ce propos c'est pour vous dire que j'entends procéder, certes avec précaution, à l'organisation des concours qui nous fait tant défaut depuis trop d'années.

Il nous faut mettre un terme à la précarisation excessive de nombre de nos personnels et donner un contenu et une effectivité au principe du concours comme voie normale d'accès à la fonction publique du Pays. D'autant que des jeunes talents aspirent à obtenir les mêmes chances d'insertion dont nombre d'entre vous ont bénéficié.

Il est aussi une pratique – néfaste et particulièrement perverse -, de plus en plus développée, que j'appellerai « la course à l'échalote » des indemnités de sujétions spéciales pour rééquilibrer le déficit d'attractivité salariale de certains emplois par rapport à ceux des services financiers.

Mon gouvernement se penchera sous peu sur les régimes indemnitaires. Actuellement, ils constituent un maquis de mesures et de dispositions formant un système particulièrement opaque et inéquitable, source de jalousie et de dissensions entre agents de même niveau, voire de même responsabilité.

Comme me le soulignait dernièrement Monsieur le Ministre de l'équipement, confronté à un exemple concret, l'attractivité des services est déséquilibrée de ce fait. Je ne crois pas que la généralisation des indemnités de sujétions spéciales soit une bonne politique car il engage une surenchère permanente, risquée pour nos finances, donc à terme pour vos emplois.

Nous allons tendre progressivement vers un dispositif unique qui tend à compenser, sur des critères objectifs, d'une part de véritables sujétions (responsabilités d'encadrement, travail en horaire décalé, responsabilité de contrôle par exemple), et d'autre part, à récompenser la performance. Cependant, de nombreux préalables sont à mettre en place pour mesurer équitablement cette notion de performance.

Nous réviserons également, selon le même état d'esprit, les dispositifs d'incitation à la mobilité géographique.

*
* *

Je vais bientôt conclure mon propos de ce jour. J'ai été long et je m'en excuse encore, mais j'aurais conçu comme un rendez-vous manqué de ne pas vous dire tout cela de vive voix.

Il s'agit d'une première prise de contact. Il s'agit de vous donner le cap ainsi que quelques repères pour que nous ramions tous ensemble dans la même direction.

Je vous propose que nous adoptions une démarche pragmatique et que nous avancions dans un mouvement itératif entre les trois axes suivants d'actions :

- arrêter le nouveau périmètre du service public ;
- rationaliser la structuration générale de notre administration ;
- optimiser l'allocation des ressources, et particulièrement celles afférentes aux agents.

La mise en œuvre effective de la déconcentration administrative offre un canevas pertinent pour mobiliser tout le monde en phase de démarrage.

Ainsi les objectifs que je vise à l'échéance 2015 - 2016 sont :

- une déconcentration administrative aboutie avec un réel rapprochement du service public vers tous les citoyens ;
- des procédures administratives recensées et mises à plat ;
- une cartographie des emplois nécessaires à la bonne marche des services réalisée et utilisée pour les arbitrages concernant les priorités de recrutement ;
- des cadres formés au management et à la gestion de projet ;
- un plan et un dispositif de formation établis et mis en œuvre.

Nous configurerons la suite de cette migration vers une administration moderne, à visage humain, simple, accessible et efficace, selon un mouvement d'adaptation permanente.

Pour assurer le portage durable de cette modernisation, il importe de définir l'outil administratif qui en aura la charge au-delà des aléas ministériels et politiques.

Telle est la raison pour laquelle, comme je vous l'ai déjà indiqué, j'ai décidé que l'actuelle Inspection générale de l'administration (I.G.A) soit érigée en une direction de la modernisation et des réformes de l'administration (D.M.R.A), dotée progressivement de prérogatives étendues et de moyens renforcés.

Je vais également mettre en place prochainement une équipe dédiée au démarrage de ce chantier et à la mise en œuvre des actions prioritaires permettant d'atteindre les objectifs précités. Cette équipe fonctionnera selon un mode de gestion de projet et sera donc constituée par des agents publics volontaires qui resteront hiérarchiquement positionnés

dans leurs structures respectives mais seront fonctionnellement mobilisés, à temps partiel, sur le projet, selon une feuille de route individuelle validée conjointement par l'agent, par son autorité de rattachement et par moi-même. Cette équipe sera animée par un membre de mon cabinet.

*
* *

Je ne doute pas que vous aspirez tous à participer activement à la modernisation de notre, de votre administration. Vous souhaitez tous ardemment servir vos concitoyens du mieux possible et mobiliser vos équipes dans des prestations utiles à l'intérêt général et de qualité.

Je vous dis encore la confiance que mon gouvernement, le vice-président, chacun des ministres, et moi-même, avons dans vos capacités d'action, de réflexion et de force de proposition.

Je m'engage ici, devant vous, à mettre l'énergie et l'autorité appropriées pour conduire cette indispensable réforme. Je demande à tous le gouvernement, moi y compris, sans frein ni réticence aucune, de vous accompagner dans la réalisation de cette œuvre.

Sur ces mots, je vous invite à réagir librement à mon intervention. Nous échangerons un moment tous ensemble dans cette salle. Puis je vous inviterai à rejoindre les buffets où nous pourrons débattre quelques instants encore par plus petits groupes sur des thématiques plus précises.

Je vous remercie de votre attention et vous laisse la parole.

Je vous remercie pour votre attention.