

Chers amis,

Il m'est arrivé à quelques occasions d'écrire des discours de départ, lorsque je quittais mes différentes affectations ou métiers précédents (environ une quinzaine en 46 ans de carrière, dans trois ministères différents, sans compter les missions complémentaires, l'animation et l'enseignement sportif, comme les « petits boulots »). Mais je n'avais pas encore écrit de discours de départ « en retraite ». Après expérimentation, l'exercice est difficile (j'ai fait pas mal de brouillon ...). Or ce sera le premier discours de ce genre ... et le dernier. Veuillez donc excuser mon inexpérience ...

Lors de ces changements de poste, j'évoquais notamment le travail que j'avais pu effectuer avec mes supérieurs, mes équipes et mes collègues, mes partenaires fédéraux, associatifs, des collectivités, les personnes pour qui, *in fine*, nous œuvrions, les citoyen(nes)s, les étudiant(e)s, les sportif(ve)s, etc. J'évoquais aussi la qualité des relations que j'avais eu avec eux, en général excellente, sauf quelques cas particuliers, évidemment. Il est clair que je n'ai pas toujours le caractère facile ... et que n'avoir que des amis, dans le monde professionnel, est un peu suspect ...

En écrivant ce message, je pense d'abord, avec une certaine émotion, à toutes ces personnes que j'ai côtoyées. Elles m'ont beaucoup apporté (y compris celles qui n'étaient pas de mes amis ...) ; je leur en suis profondément reconnaissant ; j'espère que la réciproque est également un peu vraie. Je ne les oublie pas.

Mais, bien évidemment, je ne peux ici les citer toutes, pas plus que les fonctions que j'ai occupées et qui m'ont fait les rencontrer. Pour celles et ceux que ça intéresse dans le détail, il n'y a qu'à se reporter à mes discours de départ antérieurs.

Ils doivent bien figurer sur internet, maintenant, puisque, qu'on le veuille ou non, « on trouve tout sur internet » (comme à la Samaritaine, où j'ai commencé ma « carrière professionnelle » pendant un mois d'été de 1968, comme vendeur et « pilote d'essai » de matelas. Il faut un début à tout ...) !

Il est également d'usage dans un discours de départ d'évoquer la nature du travail accompli et d'en faire le bilan. Dans le contexte, se serait assez fastidieux. Par ailleurs, je suis convaincu de la pertinence de la pensée de Confucius, qui disait que « *l'expérience est une lanterne que l'on promène derrière soi* ». Ce serait donc inutile.

Je me réjouis donc de vous épargner un long discours (encore plus long que celui-ci !), un soulagement pour moi (soyons honnête), mais aussi pour vous, que j'ai inondé depuis des années, de tant de notes, circulaires, messages, etc. J'espère que, pour une fois, vous m'en serez reconnaissant ...

Plutôt que parler de bilan de ce que j'ai fait, je parlerai davantage de ce que j'ai vu ; j'évoquerai seulement deux thèmes qui me sont chers, parmi d'autres, thèmes toujours d'actualité et assez transversaux à ma carrière (donc chacun pourra ainsi, j'espère, s'y retrouver un peu quelque part ...) : l'amélioration du service public et l'engagement pour la défense des personnels qui y contribuent, l'engagement syndical, en l'occurrence. Je conclurai par une note personnelle.

## **I – De l'amélioration du service public**

### **1.1 - Des réformes auxquelles j'ai participé ou assisté**

Un service public efficace, ce que tout gouvernement doit au citoyen-contribuable, est un service adapté à son époque. Contrairement à ce que semblent croire certains, ce sont les missions (et statuts) des personnes chargées de le faire fonctionner (les fonctionnaires) qui doivent s'adapter à ses évolutions, et non l'inverse.

La préoccupation de l'amélioration du service public doit donc être permanente. J'ai eu la chance, à partir de la fin des années 80, d'occuper des postes qui m'ont amené à travailler sur ces adaptations, soit au plan général, soit, localement, dans le cadre de mes affectations du moment. Tout en examinant l'histoire des réformes précédentes (cela amène à plus de circonspection ...), j'y ai cru, et je m'y suis beaucoup investi.

Pour moi, en pratique, cet intérêt porté aux réformes du service public a surtout commencé à la fin des années 1980 (au sein du bureau DASE 9), avec les premières globalisations budgétaires des services « extérieurs » de l'Etat (terme de l'époque). Bien qu'effectuées dans le cadre de l'ordonnance d'octobre 1959, elles étaient les prémices de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1<sup>er</sup> août 2001. Puis ce fut la création de centres de responsabilités (avec l'émergence d'un début de comptabilité analytique), et les recompositions fonctionnelles des directions régionales et départementales de la jeunesse et des sports (DRJS et DDJS). J'ai mis en place la première, à Orléans, avec le regretté Hugues PLISSON, et les équipes de la DRJS et de la DDJS de l'époque. Vint ensuite la LOLF, Loi que j'ai eu l'honneur et le plaisir de commencer à mettre en œuvre au ministère chargé de la Jeunesse et des Sports à partir de 2002.

Le phénomène s'est poursuivi après (c'est normal, il doit être permanent), notamment avec la révision générale des politiques publiques (RGPP) et la réforme de l'administration territoriale de l'Etat (RéATE). Mais à partir de ce moment, ayant accepté de prendre des responsabilités syndicales de secrétaire général depuis fin 2004, j'étais, plutôt qu'acteur, comme auparavant, davantage en situation de « spectateur critique », puis complètement (à partir de 2007).

Sous des Gouvernements différents, ce phénomène se poursuit actuellement, avec la modernisation de l'action publique (MAP) ou la nouvelle réforme territoriale (des directions régionales).

Est-ce que j'y crois toujours ? A la nécessaire adaptation et, donc, amélioration du service public ? Oui, sans aucune hésitation. A la qualité des réformes effectuées ? Là, nettement moins, quand on essaie de faire un bilan de ces réformes, depuis une quinzaine d'année (de la LOLF à la MAP, pour se limiter un peu ...).

## 1.2 - De la LOLF

Pourquoi examiner plus spécifiquement cette période et ces réformes ? La LOLF n'est en effet qu'un élément, parmi beaucoup d'autres, des initiatives de réforme et d'amélioration du service public. Mais c'en est un élément très important, car particulièrement structurant. L'ordonnance du 2 janvier 1959 a été appliquée pendant plus de 45 ans. La LOLF s'y est substituée. C'est une nouvelle loi « organique », prévue pour le long terme. L'analyse du bilan de sa mise en œuvre, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 (soit bientôt dix ans) est un cadre approprié et significatif.

La LOLF était (lapsus, elle est toujours en vigueur ...) une loi d'initiative parlementaire. La direction du budget n'en a aucunement pris l'initiative (bien au contraire ...). Cette loi visait notamment à permettre au Parlement de mieux effectuer son rôle de contrôle du Gouvernement (après celui de validation de ses propositions, *via* le vote du budget de l'Etat). Elle était d'esprit démocratique, devant assurer au citoyen une meilleure lecture de l'action du Gouvernement, *via*, entre autre, une comptabilité d'analyse des coûts (CAC), proche d'une comptabilité analytique. Elle était fondée sur une logique de confiance *a priori*, vis-à-vis des chefs de service et fonctionnaires chargés de la mise en œuvre du service public (dans une liaison « objectifs – évaluation »), et non sur de la défiance, comme l'ordonnance de 1959 (concrétisée notamment par un éparpillement de chapitres budgétaires, non fongibles). Elle était responsabilisante, du plus haut niveau, du ministre, des directeurs d'administration centrale, jusqu'au service local. Elle devait permettre à chaque ministre de rendre mieux compte, publiquement, de son action.

Quel bilan puis-je faire, modestement, à mon niveau, de la mise en œuvre de la LOLF (car je ne dispose pas, tant s'en faut, de tous les éléments d'information qui seraient nécessaires) ?

Il est probable que son nouveau plan comptable et certaines nouvelles méthodes de gestion (de la masse salariale et des effectifs de personnels) ont permis aux Gouvernements d'avoir une connaissance plus précise qu'antérieurement de la dépense de l'Etat. C'était incontestablement nécessaire, mais cela ne suffit pas.

Il est probable aussi qu'elle a favorisé un développement du « dialogue de gestion » (même si le dialogue n'est sans doute pas toujours « équilibré » ...) entre les administrations centrales (AC) et les services déconcentrés et établissements (SDE). C'était nécessaire, mais c'est un « effet secondaire » de la LOLF, qui ne le prévoyait pas explicitement. Les expériences de 1989 visaient déjà une amélioration du dialogue entre AC et SDE. On pouvait améliorer ce dialogue de gestion sans la LOLF.

S'agissant des procédures et outils de gestion (ACCORD I, ACCORD II, CHORUS, etc.), il semble que l'on ait gâché beaucoup de moyens, de crédits (des contribuables) et d'énergie, et que les résultats actuels ne soient pas encore complètement satisfaisants ...

Mais tout cela n'est pas l'essentiel pour moi, qui me suis toujours placé dans une logique de « gestionnaire » des moyens confiés par le Gouvernement pour le fonctionnement du Service Public, et qui me suis positionné en tant que citoyen, pour qui les lois sont faites, *in fine*.

### 1.3 - De la LOLF à la MAP, quel bilan dans le contexte administratif actuel ?

Je considère (sans doute avec un peu de prétention, mais j'assume) que les objectifs de la LOLF rappelés ci-dessus ont été détournés, sous la responsabilité des Gouvernements successifs et sous la pression de plusieurs ministères, ceux chargés du budget et de l'intérieur, pour l'essentiel, mais aussi notre propre ministère, en séparant les moyens de rémunération des agents œuvrant pur les programmes sport et jeunesse. Cela s'est effectué dans un contexte de manque de vigilance considérable du Parlement (sa liberté de parole demeurant toujours limitée par le « fait majoritaire » et la « discipline » qu'il impose ...).

La direction du budget qui, ne l'oublions pas, n'était pas à l'origine de la LOLF, l'a détournée de manière technocratique, en ne favorisant pas une meilleure lisibilité de l'action de l'Etat, tant pour le Parlement que pour les citoyens. Cela s'est notamment concrétisé par une comptabilité d'analyse des coûts qui n'intéresse personne car la « granulométrie » retenue, la précision des subdivisions des programmes en actions, ne permet pas une meilleure lecture qu'antérieurement. Preuve en sont notamment les questionnaires parlementaires adressés chaque été aux différents ministères, qui demeurent aussi répétitifs et massifs qu'antérieurement.

Quant au ministère de l'intérieur, il a contribué de manière décisive, à partir de la fin des années 2000 (la LOLF venait d'entrer en application), à briser plus encore la logique d'organisation des services induit par la Loi organique. Cette logique est « verticale », du ministre jusqu'au service territorial de proximité, car elle est responsabilisante. On peut regretter le côté « jacobin » de cette loi, mais il en est ainsi (la loi est la loi ... elle a été adoptée démocratiquement à la quasi unanimité du Parlement), et cela ne présente pas que des inconvénients.

A partir de 2010, ont été créés des services départementaux regroupés (pour « faire des économies » qui, pour l'essentiel, restent toujours à démontrer, d'ailleurs ...), placés non plus sous la responsabilité des ministres concernés, mais sous celle du Premier ministre (secrétariat général du gouvernement - SGG).

Ce positionnement est bien au plan « général », en l'occurrence, car, dans la pratique, ces services départementaux sont davantage qu'avant sous l'autorité du préfet.

Le Gouvernement de l'époque a ainsi continué à briser de lui-même l'unité de la LOLF. Cela s'est passé sans aucune réaction du Parlement, apparemment ...

On peut parfaitement et légitimement choisir une logique d'organisation « transversale » des services de l'Etat, plutôt qu'une logique « verticale », dans un esprit (« girondin ») de plus grande déconcentration, allant de pair avec un développement de la décentralisation. Chacune de ces deux logiques a son lot d'avantages et d'inconvénients. Le problème, c'est qu'en retenant une partie de ces deux logiques, « verticale » des ministères jusqu'au niveau régional, « transversale » au niveau départemental, on crée un système contradictoire, que j'ai qualifié, en son temps, « d'orthogonal », avec plutôt les inconvénients de chacun que les avantages.

Les conséquences pernicieuses de ce choix, prédites dès 2009 dans mes interventions syndicales, se sont avérées exactes et ne font que se développer, aboutissant au « détricotage » continu de la LOLF. L'unité des « programmes » de la LOLF (l'ensemble des moyens financiers et humains devant permettre au ministre et à ses services de mettre en œuvre une politique) a été davantage brisée, en séparant (encore) la part de rémunération des nouveaux chefs des services départementaux de leurs ministères d'origine (on ne rentrera pas dans le détail des inégalités de traitement discriminatoires des personnels concernés selon leur origine ministérielle, initialement).

Les suites étaient également prédites. Après les chefs de service, on a envisagé le transfert et la globalisation des rémunérations et de la gestion des secrétaires généraux des services, comme à la globalisation des moyens des fonctions « support ». On a également pensé au transfert intégral des moyens de rémunération des agents des DDI dans des « budgets opérationnels de programme » (BOP) gérés non plus par les ministres concernés, mais formellement par le SGG et pratiquement par les préfets locaux. A terme, c'est la gestion de tous les personnels des corps concernés, affectés au plan départemental (soit approximativement les 2/3), qui va être retiré de la compétence des ministres. On va ainsi avoir deux systèmes de gestion pour des personnels issus d'un même corps (ce qui diminuera d'autant le rôle national des CAP, des représentants des personnels et de l'harmonisation de gestion qu'elles peuvent apporter, comme le rôle des DRH ministérielles). Objectif de simplification, vous avez dit ?

Avec le développement de la fusion des corps (préconisé par la direction de la Fonction Publique), on risque fort d'aboutir, au plan départemental, à un appauvrissement des métiers, notamment ceux œuvrant dans des missions spécifiques de l'Etat, surtout de développement sociétal, comme ceux de Jeunesse, d'Education Populaire, de la Vie Associative et du Sport, alors que l'actualité montre malheureusement en permanence que c'est au plan local que l'on a besoin d'actions d'éducation et de prévention, qui ne se limitent pas à celles assurées par l'Ecole.

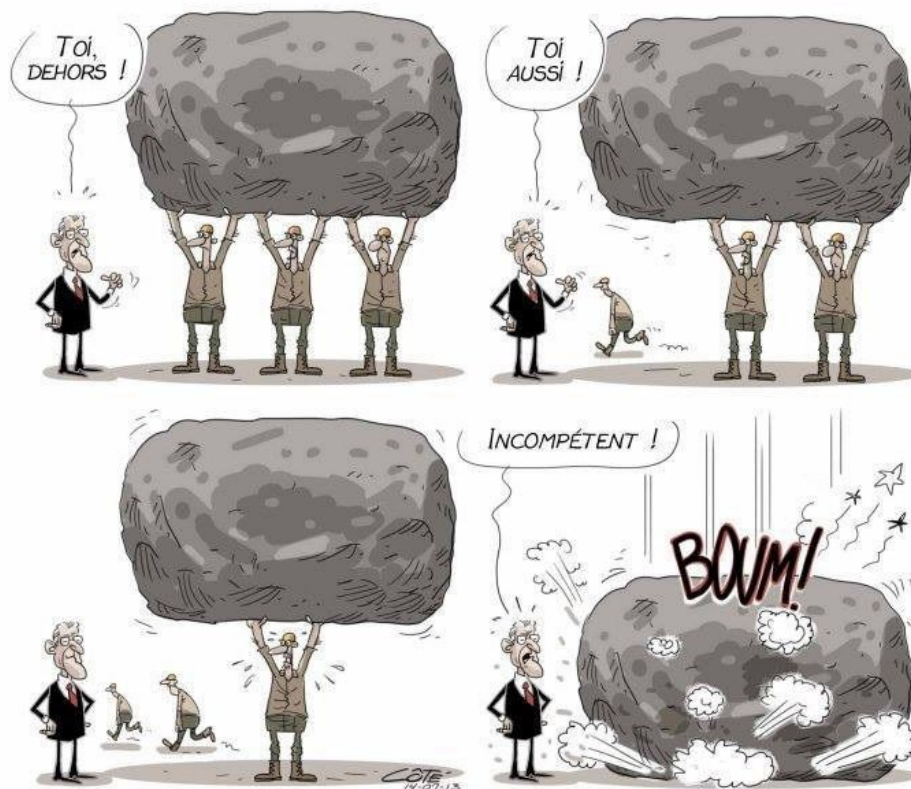
Cette « transversalité » opérée au niveau départemental a eu sa transposition au niveau ministériel et fusionnant des programmes et des services « support » dans des ensembles interministériels, comme en en confiant la gestion à des nouveaux « secrétaires généraux interministériels » (on notera que, tout en supprimant des services, on en recrée d'autres ...).

Là encore, chaque ministre perd de nouveau une partie de ses moyens d'action et, même si, en général, les hauts fonctionnaires sont loyaux, le nouveau système administratif créé aboutit à une forme de suprématie du pouvoir administratif sur le pouvoir politique. Plusieurs exemples peuvent le concrétiser. Le côté « responsabilisant » de la LOLF pour chaque ministre en a encore pris un bon coup ...

#### 1.4 - De l'avenir du Service Public ...

On pourrait développer, mais cela laisserait sans doute (davantage) le lecteur. Comment conclure ? Peut-on conclure ?

De cet exemple, complété par les méthodes (particulièrement contestables) de la RGPP, de la RéATE, puis de la MAP et de la nouvelle réforme territoriale, je retiens pour ma part une absence de logique d'ensemble du pilotage de la réforme du Service Public, avec, quel que soit le Gouvernement, une obsession, mortifère et malsaine (je ne rappellerai pas une nouvelle fois pourquoi), de diminuer les effectifs et le nombre de structures, sans se poser vraiment la question de "à quoi ils et elles servent", ou "doivent servir". C'est pourtant la question qui doit être à la base du Service Public. Souhaitons qu'on se la pose vraiment un jour, à temps, avant que la "machine" n'ait été complètement démolie, même si elle continue, çà et là, grâce au dévouement de la plupart de ses agents, à avoir une certaine efficacité et utilité sociale ...



## II – De l'engagement syndical

### 2.1 – Pourquoi s'engager dans le combat syndical ?

Mon investissement dans les structures nationales au bureau national (BN) du syndicat national des inspecteurs principaux de la jeunesse et des sports (SNIPJSL) ne date que de 1998 (soit les 17 dernières années de ma vie professionnelle, quand même ...), mais mon engagement syndical a été effectif dès son commencement (je n'étais alors que surveillant d'externat, à mi temps !). Il fallait que j'apprenne un peu avant de m'investir et tenter de donner en retour ...

Quand j'y repense, je constate que les fondements de mon engagement initial sont encore les mêmes maintenant. Ce sont des raisons liées au Service Public et à la solidarité qu'il doit y avoir entre ses agents, dit autrement des raisons professionnelles et corporatives.

Il me paraît en effet nécessaire, - je dirai même que c'est un devoir, devoir d'autant plus fort qu'on appartient à des corps de fonctionnaire de conception -, de faire remonter dans la hiérarchie administrative, avec honnêteté, objectivité, sans flagornerie ni servilité, les réalités de la mise en œuvre des politiques ministérielles, afin de les améliorer, voire de les réorienter, si nécessaire. Par principe, j'ai toujours fait le pari (parfois risqué ...) qu'elle était, elle aussi, demanderesse de ce genre d'information. Cela explique peut-être un peu pourquoi, après avoir eu pendant de nombreuses années des responsabilités relativement importantes dans cette « hiérarchie administrative », je n'ai eu aucun mal, quand elle n'a manifestement plus eu besoin de mes services, à me reconvertir dans des responsabilités syndicales, ce qui n'a pas manqué d'en surprendre plus d'un ... La défense du Service Public et donc des métiers de celles et ceux qui le mettent en œuvre, est le premier fondement de mon engagement syndical, pour assurer sa meilleure efficacité.

Même si les personnels de la fonction publique française sont objectivement mieux « protégés » que ceux du secteur privé, il n'en demeure pas moins vrai que les relations avec le « patronat » sont souvent du même ordre, avec, paradoxalement (car tous devraient viser le même objectif), une certaine forme d'hostilité. Il faut donc que les agents soient solidaires. L'expérience montre que si l'on ne fait rien, les conditions de travail se dégradent. Le combat syndical est difficile ; c'est, éternellement, celui du « pot de terre » contre le « pot de fer ». Mais l'expérience montre aussi que certains combats peuvent parfois être gagnés et que, toujours, les combats que l'on ne mène pas sont perdus. Cette solidarité nécessaire entre agents du service public est le second pilier de mon engagement syndical.

Dans ce contexte, je me suis toujours senti à l'aise dans les syndicats ou confédérations syndicales réformistes, l'UNSA actuellement. Son meilleur slogan est pour moi « *Savoir proposer, oser s'opposer* ». Mais c'est la voie la plus difficile. Il est en effet plus aisé de se réfugier dans de l'opposition systématique, d'autant plus que, parfois, des attitudes excessives du patronat y incitent. Mais le syndicalisme réformiste est le seul qui me convient, intellectuellement et moralement.

J'ai beaucoup de respect pour l'engagement politique, car c'est un engagement qui vise normalement, au moins en partie, les mêmes objectifs. Toutefois, l'expérience m'a aussi montré que le combat syndical est souvent plus authentique, car plus libre. J'ai toujours été très attaché au respect de l'indépendance de mon syndicat (le syndicat de l'encadrement de la jeunesse et des sports - SEJS) par rapport à tous partis politiques, et eu beaucoup de plaisir à constater que cette conception y était partagée, que les combats pouvaient y être les mêmes et nous rassembler, quelles que soient les convictions politiques de chacun, parfois très diverses, et dans leur profond respect.

Tout ce travail syndical a un coût, personnel (ne serait-ce qu'en jours et heures qui lui sont consacrées, le plus souvent bénévolement), mais aussi un coût professionnel. Ma fin de carrière en atteste ; je ne rentrerai pas dans les détails, mais quel gâchis de ressources humaines, pour l'administration (c'est son problème) .... Quoi qu'il en soit, j'assume complètement mes choix et ne les regrette pas, bien au contraire. Je suis resté libre et en accord avec moi-même.

Je ne suis malheureusement pas le seul à avoir payé ces choix ; d'autres ont vécu cela plus durement que moi. Cela n'empêche pas que certains collègues (non syndiqués) croient encore que les syndicalistes ont des carrières privilégiées ! Pourquoi ne nous rejoignent-ils pas, alors ? Mystère ...

Néanmoins, les relations avec « le patronat » peuvent s'améliorer. Je l'ai constaté (plus au niveau central que territorial, dans le contexte actuel). Pourvu que cela dure et s'améliore.

Lors de ma dernière intervention devant des collègues stagiaires, j'ai eu droit à la question classique « *mais pourquoi se syndiquer ? ...* ». J'ai répondu en substance « *parce que le patronat a besoin de délégués du personnel représentatifs et force de proposition* ». Mais il y a encore quelques efforts à faire pour que tout le « *patronat* » (dont j'ai été) pense et agisse ainsi ...

## 2.2 – De l'union nationale des syndicats autonomes (UNSA)

Pour des raisons historiques (liées à l'appartenance ministérielle initiale des secteurs Jeunesse et Sport (J&S) à l'Education Nationale et à l'existence de la Fédération de l'Education Nationale – FEN), les syndicats des corps auxquels j'ai appartenu étaient membres de la FEN. Cette dernière a été l'une des fédérations fondatrices de l'UNSA, créée en 1993. La FEN est alors devenue une de ses fédérations, l'UNSA-éducation, en 2000. Cette fédération a des valeurs (laïcité, éducation tout au long de la vie, volonté de dialogue social, volonté de réforme, etc.) que je partage. Mon choix syndical n'était pas difficile, les autres syndicats représentatifs de mon corps d'appartenance étaient inexistantes ou très peu représentatifs dans les secteurs J&S.

L'organisation (statutaire) de l'UNSA-éducation est assez originale, au sens où les syndicats qui la composent sont des syndicats de corps, et que ces syndicats y disposent (comme au sein de l'union interprofessionnelle) d'une large autonomie. « *Libres, ensemble* » est un de ses beaux slogans.

Comme pour toute autre organisation syndicale, cela a des avantages et des inconvénients. Les personnels (les corps) y sont beaucoup mieux défendus, mais comme leurs intérêts sont parfois différents (ce qui est normal), voire divergents ou contradictoires, selon les sujets, il y est beaucoup moins aisé d'avoir un discours de « *politique générale* » commun.

Il est donc bien difficile de gérer l'UNSA-éducation (voire l'UNSA) ! J'ai la plus grande estime et beaucoup d'amitié pour les responsables qui s'y sont succédé et que j'ai côtoyés. Certes, statutairement, cette fédération n'a pas de pouvoir de "police", le pouvoir de régler les conflits entre ses syndicats, qui demeurent, fort heureusement "*Libres*". Il n'empêche que, dans certains cas, elle pourrait mieux étudier les dossiers sur le fond, ce qui lui permettrait d'éclairer les débats internes (à condition qu'elle les organise) par un avis *a priori* impartial. Elle pourrait surtout se prononcer au plan éthique, peut-être parfois seulement en interne, pour ne pas discréditer tel ou tel de ses syndicats. Mais dans certains cas, comme actuellement, malheureusement, son absence de positionnement revient, aux yeux de l'ensemble des autres interlocuteurs, à une caution (silencieuse) de positions extrêmes, en contradiction avec les valeurs qu'elle affiche.

Cela lui nuit gravement, comme à ses syndicats, qui deviennent ainsi "Plus faibles, ensemble" ...

Il y a donc un grande marge d'amélioration possible ... Réjouissons-nous en !

Quoi qu'il en soit, ces difficultés internes, conjoncturelles et largement liées à des personnes, ne doivent pas nous faire "jeter le bébé avec l'eau du bain". Même si je comprends parfaitement mes très nombreux collègues qui, faute d'une information suffisamment complète du sujet, considèrent que le point de rupture est atteint, voire dépassé, dans le contexte administratif et intersyndical actuel (que je ne développerai pas ici), le SEJS se "tirerait lui-même une balle dans le pied" (et cela ferait tellement plaisir à certains qui ne le méritent pas ...) s'il en venait à quitter l'UNSA-éducation. Certes, nous devons attendre quelque chose de notre fédération, mais nous devons aussi lui apporter (au-delà de notre contribution financière). Nos analyses, nos propositions, nos méthodes contribue (grandement, à mon humble avis) à ce qu'elle reste la fédération forte et réformatrice que nous voulons et à limiter les excès de certains de ses syndicats. C'est aussi une contrepartie de la représentativité qu'elle nous apporte ...

C'est une voie difficile, mais le SEJS a parfaitement les capacités de la poursuivre.

### 2.3 – Du syndicat de l'encadrement de la jeunesse et des sports (SEJS)

Comme la plupart d'entre-nous le savent, le SEJS est la fusion syndicale, en 2005, du syndicat national des inspecteurs de la jeunesse et des sports (SNIJSL), créé en 1949 et du syndicat national des inspecteurs principaux de la jeunesse et des sports (SNIJSL), créé en 1976, à l'occasion de la fusion administrative, dans un corps unique, de ces deux corps, en juillet 2004.

Sans l'avoir aucunement demandé (ce sont des collègues qui sont venus me chercher), j'ai eu l'honneur d'être le dernier secrétaire général (SG) du SNIPJSL et le premier du SEJS.

Certains prévoyaient que cette fusion syndicale serait difficile. Je n'ai jamais vraiment su pourquoi, donc je ne l'imaginai pas, et ce fut alors très facile ! Certes, les choses avaient bien été préparées par certains d'entre nous, qui avaient élaboré nos nouveaux statuts, mais surtout la nouvelle équipe du bureau national, constituée par la réunion des membres des BN des SNIJSL et SNIPJSL a parfaitement "joué le jeu".

De toute manière, le travail en commun, en complète harmonie, avait été déjà anticipé depuis plus d'un an par mon homologue SG du SNIJSL, Philippe CHAUSSIER et moi-même, sur ma proposition. Cela a continué d'aussi positive et agréable façon avec Isabelle BECU-SALAÜN, qui lui avait succédé et était devenue ainsi après la première secrétaire générale adjointe du SEJS, ma conseillère permanente et ma "conscience morale".

J'ai la faiblesse de penser que cette fusion a été réussie. Je n'ai jamais constaté que les différences de grade étaient un obstacle au travail en commun, pas plus que l'appartenance ou non à un emploi fonctionnel. La transformation d'un syndicat de corps en un syndicat de métiers (ce qui est assez original en soi, notamment au sein de l'UNSA-éducation) s'est concrétisée suffisamment pour montrer la pertinence de cette ouverture, malgré l'hostilité farouche d'un syndicat de cette fédération. La liaison avec l'association professionnelle des directeurs et directeurs adjoints d'établissement (CPCE) s'est considérablement améliorée (merci Gérard !). Les préoccupations professionnelles et corporatives ont été développées à un même niveau, sans que l'une prenne le pas sur l'autre.

Mon seul regret est de ne pas avoir réussi à faire partager par suffisamment de collègues l'idée que la RÉATE imposait une réorganisation syndicale en conséquence. Faute de quoi, de nouvelles associations professionnelles allaient se développer et devenir des interlocuteurs privilégiés de l'administration au détriment des syndicats. Elles allaient s'organiser sur des périmètres qui briseraient l'unité "Jeunesse et Sports", développant davantage encore des conflits internes entre DR et DD, bien inutiles. Le concept de « cohésion sociale », que, malheureusement, le Gouvernement de l'époque n'a pas su développer et qui n'est resté qu'une étiquette sur une boîte vide, aurait pu être le levier ou le fondement d'une nouvelle structuration syndicale d'ensemble, du niveau ministériel au niveau départemental.

Mais comme me le disait (sur un autre sujet) une ancienne DRH (celle qui, pour ceux qui s'en souviennent, m'avait traité publiquement, en CAP, de "*girouette rouillée*", belle antinomie sémantique ...), "*M. CHAUVÉAU, vous avez tort d'avoir raison trop tôt*." Peut-être, mais je lui ai répondu que je préférais avoir raison trop tôt que tort dès maintenant. On ne se refait pas ! Savoir anticiper est plus souvent une qualité qu'un défaut, cela se vérifie par expérience ... et « *gouverner, c'est prévoir, administrer, c'est surseoir* », comme de hauts responsables administratifs me l'ont appris ...

Le temps passe vite. Nous fêterons cette année le 10ème anniversaire du SEJS ... Il a montré sa solidité, face aux évolutions profondes de notre administration ; elles ne l'ont jamais été autant avec la RGPP, la RÉATE, la MAP, les suppressions d'emplois permanentes, etc.



Pourtant, on se sent parfois assez seul quand on est SG d'un syndicat, ou permanent syndical (depuis septembre 2007), d'autant plus que l'énergie à consacrer pour obtenir, parfois, quelques résultats, est considérable et disproportionnée. Si l'on n'est pas convaincu, têtu et obstiné, mieux vaut s'abstenir ...

Mais je constate avec plaisir, au moment où je "passe le relais", que le travail collectif du BN du SEJS n'a jamais été aussi intense, et qu'il sait anticiper les départs prévus. Je ne doute pas de sa capacité à entretenir et développer cela, pour assurer son avenir. Je le quitte donc serein (pour passer dans la "sections des retraités"). Il sait qu'il pourra toujours compter sur mon aide, s'il le souhaite.

### III – Conclusion

Il est également assez habituel, lors discours de départ définitif d'un fonctionnaire, que « l'avocat désigné d'office » pour défendre l'administration, en l'occurrence habituellement « le supérieur hiérarchique direct » (chacun sait que je suis très attaché à ce concept ...), aille puiser dans le dossier administratif de l'agent pour exhiber quelques appréciations bien significatives du comportement de l'impétrant (à la retraite). Dans le présent cas de figure, je n'ai d'autre avocat que moi-même. Je ne citerai qu'une appréciation qui a été faite et qui, justement, ne figure pas dans mon dossier administratif (on peut s'en étonner ?). J'en suis assez fier.

Elle me vient d'un des directeurs de l'administration qui m'ont le plus marqué (comme il a marqué aussi notre ministère, où il ne s'est pas fait que des amis ...).

Lui apportant un jour un projet de circulaire, il me dit : « *CHAUVEAU, vous êtes un fonctionnaire dangereux, vous avez des idées ; et pire, vous arrivez à les mettre en œuvre !* ».

Que de sous-entendus sur certaines conceptions de l'administration et qu'elle naïveté, sans doute, de ma part. Je pensais tout bonnement être payé pour cela ...

Ma conception du fonctionnaire est qu'il est un agent chargé de faire « fonctionner » et d'améliorer le service public, qu'il doit donc avoir des idées, qu'il doit les réaliser (sous réserve qu'elles soient agréées par sa hiérarchie, à qui il les propose), et qu'il doit agir avec conviction et détermination. C'est un devoir, non pas simple éventualité. Il bénéficie d'ailleurs (un peu ...) de quelques protections pour cela.

A l'évidence, tout le monde ne pense pas ainsi, mais j'ai eu la chance de ne pas (trop) m'en apercevoir, au long de ma carrière. Cette forme de « liberté » du fonctionnaire, devoir et liberté d'expression, a néanmoins souvent un coût (je n'y reviendrai pas) ; mais, tout en étant conscient, je l'ai toujours revendiqué pour moi comme pour mes collaborateurs, à qui je disais « *Vous êtes payés pour me dire que je me trompe ..., seulement quand je me trompe* ». Ce à quoi l'un d'entre eux, le « ministre des finances » de l'établissement dont j'étais le directeur, à l'époque, m'a aimablement répondu un jour « *On n'est pas payé beaucoup pour cela ...* ». C'était sans doute, lui aussi, un syndicaliste revendicatif !

De tout cœur,

le 30 avril 2015,

**Michel CHAUVEAU**