

Témoignage de François Malcourant
(4 décembre 1991)
devant le séminaire d'histoire sociale
FEN / CHRMSS¹



Le secteur «Revendications» de la FEN (1971-1983)



Une

Délégation de la FEN, dans les années 1981-1983 à la Fonction publique.

Au premier rang : François MALCOURANT (FEN), Jacques POMMATAU (SG FEN), Yannick SIMBRON (SNI-PEGC),

Au deuxième rang : Jean-Paul ROUX (FEN), Jean-Louis ANDREAU (SNAEN), Régine TELLIER (FEN).

FRANÇOIS MALCOURANT (1923-1995)

**a été notamment secrétaire national de la FEN de septembre 1971 à septembre 1983,
président du Comité interministériel des services sociaux (1985-1987) ;
secrétaire général puis président de l'ADÉIC-FEN**

Centre Henri-Aigueperse / UNSA Éducation,
(Centre d'histoire sociale, de recherches, de formation et de documentation de la FEN),
87 bis avenue Georges-Gosnat, 94853 IVRY/SEINE Cedex
<http://cha.unsa-education.com>

¹ Actuel Centre d'histoire sociale (CHS) de la rue Malher, 75004 PARIS (UMR CNRS/université Paris I). N.-B. — Toutes les notes de ce document sont le fait de l'éditeur de cette version de la publication (mars 2016).

PRÉAMBULE



Ce témoignage s'inscrit entre deux dates bien précises : j'ai pris mes fonctions à la FEN nationale le 1er septembre 1971; j'ai remis mon mandat à la disposition de l'organisation, douze ans plus tard, le 1er septembre 1983 - trois mois avant mon 60e anniversaire, car il me semblait plus efficace que mon successeur commence son mandat avec le début d'une année scolaire.

C'est donc de l'évolution, au cours de ces douze années, de ce qui est devenu le secteur Revendications de la FEN (je prends cette précaution oratoire car vous allez voir que la définition en a varié au cours de cette période) que je vais témoigner devant vous. S'il m'arrive, pour la bonne compréhension du propos, d'évoquer des faits antérieurs ou postérieurs à ces deux dates, je le ferai avec prudence, en n'oubliant pas que mon propos n'est plus, dans ce cas-là, celui d'un témoin direct, et que je parle donc sous le contrôle de ceux qui ont vécu ou qui vivent ces périodes.

Première partie :

L'ÉVOLUTION DU SECTEUR (1971-1983)

La FEN en septembre 1971

Lorsque, appelé par James Marangé, j'arrivai à la FEN en septembre 1971, l'équipe fédérale se composait comme suit : James Marangé était secrétaire général.

Jean Desvergnès était trésorier, mais non permanent à la FEN. Il était assisté de Pierre Berthelet, qui gérait la vie matérielle de la maison, gérait le personnel, organisait les réunions et les manifestations avec une ardeur et un enthousiasme si grands qu'il fallait être du sérail pour savoir que Pierre était en fait un salarié de l'Organisation. Tout le monde, à commencer par moi, le prenait pour un militant, ce qu'il était, dans les faits, de manière éminente. C'était aussi la mémoire de la FEN, pour laquelle il travaillait déjà au sein de la CGT et qu'il avait suivie dans l'autonomie. Je l'inclus donc dans ma liste de militants autour de James Marangé.

Jean Gouzy, après un court passage aux affaires corporatives était chargé des publications fédérales. Robert Chéramy, entre autres tâches, remplaçait Charles Martial au Conseil économique et social. Louis Astre traitait avec brio le dossier laïque et celui des droits et libertés. Jean Simon était chargé du dossier pédagogique.

Guy Delage avait intégré le 10 rue de Solférino après les événements de 1968. Il avait, si j'ose m'exprimer ainsi, une double casquette : d'une part il organisait et animait un collectif des Affaires culturelles, qui fut un élément décisif du maintien dans la FEN de camarades qui s'interrogeaient à l'époque sur leur adhésion, estimant, à juste titre, leurs problèmes insuffi-

samment pris en compte par la Fédération. D'autre part, Guy, qui avait l'âme et la culture d'un militant de terrain vous le connaissez bien assurait bénévolement des tâches purement fédérales. On lui doit, dès cette époque, et avec très peu de moyens matériels, l'embryon de ce qui devint le centre de documentation de la FEN, et l'embryon de ce qui devint le centre fédéral de formation.

Alain Chauvet, quant à lui, quittait son poste de permanent à la FEN, mais conservait la responsabilité des affaires sociales.

Enfin, j'assumais un certain nombre de tâches sur le détail desquelles je vais revenir.

En tout, donc, sept permanents à temps plein, plus Pierre Berthelet.

La mort de Georges Aulong

▷ Alain Chauvet à la FEN

Cette FEN de 1971, qui peut apparaître quelque peu squelettique par rapport à ce qu'elle est devenue, venait pourtant de subir un premier développement significatif. Celle de Lauré, dont Marangé avait hérité en 1966, ne comptait à vrai dire que deux militants à temps plein, lui-même et Georges Aulong, avec, bien sûr, la collaboration de Pierre Berthelet, Charles Martial représentant la FEN au Conseil économique et social. Georges Aulong était trésorier. Il s'occupait de nombreux dossiers, et notamment de ce qu'on appellerait aujourd'hui l'organisation. Il jouait d'autre part un rôle important dans les relations avec les organisations amies - bien avant l'existence du CCOMCEN. En arrivant, Marangé avait créé le poste de Jean Gouzy.

Mais ce furent les événements de 1968 qui donnèrent le signal de l'expansion de la FEN. Le rôle qu'avait joué Marangé dans ces événements entraîna un accroissement des tâches fédérales, en même temps que, dans la foulée de 1968, allait s'installer tout un système de représentation et de négociations auquel il fallait faire face. Dans le même temps (1967) le changement de majorité au sein du SNES avait libéré de leurs tâches quelques militants de haut niveau, dont plusieurs étaient déjà membres du Bureau fédéral. Ce sont tout naturellement ces militants qui vinrent dans un premier temps renforcer l'équipe fédérale : Louis Astre, Robert Chéramy et Jean Simon.

Georges Aulong décéda pendant l'été 1970. Le SNI désigna Alain Chauvet pour lui succéder. Mais un premier remaniement des tâches intervint à cette occasion. Jean Desvergnès fut élu trésorier. Par la suite, il assista James Marangé dans les affaires corporatives qui, avec les premiers accords salariaux, prenaient de l'ampleur. Alain Chauvet prit en charge les affaires sociales et les relations avec les syndicats Nationaux et les sections départementales.

▷ 1971 : Alain Chauvet quitte la FEN. James Marangé fait appel à moi

Pendant Alain Chauvet n'allait rester qu'un an à la FEN, je veux dire dans l'équipe nationale. Dès 1971, le SNI le rappelle pour assumer la succession de sa section de PARIS. Il renonce d'autre part à fournir à Marangé un autre militant pour remplacer Alain Chauvet.

C'est dans ces conditions que James Marangé décida de puiser dans le vivier des sections départementales. Son choix tomba sur moi. J'occupais depuis une dizaine d'années le poste de

secrétaire fédéral de la Seine Maritime, et j'étais élu à la C. A. nationale². À la C. A. de juin, James me confia la présidence. J'étais donc à côté de lui, et, tandis que la C. A. se déroulait, il me demanda à brûle-pourpoint et sans aucune préparation si je voulais bien venir travailler avec lui à Paris...

À vrai dire je tombais des nues... Je n'avais jamais imaginé qu'une telle proposition pût m'être faite, tant elle sortait à l'époque des schémas traditionnels. Je demandais un délai de réflexion, car j'avais à régler le problème de ma succession en Seine Maritime et à prendre quelques aménagements familiaux. Mes camarades de Seine Maritime m'encouragèrent à accepter et organisèrent mon remplacement. Ma femme accepta certaines contraintes, et la FEN certaines autres : pendant sept ans j'allais faire le trajet quotidien Rouen Paris/Paris Rouen, ce qui rendait sans doute mes horaires un peu moins souples que ceux d'un résident parisien.

Et c'est ainsi que je débarquai le 1er septembre 1971, dans l'équipe que j'ai décrite, après avoir, en guise de devoirs de vacances, et peut-être aussi d'examen d'entrée, rédigé le projet de motion d'orientation que j'allais être chargé de présenter au congrès de novembre 1971.

Mes fonctions dans la FEN de Marangé (1971-1974)

Il est temps de préciser les tâches qui me furent confiées. Le départ d'Alain Chauvet entraîna une nouvelle réorganisation. Alain garda, comme je l'ai déjà dit, la responsabilité des affaires sociales, qui ne furent que beaucoup plus tard rattachées au secteur «Revendications». Jean Desvergues se limita à sa tâche de trésorier.

J'héritais donc

1) des problèmes statutaires³ : j'animai à ce titre une commission de toilettage des statuts dont la C. A. avait retenu le principe, et dont les conclusions - modestes à vrai dire - furent présentées par moi au Congrès de 1973. Pour la petite histoire, notons cependant que c'est des travaux de cette commission que naquit le système de reversement des cotisations départementales à la trésorerie nationale, système toujours en vigueur, je crois.

2) des relations avec les syndicats nationaux et avec les sections départementales.

3) des affaires corporatives, dont la charge de travail allait s'accroître considérablement, avec la mise en place de négociations salariales annuelles, dont les relevés de conclusions comportaient généralement la mise en place de groupes de travail plus techniques, portant sur le catégoriel général. Le premier auquel j'allais devoir faire face fut la réforme de la catégorie B.

Si mon expérience de secrétaire de section me fournissait quelques points de repères sur ce que pouvait être mon rôle à l'égard des syndicats nationaux et des sections départementales, j'avoue avoir eu un mouvement de panique quand Marangé me proposa les affaires corporatives. Rien, dans mon expérience précédente ne me prédisposait à traiter ce dossier.

² CA nationale : Commission administrative nationale. C'était, entre deux congrès bisannuels, à l'époque, l'instance délibérative de la FEN. Composée de quatre-vingts membres environ, elle se réunissait mensuellement. Deux tiers des sièges environ étaient affectés aux syndicats, un tiers aux sections départementales. La CA nationale comprenait des représentants des minorités de la FEN, contrairement à l'exécutif de 12 membres (Bureau fédéral) « homogène ».

³ Ici, problèmes relatifs aux statuts de la FEN elle-même, et non pas dans le sens des « questions statutaires » de la Fonction publique.

Dans l'ancien SNES, mon intérêt m'avait surtout porté vers les problèmes pédagogiques. J'avais été secrétaire pédagogique adjoint, puis secrétaire pédagogique du S3 de CAEN. Et je crois bien que ce sont mes prises de position ouvertes sur le problème qui agitait alors le monde enseignant, celui du latin en 6e, qui avaient attiré sur moi l'attention de mes camarades du SNI et m'avaient valu ma désignation comme secrétaire fédéral. Dans cette fonction, j'avais continué à m'intéresser aux problèmes pédagogiques, laissant Robert Gigot exercer sa compétence sur les affaires corporatives, qui tenaient d'ailleurs, à l'époque une place modeste dans la vie des sections départementales.

Lorsque je m'ouvris de mes scrupules à James Marangé, je m'attirai une réponse sans appel : « Tu feras comme les autres, tu apprendras ». J'appris donc.

► Une double chance

À vrai dire, je bénéficiai d'une double chance.

La première c'est James Marangé lui-même. — Car il faut bien dire que c'était lui le véritable patron de ce qui n'était pas encore le secteur corporatif. Dès l'origine, la compétence la plus unanimement reconnue à la FEN était sa compétence en matière de problèmes généraux de la Fonction publique. Comme ses prédécesseurs, James était un corporatif. Il maîtrisait parfaitement les problèmes de la Fonction publique.

Son rôle en 1968 l'avait placé au centre de la négociation et il exerçait, avec toute la diplomatie souhaitable, une sorte de «leadership» de fait sur les fédérations de fonctionnaires, moins divisées sans doute qu'elles le sont aujourd'hui. Il suivait donc de très près toutes ces questions et conduisait la délégation de la FEN dans toutes les réunions importantes. Et quand, un peu plus tard, il me confia la responsabilité de certaines discussions à la Fonction publique, je partais toujours muni de consignes très précises. Mieux, en bon pédagogue, non seulement James me guidait, mais il m'expliquait le pourquoi, les tenants et les aboutissements des positions qu'il préconisait. C'était une merveilleuse école.

Ma seconde chance s'appelle Jacques Pommatau.

Jacques était arrivé au SNI l'année précédente. Il secondait Robert Dernelle qui venait de lui confier les problèmes corporatifs de la Fonction publique. Robert Dernelle, qu'une cruelle maladie devait emporter peu après, était une sorte de «monstre sacré». Monstre de travail, monstre de compétence. Ses articles corporatifs, d'un niveau exceptionnel, s'ils passaient parfois un peu au-dessus de la tête du syndiqué de base, faisaient autorité dans les milieux de la fonction publique. Plusieurs années après sa mort, de hauts fonctionnaires le citaient encore en référence. Robert Dernelle passait pour peu commode, encore qu'il m'ait toujours traité avec beaucoup de bienveillance. Mais il eût certainement été impressionnant, et peut-être un peu paralysant, pour le novice que j'étais, de travailler avec un homme de cette envergure.

Avec Jacques les choses allèrent différemment. Nous fîmes nos classes ensemble, sous la direction du même maître, James Marangé, à qui nous vouions amitié et déférence. De ce compagnonnage naquit une amitié et une confiance qui ne se sont jamais démenties. Mieux, grâce à cette communauté d'expérience, nous nous trouvions spontanément en accord sur la quasi-totalité des problèmes. De plus, Jacques prenait de l'influence au sein du «permanent» du SNI, auquel il savait expliquer et faire accepter l'action que nous menions en commun. Si bien qu'au cours des douze années que j'ai passées dans cette responsabilité, je n'ai jamais connu la

moindre tension ni l'ombre d'un problème avec le SNI-PEGC. Nous agissions, Jacques et moi, dans une parfaite complicité de cœur et d'esprit, sans que jamais l'un cherchât à dominer l'autre.

► Des dossiers, plutôt qu'un secteur

Il serait faux d'imaginer la FEN de Marangé, organisée en secteur bien délimité comme elle fonctionne aujourd'hui. Sans doute un observateur attentif verrait déjà dans la FEN de 1971 les prémices de cette organisation en secteurs. Lorsqu'on passe d'une petite équipe de deux ou trois membres à une équipe de sept ou huit, il y a forcément une répartition des tâches un peu plus précise. Et dès lors que vous traitez un type de dossiers — ceux de la Fonction publique, par exemple — vous acquérez une certaine compétence, qui pousse à vous confier d'autres dossiers de même nature. L'organisation en secteurs résulte ainsi d'une évolution progressive, prenant en compte l'évolution de l'équipe et l'accroissement des tâches. Un élément déterminant sera, plus tard, sous André Henry, l'arrivée, en nombre significatif de permanents fédéraux, non membres du Bureau fédéral — alors limité statutairement à 12 membres —, travaillant donc sous la responsabilité du responsable du secteur, seul habilité à traiter les dossiers devant le Bureau fédéral. Mais j'anticipe.

En 1971, Marangé avait une conception de son rôle encore proche de celle qui avait prévalu depuis la création de la FEN. Certes il confiait des dossiers à ces collaborateurs, tous membres du bureau fédéral — j'y entrai pour ma part en novembre 1971 —, mais il continuait à suivre ces dossiers de très près.

Je le revois encore, s'enfermant le vendredi matin dans son bureau — ordinairement fort accessible — et écrivant de A jusqu'à Z la circulaire hebdomadaire, souvent un simple recto verso, et qui était véritablement une lettre du secrétaire général adressée aux SN et aux SD⁴. Ce n'est que très progressivement que, sur les affaires corporatives, Marangé prit l'habitude de me demander une note, puis, peu à peu, d'intégrer cette note telle quelle ou légèrement amendée dans la circulaire.

J'ai dit que James nous confiait des dossiers. Il le faisait en fonction de l'opinion qu'il avait de nos capacités, d'une répartition équilibrée du travail entre nous, et, éventuellement, de certaines opportunités. Être secrétaire corporatif à l'époque, c'était avant tout être responsable de la motion « corporative » au Congrès. En dehors de cela, James distribuait le travail sans trop se soucier de la cohérence d'un organigramme.

En veut-on un exemple ? Lorsque, en 1974, on décida d'inscrire dans les travaux du Conseil National une étude sur les bas salaires dans la Fonction publique, ce fut Guy Delage qui en fut chargé. Guy était lui-même, à l'époque, un fonctionnaire de catégorie C ; il avait suivi de près, avant mon arrivée, les travaux du plan Masselin⁵ et il intervenait fréquemment dans nos réunions pour attirer notre attention sur le sort des petits fonctionnaires. Autant de raisons pour inspirer le choix de James, qui ne suscita aucune difficulté.

⁴ Dans le jargon fédéral, les SN sont les syndicats nationaux ; les SD, les sections départementales. Il n'existait pas à l'époque de sections régionales.

⁵ Le Plan Masselin concernait la revalorisation des bas salaires (catégories C et D). Cf. *Économie et statistique, année 1970, vol. 11, n° 1 pp. 59-60*. Voir sur Persée [URL consultée le 18/03/2016] : http://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1970_num_11_1_1941. Minilien : <https://huit.re/Masselin>.

► **Une anecdote : l'exemple du secteur international**

Cette manière de travailler créa certaines habitudes qui rendirent longtemps difficile l'établissement d'un organigramme totalement cohérent, si tant est qu'on y soit jamais arrivé. J'en citerai une à titre anecdotique.

J'ai dit que Jean Simon avait été chargé des affaires pédagogiques. Au risque de faire rêver les actuels responsables du secteur Éducation, l'activité pédagogique de la FEN, qu'André Henry allait réveiller avec son projet éducatif, était, à cette époque- là, des plus réduites et fort éloignée d'occuper un permanent à temps plein. C'est ainsi que Jean Simon commençait ses matinées par dépouiller le Journal Officiel, et, vers onze heures, faisait circuler une note appelant notre attention sur les textes susceptibles de nous intéresser. Système d'une rapidité et d'une efficacité qu'on n'atteignit jamais sans doute avec la mise en place beaucoup plus complexe d'un service de documentation.

S'il est un domaine qui passait pour le domaine réservé du secrétaire général, c'était bien celui des relations internationales. Elles étaient beaucoup plus réduites qu'aujourd'hui. Nous n'étions pas encore au SPIE. Toutefois Marangé joua un rôle important dans la constitution du premier Comité européen des enseignants qu'il présidait.

James Marangé, en bon fils de l'Est, se débrouillait en allemand. Jean Simon, quant à lui, était agrégé d'anglais et maniait donc avec aisance la langue de Shakespeare. Marangé prit donc l'habitude d'emmener Jean Simon avec lui dans les rencontres internationales. Il va de soi que compte tenu de sa qualité de membre du Bureau fédéral et de son passé syndical, Jean Simon fut beaucoup plus qu'un interprète...

Albert Guillot, qui lui succéda comme secrétaire pédagogique, avait lui aussi une bonne pratique de l'anglais. Il hérita donc du rôle que jouait Simon dans les relations internationales, avant de transmettre lui-même ce double héritage à Alain Mouchoux. Ainsi vit-on longtemps dans l'organigramme de la FEN les Affaires internationales et le secteur Éducation avoir le même titulaire, jusqu'au jour où le développement de l'un et l'autre secteur rendit impossible cette conjonction de responsabilités.

1974 : André Henry arrive à la FEN.

► **Nouvelle répartition des tâches.**

James Marangé songeait à sa succession. André Henry fut proposé par son syndicat. En septembre 1974 il devint permanent de la FEN et la succession se fit officiellement au Conseil national de décembre 1974. En juin 1974 se tint une réunion où André Henry nous fit part de son désir de voir la FEN se développer pour faire face au rôle accru que la conjoncture lui offrait. Et, pour ce faire, d'augmenter sensiblement le nombre des permanents fédéraux. Nous fîmes donc l'inventaire des tâches assumées par chacun, et de celles qui devaient être développées.

Je fis valoir la lourdeur, devenue excessive, de mon secteur. La politique de négociations tous azimuts se développait dans la Fonction publique, entraînant une multiplication de réunions qu'il fallait préparer, puis assumer — sans compter les réunions de coordination entre les

SN qui étaient souvent nécessaires pour préciser le mandat. Les seules affaires corporatives suffisaient largement à occuper le temps d'un permanent.

Je proposais donc que soit créé un secrétariat que j'appelai «Secrétariat à l'organisation» dont le lot serait constitué par les affaires statutaires, commission des structures, commission des conflits, gestion des organismes statutaires, relations avec les sections départementales et les syndicats nationaux. J'ajoutais qu'étant intéressé par l'une et l'autre tâche, je faisais les deux en fait dans la période précédente, j'étais prêt à assumer au choix soit le secrétariat corporatif soit le secrétariat à l'organisation, où il y avait, me semblait-il, beaucoup de choses à faire, si ce poste était créé.

André Henry me demanda de conserver le secteur corporatif, qui allait devenir «le secteur « Revendications» de la FEN, et le secrétariat à l'organisation échut à Claude Vieira.

► Une nouvelle conception de mon rôle

Contrairement à ses prédécesseurs, André Henry n'était pas un corporatif de formation. Il m'expliqua qu'il avait besoin d'avoir auprès de lui quelqu'un qui avait l'expérience de ce secteur et qui le maîtrisait bien.

André Henry avait une conception exigeante de son rôle de secrétaire général, porte-parole de l'organisation vers l'extérieur (il développa les relations avec la presse), vers les adhérents, ce qu'il concrétisa par de fréquents déplacements en province. Malgré une puissance de travail peu commune, son agenda devint vite démentiel. Il n'était donc pas question qu'il pût consacrer le temps que consacrait James à chaque dossier.

De plus les affaires corporatives étaient un secteur traditionnel de la FEN, où la voie était toute tracée, alors que tout était à faire dans le secteur éducatif ; alors qu'il convenait, au lendemain de notre adhésion au SPIE⁶, de développer nos relations internationales ; qu'il fallait asseoir l'autorité de la FEN au rang des confédérations ; qu'il fallait nous ouvrir les portes de l'OIT⁷ ; qu'il fallait mettre sur pieds un système de formation des militants qui justifiait l'octroi d'une subvention du ministère du Travail ; qu'il fallait créer un service de documentation digne de la FEN ; qu'il fallait enfin reloger une FEN qui voyait le nombre de ses permanents croître chaque année...

Tout cela — et j'en oublie sans doute — fit que je reçus une large délégation pour la gestion du secteur Revendications. D'autant que mes habitudes de travail et ma parfaite entente avec Jacques Pommatau, permettaient au secrétaire général d'avoir l'esprit libre de côté-là.

Qu'on m'entende bien ! Je ne suggère pas une quelconque autonomie du secteur. Ce serait là une conception mortelle pour l'organisation qu'aucun secrétaire général ne tolérerait. Je ne suggère pas davantage que le secrétaire général se soit désintéressé de l'activité du secteur. Ce n'était pas dans la nature de l'homme, et d'ailleurs, nous avons besoin, Jacques et moi, à point nommé, de l'autorité personnelle du secrétaire général.

Je constate simplement que le secteur Revendications était moins directement dans les mains du secrétaire général qu'il ne l'avait été dans la période précédente.

⁶ SPIE : Secrétariat professionnel international de l'Enseignement, l'une des internationale de l'époque, avant la création de l'actuelle Internationale de l'Éducation, constituée en 1993.

⁷ OIT : Organisation internationale du Travail.

▷ L'exemple de la négociation salariale

L'exemple des négociations salariales montrera bien la réalité et les limites de ce que j'avance. J'ai déjà dit que James les menait de A à Z, politiquement et techniquement. Jacques et moi n'intervenions que pour lui préparer une note ou pour appuyer son argumentation.

Une fois, une seule — c'était en 1973 — Jacques se lança à l'eau. Nous étions à ce moment, délicat entre tous, où il s'agit d'apprécier si l'on a atteint le point de rupture. Visiblement James, comme l'ensemble des partenaires syndicaux, pensait ce point atteint et la négociation terminée. Il autorisa cependant Jacques à tenter sa chance sur un sujet qui lui tenait à cœur et à son syndicat aussi : l'intégration de la 3e zone de l'indemnité de résidence, la plus coûteuse par ses effets mécaniques⁸. Jacques plaida, et, à la stupéfaction générale, il obtint satisfaction. Ce fut un grand moment. Nous sablâmes le Champagne au SNI vers quatre heures du matin, car Malaud⁹, qui était alors ministre de la Fonction publique, avait l'habitude d'ouvrir les négociations en fin d'après-midi et de les poursuivre aussi tard dans la nuit que nécessaire, tradition renouée récemment.

Pardonnez-moi cette digression. Je reviens à André Henry.

Il conduisait, bien sûr, la délégation fédérale à la table de négociations, après avoir conduit les audiences ministérielles qui précèdent en général toute négociation. Il faisait une déclaration « politique » (au sens syndical du terme) en début de séance, intervenait quand il jugeait nécessaire d'appuyer nos propos de son autorité, concluait en séance et devant les journalistes.

Mais l'argumentation technique, la stratégie de la négociation nous revenaient pour l'essentiel à Jacques et à moi. Nous avons préparé ensemble nos dossiers. Nous en avons discuté avec André. Nous avons réuni les fédérations de fonctionnaires qui le voulaient bien, souvent les 7 d'ailleurs. Ce dernier point posa d'ailleurs quelques problèmes et je dus insister à plusieurs reprises pour qu'André y soit un peu plus présent. Car André Giauque, secrétaire de la fédération FO, supportait mal l'absence du secrétaire général, dont il estimait, tout en étant fort amical avec nous, que c'était le seul interlocuteur de son rang. Ce sont là des susceptibilités dont il faut parfois tenir compte.

Après la négociation, lorsque la C. A. se réunissait pour juger de l'accord, je présentais le plus clairement possible les données techniques du relevé de conclusions, en m'abstenant de tout jugement de valeur. Et c'est André qui défendait devant la C. A. le point de vue du Bureau fédéral. En revanche, avant, pendant et après la négociation, j'avais la pleine maîtrise des nombreux comptes rendus et analyses qui paraissaient dans la presse fédérale.

⁸ L'indemnité de résidence (IR) résultait du système de zones de salaires mise en place à la Libération. Le traitement indiciaire est alors complété par une IR différenciée selon la zone. Mécaniquement, l'opération consiste à supprimer une zone de salaire (avec une transposition aux zones supérieures) en augmentant d'autant la valeur du point d'indice. Pour ceux qui la percevaient, l'opération est blanche, mais le mécanisme offre un gain (valeur du point augmentée) à ceux qui étaient en zone « zéro ». De même, à l'époque, pour les retraitables comme pour les retraités, la pension se trouve majorée puisque fixée corrélativement par rapport à une valeur du point qui a augmenté. L'opération a donc un coup immédiat (bénéfice pour ceux qui étaient en zone « 0 ») et un coup à terme (déroulements de carrière des actifs aux indices mieux « valorisés » ; retraites).

⁹ En 1968 et 1974, Philippe Malaud a occupé de manière quasi continue le secrétariat d'État (auprès du Premier ministre) ou le ministère de la Fonction publique dans les gouvernements Couve de Murville, Chaban-Delmas et Messmer.

André recevait souvent les syndicats nationaux. Quand un problème corporatif se posait, il m'appelait ou m'adressait le syndicat, à charge pour moi de lui rendre compte.

Par ces exemples on voit bien qu'André Henry jouait pleinement son rôle de secrétaire général. Mais on ne pouvait plus dire, comme je l'ai dit de la période précédente que le secrétaire général était le véritable secrétaire corporatif de l'organisation. Ce n'était tout simplement plus possible. L'extension considérable des tâches du secrétaire général, ses fréquents déplacements imposaient que les secteurs de la maison marchent sous son impulsion et son contrôle, certes, mais sans lui.

Je crois que le secteur «Revendications» a pleinement joué ce rôle, rendant compte régulièrement, mais n'hésitant pas à prendre les initiatives nécessaires.

Le secteur «Revendications» se renforce

► Arrivée de Régine Tellier

Le secteur «Revendications» n'avait pas échappé à l'accroissement général des tâches et, par conséquent, à l'accroissement de ses effectifs.

Dès 1976, Régine Tellier était venue me seconder. Régine était une militante du SNAU qui traitait dans son syndicat des problèmes corporatifs des catégories C et D. J'avais besoin d'avoir dans le secteur cette sensibilité des syndicats dits «non enseignants» à laquelle Régine était attentive. J'ai souhaité que Régine reste une généraliste, compétente sur tous les dossiers du secteur, plutôt que de la spécialiser dans tel ou tel dossier. Elle m'accompagnait le plus souvent dans les négociations de la Fonction publique après m'avoir aidé à en préparer les dossiers.

Ce principe comporta cependant ses exceptions. J'ai dit plus haut, qu'une des tâches du secteur était de maintenir le maximum de liens entre les Fédérations de Fonctionnaires. Mais les sept fédérations ne sont pas d'égale importance. Il y avait d'une part, d'une manière très nette à l'époque, les quatre grandes (FEN-FO-CGT-CFDT) et trois petites (CGC, CFTC, Autonomes). Et il arrivait — car c'est la vie — que les quatre grandes ou certaines d'entre elles, prennent une décision et demandent en fait aux «petites» de s'y rallier. Il y fallait quelque diplomatie... La gentillesse naturelle de Régine fit merveille. Elle y passait le temps qu'il fallait, avec une patience sans limites, si bien que ces petites fédérations, en mal de reconnaissance, lui en surent gré et la considéraient quasiment comme une confidente. Elle joua sans qu'il y parût un rôle capital dans le maintien de la cohésion entre les fédérations de fonctionnaires.

En 1977, André Henry obtint que la FEN participât, comme accompagnateur, aux travaux de l'OIT à Genève. En vérité nous avons un strapontin et, au moins au départ, contre le gré des confédérations. J'allais à Genève une fois ou deux avec Régine mais, d'accord avec André, ce fut Régine qui suivit les sessions de l'OIT chaque année au mois de juin. Il m'était d'ailleurs difficile de m'absenter quasiment un mois de Paris. Là encore la gentillesse de Régine fit son effet. Les confédérations étaient prêtes, à la moindre provocation de notre part, ou du moins à ce qu'elles auraient estimé tel, à faire barrage à la FEN. Régine sut, tout en préservant, avec modestie mais avec efficacité, la place de la FEN, se lier d'amitié, d'année en année avec chaque membre de la délégation française. Chacun sait que les relations sont très différentes à

l'étranger de ce qu'elles sont à Paris si bien que, là où on était prêt à bouder la FEN, on faisait fête à Régine. Et comme elle tissait en même temps un réseau d'amitiés avec quantité de délégations étrangères, la position et l'influence de la FEN s'en trouvaient fortifiées. En tout cas, à la fin de mon mandat, la présence et le rôle de la FEN n'étaient plus contestés.

► **Les affaires sociales : Jackie Fonfria.**

En 1980 Jackie Fonfria vint renforcer l'équipe fédérale et on lui confia les affaires sociales, traitées jusque-là par Raymond Duvivier. À cette occasion, les Affaires sociales furent, plus clairement que par le passé, rattachées au secteur «Revendications».

C'est un secteur qui subit de fortes évolutions. Au départ, la motion «Affaires sociales» était un appendice de la motion corporative, faisant généralement l'objet d'un vote séparé et souvent unanime. À partir du congrès de Toulouse (1980), la FEN modifia la présentation des débats au congrès, et les revendications sociales prirent place dans le cadre d'une résolution générale qui se substituait aux diverses motions.

Avant 1982 le travail du secteur social était essentiellement lié à la gestion des crédits sociaux de l'Éducation nationale et de la Fonction publique. Les problèmes généraux de la Sécurité Sociale étaient traités en liaison avec la MGEN, dont c'était la compétence propre. Mais à partir de 1983 la FEN obtint un siège dans les caisses de Sécurité sociale. Il fallut donc des mandats beaucoup plus précis, et toute une action de formation à l'intention de nos représentants locaux. À partir de ce moment, j'ai estimé que le rattachement au secteur «Revendications» devenait moins justifié que par le passé, et qu'il était temps sans doute de créer un secteur social de plein exercice. Je le dis à plusieurs reprises sans être suivi. Il faut sans doute un certain temps pour que les idées mûrissent : je crois savoir que c'est chose faite aujourd'hui.

Jackie avait donc, contrairement à Régine, la responsabilité de dossiers bien déterminés. Nous en parlions fréquemment, elle me demandait volontiers conseil et me tenait informé, comme de mon côté, je la tenais informée des autres affaires du secteur. Mais elle menait son affaire en pleine liberté.

Plus tard, lorsqu'on me confia la présidence du Comité interministériel des services sociaux¹⁰, j'ai retrouvé avec plaisir Jackie Fonfria à la tête de la délégation de la FEN et j'ai pu apprécier à nouveau sa compétence et sa combativité.

► **Angela Termini**

Je ne serais pas complet, si dans l'équipe du secteur «Revendications» je ne mentionnais pas Angela Termini. Elle fut affectée en tant que Secrétaire du secteur lors de l'emménagement au 48 rue La Bruyère (rue de Solferino les secteurs avaient affaire à un pool de secrétariat).

Excellente secrétaire sur le plan technique, Angela s'intéressait à son travail et aimait comprendre le pourquoi des choses. Je lui expliquais donc le plus possible la politique du secteur et le pourquoi de mes décisions. Ce qui la rendit particulièrement apte, sans jamais sortir de son rôle, à répondre au téléphone en mon absence, ou à traiter techniquement certains dossiers, dès lors que les données politiques en avaient été fixées. Je pense, par exemple au dossier des

¹⁰ CISS. Il correspond à l'actuel CIAS (Comité interministériel de l'action sociale dans la Fonction publique de l'État).

décharges, où, dès lors que je lui remettais la liste arrêtée avec le secrétaire général, Angela était tout à fait en état de préparer les demandes à adresser aux différents ministères et, le moment venu, d'informer les intéressés. Elle fut pour moi une excellente collaboratrice.

Deuxième Partie

L'ACTIVITÉ DU SECTEUR

Il est temps maintenant, et ce sera ma deuxième partie, que j'essaie de décrire, sans trop entrer dans les détails, ce qu'était l'activité du secteur au moment où j'allais le quitter. Je vais m'efforcer de mettre un brin de logique dans l'énumération des différents dossiers dont j'avais à connaître. Mais il est évident qu'une journée banale représentait, outre une course contre la montre, un cocktail sans aucune logique, de plusieurs de ces activités.

L'action revendicative générale

Les rapports avec les Confédérations ont été assez fréquents, surtout dans la seconde moitié des années 70. Je participais aux délégations qui étaient menées par le secrétaire général. Il me revenait en fonction des sujets traités - mais ils étaient souvent de caractère revendicatif - de préparer la rencontre, de participer éventuellement à la rédaction d'un communiqué commun, et, dans tous les cas, d'en assurer le compte rendu.

Si la rencontre aboutissait à une action (grève, manifestation) — et il y a eu plusieurs grandes actions interconfédérales dans la période envisagée — il fallait rédiger les appels, préparer les consignes. Quand il s'agissait d'une manifestation nationale, c'était traditionnellement la section de Paris, donc notre ami Camille Sandrin qui était également membre du Bureau fédéral, qui assurait la préparation matérielle de la manifestation, avec, le cas échéant, ses homologues des autres confédérations. Quant à la grève, une fois lancé le mot d'ordre et popularisées les raisons de l'action par les différents moyens à notre disposition, l'essentiel du travail en revient aux sections départementales et aux hommes de terrain. Notre rôle consistait surtout à assurer le suivi de l'action et à collationner les résultats. André Henry tenait à avoir une estimation le jour même, et tout un système de sondages téléphoniques avait été mis en place. Et je me souviens, dans une période où les grandes grèves nationales étaient relativement fréquentes, avoir tenu, sur plusieurs années, un grand tableau qui permettait de comparer la participation, département par département, à plusieurs de ces actions.

Dans ce même chapitre sur l'action revendicative générale, je classerai les audiences chez le Premier ministre, le ministre de l'Economie et des finances (ou du Budget), le ministre de l'Éducation, ou tel autre ministre, qui avaient un caractère général, et, la plupart du temps une tonalité revendicative; Préparation, comptes rendus, suivi quand il y avait lieu mobilisaient le secteur ; l'audience elle-même était conduite par le secrétaire général.

La Fonction publique

Les problèmes de la Fonction publique sont tout naturellement au centre de l'activité du Secteur.

► Le Conseil supérieur de la Fonction publique

Il y a d'abord le caractère institutionnel, à savoir le Conseil supérieur de la Fonction publique¹¹, ses sections et ses commissions. Présidé par le ministre (exceptionnellement par le Premier ministre), le Conseil supérieur, organisme paritaire, traite des grands problèmes généraux de la Fonction publique. Un rapport annuel lui est présenté. Mais il doit aussi donner son avis sur tous les textes dérogatoires au Statut général, ce qui fait, bon an mal an, une multitude de décrets les plus divers. Ces textes qui ont déjà fait l'objet d'un examen en Comité technique paritaire dans le Ministère concerné, sont d'abord discutés en sections. La section administrative délibère sous la présidence d'un conseiller d'État ; la section syndicale, sous la présidence du directeur général de la Fonction publique. Si les deux sections adoptent séparément le même texte, celui-ci ne revient pas en section plénière.

Ce mécanisme entraînait un travail considérable pour le secteur. Chaque Conseil supérieur comportait l'examen de plusieurs dizaines de textes : certains de portée générale ; d'autres, beaucoup plus pointus, concernant une catégorie bien particulière. Nous avons en principe participé à la discussion des textes concernant le « catégoriel général » ; et les réunions de concertation avec les SN [syndicats nationaux]. se situaient largement en amont. Il n'était pas rare cependant qu'une ultime réunion soit nécessaire pour déterminer la position de la FEN.

En revanche nous découvriions souvent les textes concernant une catégorie qui avaient été négociés par le ou les syndicats concernés. À réception du dossier, il fallait prendre contact avec le SN, lui transmettre la fiche, car parfois il découvrait, lui aussi, à cette occasion le dernier état du texte. Si le texte concernait un seul syndicat, la règle était que nous suivions l'avis du syndicat. Plus complexe était la situation lorsque plusieurs syndicats étaient concernés. Une concertation était alors souvent nécessaire, et pas toujours facile.

Il ne fallait pas seulement se mettre en état de voter, mais aussi en état d'argumenter, pour tenter d'obtenir une majorité. Car les choses restaient relativement ouvertes au Conseil supérieur de la Fonction publique. La présence de conseillers d'État dans la parité administrative évitait, quand on avait de bons dossiers, le vote bloqué *parité administrative* contre *parité syndicale*. La division syndicale parfois aussi — hélas !

Une solide préparation technique était donc nécessaire et souvent dans un délai très court. La section syndicale était aussi le lieu où pouvait être recherchée une position syndicale commune. Il fallait y défendre nos dossiers «Éducation nationale» pour amener nos partenaires à notre point de vue, composer lorsqu'il s'agissait d'un dossier plus général, écouter les fédérations si le texte concernait des catégories étrangères à la FEN. Si elles étaient d'accord, pas de problème. Sinon il fallait nous faire une opinion.

¹¹ Jusqu'en 1983, le Conseil supérieur de la Fonction publique (CSFP) ne concerne que l'État. C'est seulement à partir de la loi Le Pors du 13 juillet 1983 (nouveau titre 1er du Statut général) que l'appellation « fonctionnaire » s'applique également aux agents des versants territoriaux et hospitaliers. On distinguera désormais le CSFPE (Conseil supérieur de la Fonction publique de l'État) des nouveaux CSFPT (Territoriale) et CSFPH (Hospitalière).

Le secrétaire général participait aux sessions plénières. Il prenait la parole sur les sujets généraux, en s'appuyant, le cas échéant sur les notes que nous lui avions rédigées. En revanche, il se reposait sur nous de la gestion des fiches, sauf s'il s'agissait d'un problème politiquement sensible. De toute manière, j'avais, la veille de la session, fait le point avec lui, fiche par fiche.

Le Conseil supérieur comprenait aussi des commissions :

- commission des Statuts, qui jouait le rôle d'un comité technique paritaire interministériel ;
- commission des recours, instance suprême devant laquelle il était possible, sous certaines conditions de faire appel d'une décision disciplinaire ministérielle. J'en reparlerai à propos des affaires individuelles.

J'ai connu, pendant la quasi-totalité de mon mandat, un Conseil supérieur où la FEN était représentée par 3 membres titulaires et 2 suppléants (le 3^e suppléant ayant été attribué à la Fédération des Autonomes, beaucoup moins importante à l'époque que ne l'est aujourd'hui la FGAF¹²). Après la réforme Le Pors (1982¹³), la délégation de la FEN est passée à 6 titulaires et 6 suppléants. De plus la possibilité était offerte de faire entendre un expert (par exemple le secrétaire du syndicat concerné¹⁴) mais j'ai connu ce nouvel état de choses trop peu longtemps pour dire s'il a allégé ou non le travail du secteur... Jean-Paul pourrait nous le dire.

► Les négociations

Le principe d'une négociation salariale annuelle a été à peu près respecté, pendant la période dont je parle, encore qu'il ait fallu souvent montrer les dents, parfois jusqu'à la grève ou la menace de grève pour en obtenir l'ouverture. J'ai déjà indiqué les rôles respectifs du secrétaire général et du secteur dans la négociation salariale. Je n'y reviens pas.

Mais la plupart des relevés de conclusions de l'époque, prévoyaient, outre les clauses strictement salariales, l'ouverture de négociations sur des problèmes dits «catégoriels généraux». Le B, le A, les bas salaires, la réforme de la grille en sont des exemples. (Je fais allusion à la commission Lasry¹⁵). Plus rarement, une négociation était ouverte indépendamment de l'accord salarial. Je pense, par exemple, à celle, interminable et décevante, sur l'application à la Fonction publique de la loi de 1971 sur la formation permanente. Tout cela aboutissait à des textes présentés devant le Conseil supérieur.

Après 1981, tous les grands textes régissant la Fonction publique furent réexaminés et modifiés, y compris le Statut général. Ce travail était loin d'être terminé lorsque j'ai transmis le flambeau à Jean Paul Roux. Il s'est traduit par une véritable orgie de réunions. Mais nous y faisons face avec enthousiasme, car, au départ au moins, beaucoup d'améliorations ont été obtenues.

¹² FGAF : Fédération générale autonome des fonctionnaires.

¹³ Si la refonte législative du statut général est intervenue à partir de 1983 (dispositions communes) et 1984 (État et Territoriale), un certain nombre de décrets en Conseil d'État, procédure plus légère que la procédure législative, ont été pris en 1982 pour modifier les règles de fonctionnement des structures existantes pour la Fonction publique de l'État ; Conseil supérieur, commissions administratives paritaires, comités techniques paritaires, etc.

¹⁴ Il s'agit évidemment des syndicats nationaux affiliés à la FEN.

¹⁵ La commission Lasry a notamment travaillé sur une formule de « traitement binôme » qui n'a pas débouché.

Pour toutes ces négociations à caractère technique, la responsabilité du secteur était pleine et entière : préparation des dossiers, concertations à tous les niveaux, innombrables séances de discussions, comptes rendus. Le secrétaire général était tenu informé, mais n'intervenait, en règle générale, que lorsque le débat venait devant le Conseil supérieur de la Fonction publique. La conduite de ces négociations techniques a été, pendant la période dont je témoigne, une des activités majeures du secteur.

► Les rapports avec les Fédérations de Fonctionnaires

J'ai déjà eu l'occasion d'évoquer ces rapports à deux reprises, notamment pour souligner le rôle très positif de Régine. Je me bornerai donc, en les mentionnant à nouveau, à noter que ces rapports, soit bilatéraux, soit collectifs, étaient relativement fréquents à l'époque, notamment à la veille des grands rendez-vous de la Fonction publique.

Dans ce chapitre je placerai aussi les relations avec la FGR¹⁶. La FGR a le statut d'association et non de syndicat. Elle ne participe ni à la négociation salariale, ni au Conseil supérieur de la Fonction publique. Elle est pourtant directement concernée par tout ce qui touche au traitement des actifs, qui a une répercussion directe sur les retraités ; elle a en outre des revendications en propre, et elle compte sur l'appui des actifs pour les faire aboutir.

Nous avons des contacts fréquents et amicaux avec les responsables de la FGR. Les accords salariaux comportaient souvent une clause concernant les retraités, notamment pendant la période de l'intégration de l'indemnité de résidence¹⁷, processus trop lent à leurs yeux, mais qui allait, toutes choses égales par ailleurs, apporter une progression des retraites de 17[%], ce qui est loin d'être négligeable. En dehors de rencontres un peu plus solennelles, auxquelles participait le secrétaire général, je m'efforçai donc de maintenir un courant d'information avec les responsables de la FGR. Je représentais souvent la FEN à leur Congrès.

Je me souviens d'avoir aussi, à plusieurs reprises, reçu des associations d'anciens combattants. Ils avaient obtenu, sous le nom de «rapport constant», l'indexation de leur retraite sur un indice précis de la grille de la Fonction publique et y tenaient comme à la prunelle de leurs yeux. Malheureusement pour eux, les gouvernements déployaient des trésors d'imagination et d'astuces techniques pour court-circuiter cet indice, dans les mesures que nous obtenions sur les bas salaires.

Cela constituait un point de blocage sur la grille, gênant pour nous, et vidait de sa substance l'indexation que les anciens combattants avaient cru obtenir. Je leur conseillai, s'ils tenaient à une référence Fonction publique, et ils y tenaient, de revendiquer non plus l'indexation sur un point particulier de la grille, mais sur l'indice général d'évolution des salaires de la Fonction publique, beaucoup plus difficile à manipuler, mais ils étaient méfiants. Je crois savoir, cependant, que les choses se sont faites depuis.

¹⁶ FGR : Fédération générale des retraités de la Fonction publique. Elle avait été créée avant la Seconde Guerre mondiale par des militants du SNI. La majorité (mais pas tous) des syndicats de la FEN y adhéraient (adhésion collective de leurs membres retraités). S'y trouvaient aussi quelques syndicats alors autonomes et deux syndicats FO issus des Finances. La FGR comptait également des adhérents directs. Le poids des syndicats de la FEN, et notamment du SNI, était prépondérant.

¹⁷ Voir la note 8, p. 9

► L'action

Bien entendu, les réunions des fédérations de fonctionnaires, pouvaient déboucher, quand c'était nécessaire, sur des propositions d'action - manifestations ou grèves - soit pour obtenir l'ouverture de négociations, soit pour en débloquer le processus, soit enfin sur des thèmes généraux comme, par exemple, la défense du service public.

L'organisation de ces actions se déroulait comme je l'ai dit pour les actions interconfédérales, avec une implication encore plus grande du secteur, s'il est possible.

Il arrivait aussi qu'une action intercatégorielle soit pilotée par la FEN. Je citerai comme exemple une action entreprise peu avant mai 1981 sur le problème des indemnités kilométriques, problème irritant pour toutes les catégories - assez nombreuses - qui sont plus ou moins contraintes d'utiliser leur véhicule personnel pour exercer leur fonction. Cette action, qui avait fait l'objet de plusieurs réunions entre les syndicats nationaux concernés, et qui fut interrompue par l'arrivée de la gauche au pouvoir m'est revenue en mémoire quand j'ai lu dans la presse au moment de la rentrée qu'une action «véhicule au garage» allait avoir lieu, car c'était précisément la modalité d'action que nous avions retenue.

L'Éducation nationale

Le secteur était beaucoup moins impliqué dans les problèmes propres à l'Éducation nationale que dans ceux de la Fonction publique, pour la bonne raison que beaucoup de ces problèmes relevaient de la responsabilité directe d'un syndicat national, et que, sous la double réserve de ce que je vais dire de l'aide apportée aux syndicats nationaux, et de ce que j'ai déjà dit de notre action devant le Conseil supérieur de la Fonction publique, nous n'étions pas impliqués dans les discussions menées sous la responsabilité des syndicats nationaux.

Il existait cependant des dossiers plus généraux, dans lesquels la FEN intervenait en tant que telle ou, du moins, en tant qu'organisme de coordination de ses syndicats.

Parmi ces dossiers, celui de l'Auxiliarat, porté tantôt devant le ministre de la Fonction publique, tantôt devant le ministre de l'Éducation nationale, tantôt devant le Premier ministre lui-même, a été un des gros dossiers du secteur «Revendications». Plusieurs plans de titularisation se sont succédé. Nous avons cru voir le bout de ce problème au début des années 80, avec les dispositions prises par le ministre Le Pors et la création, à l'Éducation nationale, de postes de titulaires remplaçants. Mais si de nombreuses titularisations individuelles furent effectivement prononcées il faut bien constater que le volant d'auxiliaires s'est vite reconstitué et qu'il est, dix ans après, toujours aussi important.

J'en arrive à me demander, avec le recul du temps, si la présence d'un volant d'auxiliaires n'est pas le prix à payer pour compenser les rigidités nées des garanties statutaires dont bénéficient les titulaires... Mais j'arrête aussitôt, ce genre de réflexions car je sens bien leur incongruité.

Je citerai aussi, toujours à titre d'exemple, les longues et difficiles discussions menées pour obtenir l'application à l'Éducation nationale des droits syndicaux notamment en matière d'autorisations d'absences ou d'heures syndicales mensuelles sur le temps de travail.

L'aide aux syndicats nationaux

Si les principaux syndicats nationaux gèrent en général tous seuls et fort bien leurs dossiers revendicatifs spécifiques, il n'en va pas de même des «petits» syndicats qui attendent de leur fédération une aide et une assistance de façon si pressante, qu'elle amènerait celle-ci, si on n'y prenait pas garde, à se substituer à eux.

Il s'agit d'abord d'aider le syndicat à définir sa revendication. Ce n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Si le syndicat, qui reflète le sentiment de sa base, voit bien ce qui pose problème, voit bien où le bât blesse, il lui est beaucoup plus difficile d'exprimer en termes techniques une solution à ces problèmes qui soit compatible avec les contraintes statutaires d'une part et qui n'entre pas en opposition avec les intérêts d'autres catégories.

Il faut bien se pénétrer de son problème, de la sensibilité de ses adhérents, rechercher avec lui les embûches qui pourraient faire capoter la revendication, provoquer les concertations nécessaires avec d'autres syndicats : l'exemple de la longue lutte du SNAI (syndicat des instituteurs) pour l'intégration des instituteurs me revient en mémoire ! Il faudra ensuite obtenir des audiences, dans leur ministère ou à la Fonction publique, assister le syndicat dans la négociation, qu'il vous laisserait bien mener seul dès lors qu'il a confiance en vous...

Tout cela n'est pas facile, car la FEN rassemble une très grande variété de corps de fonctionnaires et les sensibilités varient d'un corps à l'autre, d'un ministère à l'autre. Il faut donc toujours être à l'affût du point susceptible de faire blocage, et que l'on ne soupçonne pas toujours. J'illustrerai mon propos par deux anecdotes :

Les enseignants bénéficient d'un système de reclassement assez favorable. Lorsqu'un MA¹⁸ ou un instituteur passent le Capes ou lorsqu'un «capésien¹⁹» devient agrégé, une fraction notable de son ancienneté est prise en compte et le nouveau lauréat est immédiatement reclassé à un certain niveau de la grille de son nouveau corps, ce qui assure en général une progression financière confortable. Il n'en va pas de même des administratifs (intendants ou administration universitaire) lorsqu'un attaché passe le concours de CASU, par exemple, il est nommé au 1er échelon de la grille des CASU (c'était la règle à mon époque), et bénéficie tout au plus d'une indemnité différentielle si sa rémunération précédente était supérieure. Ce qui se traduit par un piétinement plus ou moins long avant de reprendre la marche en avant dans une grille améliorée.

Lorsque la réforme de la catégorie A fut mise en chantier, nos camarades du SNAU et du SNIEN²⁰ qui voyaient bien ce qui se passait chez les enseignants, et aussi — à un moindre degré — dans les petites catégories, firent du reclassement une revendication prioritaire et j'avoue que l'injustice me paraissait tellement flagrante que je soutins cette revendication sans plus réfléchir.

¹⁸ MA : maître auxiliaire. Il s'agissait d'une catégorie d'enseignants non titulaires (ne bénéficiant pas d'un statut de titulaires) de l'enseignement secondaire).

¹⁹ Professeur certifié (dont le concours de recrutement était constitué par la partie théorique du CAPES (enseignement secondaire) ou le CAPET (professeurs techniques des lycées, hors lycées professionnels qui constituent un corps spécifique).

²⁰ Syndicats nationaux de l'intendance de l'Éducation nationale (SNIEN) et de l'Administration universitaire (SNAU). Ces deux syndicats ont fusionné en 1994 pour former l'actuel syndicat Administration & Intendance (A&I-UNSA).

À peine m'étais-je exprimé dans le cadre de la négociation, que je fus l'objet d'un tir de barrage venant d'ailleurs moins de l'Administration que des autres fédérations syndicales unanimes. Nous avons oublié, mes camarades et moi, une chose importante: chez les enseignants les promotions d'échelon n'ont pas d'autre incidence que financière. La différence entre un agrégé au 2^e échelon et un agrégé du 5^e échelon n'apparaît que sur la feuille de paie. Il n'y a pas entre eux d'enjeu hiérarchique.

Il en va tout autrement dans les carrières administratives où la promotion d'échelon déclenche, à partir d'un certain niveau, l'accès au grade supérieur²¹. Il y a donc un effet hiérarchique. Et je touchais innocemment à un sacro-saint principe auquel les grands corps de l'État sont viscéralement attachés : l'égalité de traitement des candidats issus d'un même concours. S'il y avait reclassement, les fonctionnaires reclassés seraient inévitablement quelques années après, les supérieurs hiérarchiques des autres. C'est évidemment totalement inadmissible de leur point de vue à eux !

Dans un autre ordre d'idées, voici un autre corps, celui des professeurs de conservatoire, dont le problème plongerait d'autres catégories dans la perplexité : ces collègues étaient payés du premier au dernier jour de leur carrière sur la base de l'indice terminal des agrégés. Certes l'indice terminal des agrégés n'est pas désagréable, mais cette absence totale de promotion leur était insupportable.

Seulement voilà : la Fonction publique étant ce qu'elle est, il est bien difficile de bâtir une grille avec, comme premier échelon, l'indice terminal des agrégés ! Pour avoir la carrière à laquelle ils aspiraient, il fallait commencer quelque 200 points en dessous. Je ne suis pas sûr qu'ils faisaient une bonne affaire en termes d'indices cumulés sur toute la carrière. Mais la stagnation, même à un niveau élevé paraissait plus insupportable que tout.

J'accompagnai ces collègues particulièrement courtois et affables à plusieurs audiences et je passai des heures à tenter de bâtir avec eux une grille acceptable. Mais comment n'aurais-je pas pensé, en plaidant leur cause, au travail inverse que nous faisons pour la plupart des autres catégories en tentant de relever les indices de début de carrière et d'accélérer le passage dans les premiers échelons. Il semble bien qu'il faille trouver un juste milieu entre deux aspirations contradictoires — au moins dans un système tel que la grille de la Fonction publique : celle d'avoir tout de suite un salaire agréable, et celle d'avoir des perspectives de progression suffisantes.

D'autres interventions me laissent un souvenir moins mitigé. Nous avons pu, à force d'obstination du syndicat, régler de manière à peu près satisfaisante le problème de l'intégration des instituteurs.

Avec le SNIES, nous avons fait franchir aux infirmières un premier pas significatif vers le B type avec ses trois grades. J'ai longtemps aussi travaillé sur le dossier des proviseurs de lycée professionnel — à l'époque directeurs de CET — qui se sentaient parents pauvres par rapport aux autres chefs d'établissement. Nous avons progressé, d'étape en étape, et je vois qu'aujourd'hui la fusion de leur syndicat avec celui des proviseurs de lycée est à l'ordre du jour²².

²¹ Plus précisément, ouvre la possibilité d'accès au grade supérieur.

²² Il s'agit de l'actuel Syndicat national des personnels de direction de l'Éducation nationale (SNPDEN).

Toujours est-il que l'accompagnement de ces dossiers de syndicats nationaux demande un lourd investissement en préparation de dossiers, dans les domaines parfois les plus pointus.

Les sections départementales, elles, n'ont pas en général d'affaires corporatives qui leur soient propres — où du moins si elles en ont elles se règlent au plan départemental. La seule exception est celle des DOM-TOM pour lesquels il m'est arrivé d'avoir à intervenir. Il y a eu, pendant la période envisagée, hésitation pour rattacher les DOM-TOM soit au secteur revendications soit au secteur chargé des relations avec les sections départementales métropolitaines... Lorsque je me suis enquis, en faisant cet exposé de la situation actuelle, il m'a été répondu d'une manière si confuse que je suppose que le problème n'est pas encore tout à fait réglé.

Les affaires individuelles

En principe ce sont les syndicats nationaux qui traitent des problèmes disciplinaires de leurs adhérents. Parfois cependant, quand un problème de principe est en jeu, la FEN peut se trouver concernée. Nous étions particulièrement sensibilisés dans les années 70 aux atteintes aux droits syndicaux, et j'avais réuni un lourd dossier sur l'autoritarisme des petits chefs, autoritarisme encouragé par le discours public, même si, ensuite, le ministre et ses collaborateurs paraissaient gênés par des abus manifestes.

En outre, j'ai déjà indiqué que la Commission des recours, au Conseil supérieur de la Fonction publique, examinait en appel, sous certaines conditions, les sanctions prises au niveau ministériel. Inutile de dire que les dossiers qui nous arrivaient à ce niveau étaient particulièrement difficiles. Quand il s'agissait d'un fonctionnaire relevant de notre champ de syndicalisation, il nous appartenait de prendre connaissance du dossier, de rencontrer l'intéressé, éventuellement de prendre contact avec les commissaires paritaires syndicaux de la première instance, ou avec l'avocat de l'intéressé puisqu'il pouvait se faire assister d'un avocat.

Certains dossiers étaient difficilement défendables ; d'autres comportaient des failles auxquelles je savais que les membres de la Commission des recours seraient sensibles. Par exemple, les administrateurs d'autres ministères ne comprenaient pas qu'on pût faire, comme cela s'est vu, un procès en incapacité à un enseignant après l'avoir utilisé pendant dix ans et plus...

La Commission des recours était présidée par un conseiller d'État. J'en ai connu plusieurs, et j'ai toujours été impressionné par l'indépendance d'esprit et par le scrupule méticuleux avec lesquels ces juristes de très haut niveau examinaient chaque affaire, en étant bien loin de donner systématiquement raison au ministre.

L'avis de la Commission des Recours n'est que consultatif, mais en général il pesait assez lourd dans la décision finale. Il nous arrivait même de défendre des non-syndiqués, quand l'affaire nous paraissait poser un problème de principe. Tel fut le cas par exemple d'un professeur certifié, M^{lle} Griffon. Son proviseur lui adressait des reproches peut-être fondés, après tout, sur son comportement en classe. Mais au lieu de poursuivre une action disciplinaire par les voies normales, il mit en doute la santé mentale de cette collègue, la fit examiner par un psychiatre, qui la reçut à la hussarde, entre deux portes, et la déclara inapte à l'enseignement.

Ces affaires où l'autorité médicale intervient, sont très difficiles. Dès lors qu'elles sont entre les mains des médecins, elles échappent et à l'administration et à l'intervention syndicale. Il y avait manifestement abus, tout le monde en convenait mais personne ne savait comment sortir de cette situation. Enfin, après bien des tribulations, un comité médical défit en appel ce qu'avait fait le premier et M^{lle} Griffon fut réintégrée. Peu de gens connaissent le fin mot de l'histoire de cette affaire qui fit à l'époque beaucoup de bruit. Quelques mois après sa réintégration, M^{lle} Griffon démissionna de l'Éducation nationale pour entrer en religion. Je reçus ce jour-là une image pieuse, avec une longue lettre m'invitant à faire mon salut...

Au plan international

Le secteur Revendications intervient peu, ès qualités, au plan international. La seule exception est celle de l'OIT dont j'ai déjà parlé. Il m'est cependant arrivé de présenter un rapport sur les droits syndicaux à un congrès du SPIE, et aussi d'accomplir quelques missions et représentations à l'étranger au titre de la FEN.

Les congrès nationaux

Les congrès nationaux nécessitent la mise en place de tout un mécanisme d'élaboration des textes à partir des motions remontées des sections départementales.

Au départ il s'agissait de préparer la motion corporative présentée au Congrès. À partir de 1978, je fus chargé de présider la Commission des résolutions, mise en place par André Henry, à qui il revenait cette fois d'élaborer la résolution finale qui se substituait aux 7 ou 8 motions particulières. Chaque secteur élaborait son projet à partir des motions départementales. Il s'agissait ensuite de donner une cohérence et une unité à cette succession de textes, d'éviter les redites, d'harmoniser la présentation. Dans le cadre du Congrès, il s'agissait, pour la Commission, de rechercher les convergences entre les textes des différents courants de pensée, et d'élaborer, chaque fois que possible une synthèse partielle (à défaut de synthèse générale), dès lors que l'accord entre 2 ou plusieurs courants portait sur un ensemble significatif.

Il fallait également participer aux déplacements dans les congrès départementaux. Cela ne se faisait que tout à fait exceptionnellement à l'époque de James Marangé, et pour cause, mais dès lors que nous fûmes plus nombreux, nous prîmes l'habitude de répondre à toutes les sollicitations.

Il fallait aussi participer avant et au début du Congrès aux différentes commissions dont j'étais membre (structures et conflits etc..). Le Congrès, pilier de la vie démocratique de notre fédération, apportait donc un gros supplément de travail. Heureusement son rythme était devenu biennal, avant d'être aujourd'hui triennal²³.

²³ Les congrès de la FEN ont été annuels de 1946 (transformation de la Fédération générale de l'Enseignement ou FGE en Fédération de l'Éducation nationale) jusqu'en 1967. Ils sont devenus alors bisannuels jusqu'en 1982 où le rythme est devenu triennal.

La FEN au quotidien

► Le courrier

Le courrier représentait une lourde charge de travail d'autant que je mis à honneur de répondre à toutes les lettres et, le plus souvent, de manière circonstanciée.

On trouve de tout dans le courrier que reçoit le secteur ou qui lui est transmis. Quelques lettres anonymes, d'un niveau assez triste... Des lettres très courtoises, voire amicales demandant une explication ou exposant un cas personnel. Des lettres moins courtoises, où un syndiqué déverse sa bile : c'est bien son droit. La période des accords salariaux, qui furent toujours l'objet d'une polémique à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, entraînait un courrier assez abondant. La réponse minutieuse à ces lettres me paraissait importante. Car souvent mon correspondant manquait d'information ou avait mal compris telle ou telle disposition. Il est arrivé, de manière assez significative qu'une première réponse entraîne une seconde lettre, déjà plus interrogative, voire une troisième où le correspondant, rasséréiné, s'excusait du ton un peu vif de la première.

Un cas particulier était celui des lettres — comment dirais-je ? — *non spontanées*. C'était pour certaines sections départementales, peut-être même pour certains syndicats un «moyen d'action», assez dérisoire au demeurant, pour tenter de convaincre leur fédération qu'elle faisait fausse route. On trouvait de tout : un texte unique avec liste de signatures et d'adresses ; un texte recopié ou ronéoté, avec signature individuelle ; et même, pour des collègues pressés, je suppose, la page d'un bulletin simplement collée et munie d'une signature — ce qui nous indiquait entre parenthèses, si nous en avions douté, l'origine de cette action. Qu'on n'imagine pas, cependant, le secteur croulant sous les sacs postaux. Au plus fort de la polémique, c'est peut-être 150 ou 200 lettres que je recevais ainsi. Pas davantage.

Quoiqu'il en soit j'adressai à chaque signataire une réponse personnelle et circonstanciée. Assez vite je vis le phénomène décroître, puis se tarir. Sans doute les initiateurs de ces manifestations épistolaires apprécèrent peu que leurs troupes reçoivent de la sorte les explications et le point de vue de la FEN, assez différents, j'imagine du message qu'eux-mêmes souhaitaient faire passer... Ces échanges de correspondance avaient aussi l'avantage de me faire mieux comprendre comment réagissaient nos collègues, et les erreurs d'interprétation dont ils étaient parfois victimes en toute bonne foi.

Je me souviens de ce collègue qui ne retrouvait pas son compte par rapport aux augmentations annoncées. Là où on lui avait promis 1,50, il ne retrouvait, par exemple, que 1,46, et ainsi de suite. Et il vitupérait contre la malhonnêteté du gouvernement et le manque de vigilance du syndicat. Il y avait toute une page de calculs minutieux, mais un coup d'œil suffisait pour voir l'erreur : les augmentations distribuées au cours de l'année sont calculées en pourcentage par rapport au salaire de base au 1er janvier de l'année considérée, et non par rapport au dernier traitement versé.

C'était tout au début de mon mandat, je répondis au collègue qui me remercia, mais j'en tirai surtout la leçon qu'il ne fallait pas craindre d'expliquer, et de rabâcher, y compris ce qui

nous paraissait (à tort) relever de l'évidence. Et comme je crois Jean-Paul²⁴, que vous avez encore un peu compliqué la chose, si j'ai bien lu vos textes, il va vous falloir sans doute l'expliquer.

► La vie de la Fédération

Que dire encore ? Le responsable du secteur doit, comme ses camarades, participer à la vie de la vie de la maison. Il siège dans les organismes statutaires : Exécutif, Bureau, Conseil National²⁵. Il doit fournir, dans les publications de la fédération les articles qu'on lui demande. Il doit animer des stages sur les problèmes de sa compétence.

J'attachais une grande importance à ces articles et à ces stages, qui étaient pour moi, comme le courrier, comme la participation à des assemblées départementales, l'occasion de mieux comprendre les réactions des syndiqués, mais aussi l'occasion de mieux faire comprendre notre propre action. Le goût que je n'ai jamais perdu pour la pédagogie et l'enseignement, faisait des stages, en particulier, un moment privilégié pour moi.

► Les décharges

Un dernier dossier m'était confié, celui des décharges syndicales. Après les événements de 1968, Marangé avait laissé, dans un premier temps, les syndicats nationaux négocier leurs propres décharges, avant de commencer à constituer, au coup par coup, un stock limité pour la FEN. André Henry entreprit de développer ce capital décharges, avec pour objectif de satisfaire aux besoins de l'équipe nationale qui se développait, et de disposer d'au moins une décharge fédérale par département. Il avait négocié avec l'Éducation nationale un plan pluriannuel. Il fallait également solliciter les autres ministères où la FEN intervenait.

Le dossier des décharges comprenait donc, à cette époque, un double volet, de négociation et de répartition. Je réglais tout cela en fonction de directives très précises du secrétaire général. La malice des choses voulait que la décision ministérielle nous parvienne en général dans les premiers jours de juillet. Comme à cette période, les accords salariaux prévoyaient une rencontre « lorsque les prix de juin seraient connus » c'est-à-dire dans les derniers jours de juillet, une bonne partie du mois de juillet se passait à répartir les décharges (et j'éprouvais parfois bien de la difficulté à joindre les bénéficiaires) et à procéder à l'archivage des dossiers de l'année, opération à laquelle, encouragé par Philippe Demeulenaere, j'attachai de l'importance : Philippe me dit un jour que le fonds que j'ai ainsi constitué dépassait les 20 mètres linéaires !

Après 1981 fut mis en place un système clair et objectif d'attribution des décharges. Il n'y avait plus rien à négocier. Il fallait seulement répartir. Il me sembla donc que ce dossier serait plus logiquement traité désormais par le secteur chargé de la vie des sections départementales

²⁴ Jean-Paul Roux, successeur de François Malcourant au secteur revendicatif de la Fédération avant de devenir secrétaire général de la Fédération de 1997 à 2003.

²⁵ François Malcourant évoque ici les instances mises en place dans le cadre de la révision statutaire de 1982 (congrès d'Avignon) dans lesquelles l'Exécutif, *mutatis mutandis*, est l'équivalent de l'ancien Bureau fédéral (homogène) de 12 membres. À l'ancienne Commission administrative se sont substitués le Bureau fédéral national élu à la proportionnelle (vote d'orientation) et le Conseil fédéral national, instance trimestrielle plus large.

que par le secteur «Revendications». Ce qui fut fait quand je transmis la responsabilité du secteur à Jean-Paul Roux.

EN GUISE DE CONCLUSION

Que conclure de tout cela ? Y-a-t-il d'ailleurs à conclure ?

Je me livrerai simplement à deux ou trois réflexions qui n'engagent que moi.

I) Premièrement l'évolution de ce qui est devenu le secteur «Revendications» de la FEN, et que j'ai tenté de retracer devant vous, dans ma première partie, n'est qu'un chapitre de l'évolution globale de la direction fédérale elle-même, et chaque secteur pourrait sans doute tracer une histoire sensiblement parallèle.

Ce qui caractérise néanmoins le secteur «Revendications» et fait son originalité, c'est :

1° sa technicité,

2° sa cohérence, sensiblement plus grande que celle de plusieurs autres secteurs,

3° mais, surtout, le fait qu'il couvre un domaine où la compétence de la FEN est ancienne et reconnue par tous.

Il est certain que si l'on faisait l'histoire du secteur Education, par exemple, on rencontrerait des problèmes d'une tout autre nature.

II) En second lieu, je noterai que l'organisation de la FEN en secteurs, telle que nous la connaissons aujourd'hui, ne s'est pas faite, me semble-t-il, d'une manière voulue, pensée, obéissant à la logique abstraite d'un organigramme.

Elle a été une conséquence, plus ou moins maîtrisée, du renforcement de l'appareil fédéral et de la multiplication des tâches. Il est certain qu'on ne travaille pas à quarante dans une maison comme on travaille quand le secrétaire général est seul ou entouré de trois ou quatre personnes. La conception que le secrétaire général a de son rôle ne peut pas être la même dans l'un et l'autre cas.

Les secteurs se sont donc constitués par nécessité, mais de manière pragmatique, en tenant compte d'habitudes antérieures, des capacités et des goûts de chacun.

III) Troisième remarque : l'arrivée dans la maison de camarades dont le militantisme n'est absolument pas en cause, mais qui ne disposaient pas et ne pouvaient pas disposer, en raison, notamment, des blocages statutaires, de mandats fédéraux, a introduit quelques ambiguïtés et provoqué, ici ou là quelques tensions.

Peut-être aussi le fait que les choses n'étaient pas clairement définies, qu'aucun texte, et encore moins aucune tradition, ne clarifiaient le rôle et la qualité des camarades venus en renfort d'un secteur, a-t-il suscité quelques désillusions. Il ne faut d'ailleurs exagérer ni les unes ni les autres. La réforme statutaire de 1982, à laquelle j'ai participé, a tenté de pallier cet inconvénient en prévoyant que ces «conseillers techniques» — ainsi a-t-on décidé de les appeler — seraient membres (au moins suppléants) du Conseil fédéral national.

Le peu que j'ai vu ou que j'ai su des conséquences de cette réforme, montre qu'il est souvent difficile de trouver dans une liste établie tous les trois ans les éléments susceptibles de

monter à Paris, pour remplir une fonction nouvellement créée ou devenue vacante quelquefois de manière non prévisible. Les nécessités de la marche de la maison l'emportent alors sur le principe...

IV) Quoi qu'il en soit, il est bien évident que dans une équipe de trente ou quarante personnes, tous ne peuvent pas avoir le même niveau de responsabilités. Il y a d'abord, celle, éminente, du secrétaire général. Il y a aussi, cela me paraît incontournable, celle des responsables de secteurs, membres du bureau fédéral et, partant, responsables, devant cette instance, de tout ce qui se fait dans leur secteur.

J'ai toujours pensé et dit qu'il y avait inévitablement, dans une maison aussi complexe que ce que la FEN est devenue une hiérarchie des responsabilités, mais que cette hiérarchie des responsabilités ne devait pas se traduire par une hiérarchie des personnes.

Dans le même esprit, j'ai toujours veillé à ce que l'information circule sans restriction. Rien ne me paraît plus détestable, dans une équipe, que la frontière artificielle et artificiellement maintenue entre celui qui sait et ceux qui ne savent pas. C'est la plus mauvaise manière de fonder une autorité...

À vrai dire, je n'ai pas connu ce genre de difficulté dans mon secteur. Je le dois sans doute beaucoup à la qualité de mes collaboratrices, et peut-être aussi un peu à l'application de ces principes.

L'exercice d'une responsabilité n'est pas affaire d'amour propre. Il consiste d'ailleurs au moins autant à assumer qu'à décider. Il est tout à fait compatible, j'en suis persuadé, avec un climat de confiance et d'amitié. Je vous remercie de votre attention.

FRANÇOIS MALCOURANT

S O M M A I R E

<i>PRÉAMBULE</i>	2
<i>PREMIÈRE PARTIE : L'ÉVOLUTION DU SECTEUR (1971-1983)</i>	2
<i>La FEN en septembre 1971</i>	2
<i>Mes fonctions dans la FEN de Marangé (1971-1974)</i>	4
<i>1974 : André Henry arrive à la FEN.</i>	7
<i>Le secteur «Revendications» se renforce</i>	10
<i>DEUXIÈME PARTIE L'ACTIVITÉ DU SECTEUR</i>	12
<i>L'action revendicative générale</i>	12
<i>La Fonction publique</i>	13
<i>L'Éducation nationale</i>	16
<i>L'aide aux syndicats nationaux</i>	17
<i>Les affaires individuelles</i>	19
<i>Au plan international</i>	20
<i>Les congrès nationaux</i>	20
<i>La FEN au quotidien</i>	21
<i>EN GUISE DE CONCLUSION</i>	23