

# Grèce : les préalables d'une réforme dans un Etat en crise

Yiannis Balampanidis\*

*\*Docteur en science politique, associé scientifique au ministère grec de la Réforme administrative et du Gouvernement électronique (2012-2013)*

La crise profonde dans laquelle nous vivons depuis plusieurs années, la récession sans précédent, les taux exorbitants de chômage, l'austérité injuste révèlent de façon emphatique les conclusions superficielles et banales qui ont occasionnellement été utilisées pour décrire les pathologies de l'Etat grec : « petit » ou « grand Etat », « Etat structuré de façon clientéliste », « Etat pourri, centralisant et centralisé », « Etat bureaucratique ». La discussion sur les conditions d'une réforme cohérente de l'Etat et de l'appareil administratif grecs a été en revanche limitée. Ainsi les réponses à des questions cruciales comme le notoire « blocage des réformes en Grèce »<sup>1</sup>, mais aussi à la question sur quelles réformes entreprendre, n'ont pas été suffisamment abordées.

Nous allons essayer de montrer que ce « blocage »<sup>2</sup> n'est pas dû principalement, comme il est souvent avancé, à la faible volonté des gouvernements et de la classe politique de mettre en œuvre des réformes « dures » en rapport avec la modernisation et l'europanisation du pays et/ou aux réactions des groupes de pression (ou des « *vested interests* » selon les rapports de la Troïka), ou encore à la force politique accrue qui fonctionne en tant que « *veto players* » dans le but de ne pas perdre leurs acquis. La résistance des groupes d'intérêts particuliers doit être, certainement, prise en compte à part égale avec la pression d'autres acteurs visant à la diminution de l'Etat et

1 Référence habituelle à la bibliographie correspondante, voir Th. Pelagidis (dir.), *Le blocage des réformes en Grèce : une évaluation de la « modernisation » grecque*, Centre de réformes institutionnelles, éd. Papazisis, Athènes, 2005.

2 À titre indicatif, Kevin Featherstone, Dimitris Papadimitriou, *Les limites de l'europanisation*, éd. 8, Athènes, 2010.

## Grèce : les préalables d'une réforme dans un Etat en crise

au transfert des services publics au secteur privé. Cependant, le point où il faudrait que nous nous focalisions est la promotion « *top-down* » de ces réformes indispensables et comment elles pourraient être aussi acceptables « d'en bas ».

Les gouvernements grecs ont tous opté, avant la crise, pour la perpétuation d'un Etat clientéliste, structure que nous pourrions qualifier de « surréelle ». Avec l'explosion de la crise, les élites politiques n'ont pas voulu et n'ont pas pu esquisser un projet cohérent de restructuration de l'Etat qui, dans une conjoncture de crise sociale aiguë, aurait consolidé l'efficacité déjà limitée de l'administration. Ils n'ont pas pu comprendre que la condition indispensable de la réussite des réformes, dans un régime démocratique, est le consensus des intéressés et de l'opinion publique. Ils n'ont donc pas pu réaliser que la seule direction raisonnable – compte tenu de l'existence d'un système administratif déjà pathogène – serait de suivre la logique scientifique du « *building the ship at sea* »<sup>3</sup> : en d'autres termes, un programme de réformes profondes mais en synergie avec les « marins » du vaisseau, c'est-à-dire les fonctionnaires publics, mais aussi les citoyens.

Il nous faudrait alors fondamentalement un accord sur les conditions nécessaires et les préalables d'une réforme administrative. Cet accord porterait ainsi sur trois éléments décisifs :

- Quels sont les problèmes principaux ?
- Qui peut promouvoir les réformes ?
- Quels sont les objectifs principaux ?

### L'« ETAT SURDIMENSIONNÉ » : LE PROBLÈME FONDAMENTAL DE L'ÉTAT GREC ?

C'est l'approche politique dominante. Ses partisans prônent la diminution de l'Etat pour laisser de l'espace vital au secteur privé. Cette position est contredite cependant par l'évolution de la réalité et des chiffres actuels. En termes quantitatifs, le problème est devenu actuellement inexistant. En effet, l'Etat surdimensionné d'antan se réduit continuellement. L'inventaire des fonctionnaires, réalisé pour la première fois (!) en 2010, nous a appris que leur nombre ne dépassait pas 770 000

3 Cf. J. Elster, C. Offe, U.K. Preuss, *Institutional design in post-communist societies: rebuilding the ship at sea*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998.

## Grèce : les préalables d'une réforme dans un Etat en crise

personnes (à l'exception des entreprises publiques, les « DEKO »). Et il est même prévu qu'entre 2010 et 2015 on comptera 175 000 fonctionnaires en moins (sur la base d'un ratio embauches/retraites proche de 1/7).

Soulignons-le, les fonctionnaires grecs présentent des caractéristiques qualitatives très satisfaisantes : 39 % ont une éducation universitaire supérieure, mais également 10 % d'entre eux ont un diplôme de troisième cycle ou un doctorat<sup>4</sup>. Ces qualités restent, dans une très large mesure, inexploitées. Par ailleurs, selon le rapport récent de l'OCDE (*Government at a glance*<sup>5</sup>), les fonctionnaires dans le gouvernement général en Grèce ne représentent que 8 % de l'ensemble de la main-d'œuvre disponible, contre 15,5 % en moyenne pour les pays de l'OCDE. En 2008, le pourcentage de l'emploi public en Grèce dépassait pour la première fois, même si légèrement, la moyenne européenne de l'Union européenne des Quinze<sup>6</sup>. La conclusion est que, 35 ans après la transition démocratique de la Grèce, le volume de l'emploi public a presque triplé, mais le pourcentage de l'emploi a simplement convergé avec la moyenne européenne.

Comme le montre aussi le rapport de la Banque centrale européenne (*Public Wages in the Euro Area*<sup>7</sup>) de juin 2010, les dépenses salariales publiques constituent en moyenne 25 % des dépenses publiques totales de la zone euro. En Grèce, ces dépenses sont très peu au-dessus de la moyenne européenne. Aujourd'hui, trois ans après et suite à une diminution de la dépense salariale publique d'approximativement 30 % (selon la Caisse d'Etat), la position de l'Etat grec est désormais nettement inférieure aux standards européens.

Par conséquent, le problème n'est pas la quantité, mais la qualité. Un rapport de l'IOBE, le *think tank* de la confédération grecque des employeurs, montre expressément qu'en principe il n'existe aucune preuve qui confirme l'argument que la taille du secteur public influe négativement sur l'économie d'un pays, puisque des pays avec un secteur public accru présentent une remarquable compétitivité et innovation<sup>8</sup>. Les problèmes se posent principalement du côté de l'efficacité. L'administration publique grecque est un organisme structuré de manière peu rationnelle

4 Cf. Chryssafis Iordanoglou, « Le paradigme sociologique d'après-guerre. Le point de vue d'un économiste », revue *Synchrona Themata [Affaires Contemporaines]*, n° 110 (juillet-septembre 2010). L'auteur met en valeur les données du ministère de l'Intérieur, de l'International Labour Organisation et des budgets des années 1974 à 2009.

5 OECD, *Government at a glance*, OECD Publishing, 2013.

6 Cf. Chryssafis Iordanoglou, « Le paradigme sociologique d'après-guerre. Le point de vue d'un économiste », *op. cit.*

7 Cf. [www.ecb.eu/pub/pdf/scpops/ecboep112.pdf](http://www.ecb.eu/pub/pdf/scpops/ecboep112.pdf)

8 Cf. [www.iobe.gr/media/deltyp/keimergI.pdf](http://www.iobe.gr/media/deltyp/keimergI.pdf)

## Grèce : les préalables d'une réforme dans un Etat en crise

et complexe laissant de ce fait une marge pour le clientélisme et pour une relation d'inégalité entre le politicien-patron et le citoyen-client<sup>9</sup>. En outre, notre Etat est structuré de manière formaliste, orienté purement et simplement vers les procédures et non vers la production de résultats, c'est-à-dire de services propres pour les citoyens<sup>10</sup>.

### *Comment faire avancer les réformes ?*

Qui pourrait cependant faire avancer les réformes dont nous avons besoin et comment ? Pas besoin de sociétés privées de consultants. La réforme de l'administration publique exige que l'administration elle-même soit mobilisée avec ses cadres qui ont l'expertise et la volonté de soutenir une réforme radicale. Ceci a bien été invoqué dans la loi 4024/2011, selon laquelle l'évaluation des structures administratives sera effectuée par des groupes d'évaluation encadrés par des fonctionnaires spécialisés. Cela va de pair avec une autre condition : que soient enfin brisées les murailles qui séparent le *leadership* politique et l'administration. Il est habituel en Grèce que les ministres exercent le gouvernement avec leurs conseillers (et eux seuls) en ignorant l'administration et notamment ses cadres spécialisés et qualifiés, ainsi que la mémoire institutionnelle et la continuité nécessaire de l'administration.

Une stratégie coopérative et concertée entre le pouvoir gouvernemental et les directeurs de l'administration est la condition *sine qua non* de chaque changement structurel. Au contraire, une politique de réforme autocratique et d'attaque frontale vis-à-vis des fonctionnaires ou de leurs unions syndicales (les opposant aux travailleurs du secteur privé) et, encore plus, une stratégie punitive avec comme épice les licenciements, ne peut avoir de résultats positifs, ni faire adhérer qui que ce soit à ses objectifs de réforme structurelle. Elle est plutôt perçue comme visant à la dérégulation du secteur public et au retour à un Etat minimal inefficace. Il est évident de plus qu'une stratégie coopérative ne viserait pas seulement les fonctionnaires mais aussi les destinataires des services administratifs, les usagers : c'est donc les administrés qui offrent (ou non) leur consensus indispensable pour la réforme radicale de toute structure qui influence directement leur vie. Or, enflammer un climat social déjà trop aggravé n'est pas une bonne idée.

<sup>9</sup> Voir Dimitris Sotiropoulos, *Etat et réforme dans l'Europe du sud moderne*, éd. Potamos, Athènes, 2007.

<sup>10</sup> Voir le rapport du Comité du professeur Yiannis Spraos, « Rapport sur la qualité dans l'administration publique », 1998.

## Grèce : les préalables d'une réforme dans un Etat en crise

D'autre part, il est évident que l'assistance technique venant « de l'extérieur », des partenaires européens, est d'une importance particulière. L'europanisation nécessaire de l'administration publique grecque ne réussira jamais si l'on ne prend pas en compte sérieusement, si l'on ne s'approprie pas les meilleurs exemples et les *best practices* que les pays partenaires de l'Union européenne ont à proposer. Cela montre l'importance du mémorandum de coopération signé entre la Grèce et la France (en tant que le pays *domain leader* du secteur de la réforme administrative), mais aussi avec la Task Force for Greece (TFGR) qui a été créée par la Commission européenne en 2011, suivie de la signature d'une feuille de route (*road map*) avec des actions concrètes, en janvier 2012. Il en résulte une triple vision : a) la création de structures administratives flexibles, efficaces et fonctionnelles, guidées par des missions publiques à accomplir, b) la promotion de la capacité des managers publics d'élaborer et d'appliquer des politiques publiques et la création d'une structure puissante de prise de décisions pour la réforme administrative globale, et c) l'instauration de la pratique d'évaluation par des objectifs (*performance assessment*) pour l'ensemble des fonctionnaires.

L'importance, la nécessité et l'urgence de telles réformes de structure n'ont jamais été pleinement comprises par les gouvernements grecs de 2010 à 2013. La contribution positive de la TFGR pour tous les secteurs pendant cette période a rapidement été dégradée, souvent au sens d'une politique superflue de « fierté et d'indépendance nationale ». A la seule exception près de la période 2012-2013, lorsque le ministère de la Réforme administrative et du Gouvernement électronique (MAREG) s'est trouvé sous la responsabilité d'un professeur d'université, A. Manitakis, provenant d'un petit parti de gauche, en collaboration étroite avec la France et la TFGR. Pendant cette courte période, les bases ont été jetées, mais malheureusement tout ce travail est resté à mi-chemin à cause des immixtions brutales de la Troïka. Cette démarche de coopération a en effet heurté de front la souveraineté absolue de la Troïka. La méthode et les objectifs des réformes structurelles, élaborés en coopération par le MAREG et la TFGR, se sont vite trouvés en conflit avec la persévérance de la Troïka qui insistait pour mettre comme point-clé de toute réforme administrative les licenciements forcés de fonctionnaires, pour guider et soumettre toute la réforme au seul critère d'objectifs quantitatifs et de résultats budgétaires douteux.

## Grèce : les préalables d'une réforme dans un Etat en crise

### Quels objectifs principaux pour la réforme ?

Il suffit ici de recourir au rapport de l'OCDE<sup>11</sup> sur l'administration centrale grecque, qui repère en effet trois éléments critiques d'une réforme structurelle profonde de l'Etat :

1. La constitution d'un « centre gouvernemental » puissant qui, au niveau le plus élevé, doit superviser et guider la réforme globale de l'administration ;
2. L'évaluation et la simplification de la structure peu rationnelle, complexe et inefficace de l'administration grecque. La coordination efficace n'est pas possible dans une structure administrative dans laquelle chaque ministère compte en moyenne cinq secrétariats généraux, 439 unités organiques (dont une sur cinq n'a aucun employé au-delà du chef de département et dont moins d'un sur dix a plus de vingt employés), 137 structures décentralisées au niveau régional, des « départements-fantômes », etc. ;
3. L'intervention profonde dans les ressources humaines de l'administration. Il ne suffit pas seulement d'étendre et d'approfondir des procédures de choix méritocratique du personnel. Il est aussi nécessaire d'assurer la redistribution rationnelle des ressources humaines, grâce au renforcement de la mobilité, mais aussi à la valorisation substantielle des cadres supérieurs de l'administration et, bien sûr, l'instauration d'une culture et d'un système d'évaluation (*performance assessment*) des fonctionnaires.

L'administration publique est une maison commune pour les employés et les citoyens. Cela veut dire qu'une démarche de rénovation devrait manifestement commencer par les fondements de cette maison commune. Par les ministères, les structures administratives centrales et décentralisées, par les municipalités et les autonomies locales, ayant pour but l'efficacité et la flexibilité des unités organisationnelles, l'emploi efficace de tous types des ressources, le contrôle des dépenses, l'appui de synergies, le renforcement des structures de soutien accentuant l'ICT et le HRM ; en somme, visant à une meilleure organisation possible étant données les limitations en termes de ressources humaines et économiques.

## Grèce : les préalables d'une réforme dans un Etat en crise

Une structure plus simple devrait être accompagnée d'un code de fonctionnement capable de s'adapter aux besoins contemporains (mutabilité du service). Ceci signifierait par ailleurs un cadre institutionnel de fonctionnement moins complexe, qui donnerait de plus grandes marges à l'administration en vue d'élaborer des politiques publiques mises à l'œuvre dans la pratique administrative quotidienne.

Ensuite, il faudrait connaître combien d'« habitants » cette maison commune exige, combien d'employés, quand, où et avec quelles compétences. Voilà pourquoi nous avons besoin et nous avons mis en avant un outil dont l'administration grecque n'a jamais disposé : la description des postes de travail (*job description*), une description claire et intelligible du rôle qui convient à chaque fonctionnaire. Un outil indispensable aussi pour la redistribution nécessaire des ressources humaines, d'une manière rationnelle, reliant les postes de travail avec les compétences du personnel existant ou à recruter.

Le *job description* est le préalable pour instituer l'instrument le plus essentiel pour la réforme de l'administration grecque aujourd'hui, le fondement de toute tentative de remodelage rationnel des structures : la mobilité du personnel. C'est-à-dire un mécanisme intégral de détection immédiate des besoins de l'administration en ressources humaines afin de faciliter le déplacement du personnel excédent dans un service public vers celui où existent de vrais besoins. Il va de soi qu'il s'agit d'un déplacement coordonné avec des objectifs, mais aussi des programmes d'éducation supplémentaires pour que les fonctionnaires puissent s'adapter à leur nouveaux postes.

### DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE...

Après cette argumentation, nous pouvons maintenant examiner la politique en faveur de la réforme administrative, notamment durant la période 2012-2013. Tout d'abord, une structure de gouvernement puissante a été constituée pour contrôler le processus du remodelage structurel de l'Etat : le Conseil gouvernemental de réforme (CGR), qui a assumé un rôle dirigeant pour la réforme administrative au niveau politique le plus élevé, sous la présidence du Premier ministre et avec la participation du ministère de la Réforme administrative et de tout ministère concerné.

L'évaluation des structures de l'administration grecque a été le pilier fondamental de la réforme. Le point de départ fut la loi 4024/2011 (article 35) et la feuille de route signée entre la Grèce,

## Grèce : les préalables d'une réforme dans un Etat en crise

la France et la TFGR. Dans ce cadre, ont été constitués les groupes d'évaluation pour chaque ministère par des cadres supérieurs de l'administration grecque (dans leur majorité, diplômés de l'Ecole nationale d'administration) et en étroite collaboration sur le plan technique avec les experts français.

Pour la première fois, l'administration elle-même – et non pas des bureaux privés de *consulting* – a accompli un énorme travail d'évaluation et de remodelage des structures administratives, dans une première phase concernant le « noyau » des structures des 17 ministères. Les rapports d'évaluation et les réformes correspondantes proposées sont devenus une politique gouvernementale centrale, représentant de ce fait un premier pas pour l'évaluation de structures de l'administration décentralisée et locale, des universités et des autres structures du secteur public.

Pour la première fois, l'administration publique grecque devait avoir une structure stable et rationnelle, conforme aux possibilités budgétaires du pays, une structure qui ne saurait pas être modifiée arbitrairement sur la base d'une logique clientéliste. Dans les nouveaux organigrammes, il y a une planification *a priori* pour l'encadrement (*staffing plans*) et, pour la première fois, une description des postes de travail (*job description*), afin que l'administration sache de quels et combien d'employés elle a besoin. La mise en œuvre des organigrammes (*implementation*, la répartition des postes et des employés selon le processus du *job description*) est à faire par l'administration elle-même.

Cette procédure permet d'aboutir à la rationalisation des structures de l'administration grecque. L'organisation des structures administratives ne doit plus dépendre des objectifs politiques et souvent des pratiques clientélistes de chaque ministre. De plus, pour la première fois, l'évaluation et le remodelage des structures de l'Etat grec nous permettaient d'avoir aussi un plan documenté et global selon lequel on peut localiser les postes redondants et les postes requis. Et cela sur la base d'une redistribution nécessaire et rationnelle *via* la mobilité des fonctionnaires.

On introduisait une nouvelle méthode. La réforme administrative commence par la planification politique et se concrétise au sein de l'administration ; elle se met à l'épreuve dans la pratique administrative et c'est seulement à la fin que cette procédure se codifie dans une loi. Le formalisme juridique a été pendant des décennies en Grèce un terrain fertile pour les pratiques clientélistes – et cela doit changer.



## Grèce : les préalables d'une réforme dans un Etat en crise

### ... ET DES STRUCTURES AUX PERSONNES

La mobilité a été introduite en tant qu'institution permanente de l'administration grâce à la loi 4093/2012, développant le concept de l'« employé d'Etat ». Il s'agit d'une réforme de caractère structurel et en même temps une réponse, ou plutôt un enjeu permanent, dans le cadre de la négociation avec la Troïka qui insistait en revanche sur une politique d'assainissement de l'administration avec comme seul « instrument » des licenciements horizontaux, sans critères ni évaluation.

Le processus de la mobilité est inextricablement lié au remodelage des structures administratives. Après avoir localisé les postes qui sont en surnombre mais aussi ceux qui manquent, on peut identifier le personnel qui doit y correspondre et le déplacer là où des besoins sont recensés. Les fonctionnaires devaient entrer dans un schéma de mobilité selon des critères concrets d'évaluation, selon l'instrument rigoureux du « bilan de compétences » pour chacun employé. Il faut souligner que la mobilité présuppose elle-même quelques conditions essentielles : le soutien individualisé de chaque employé, des programmes spécialisés de rééducation, d'information complète et immédiate de l'employé sur tous les postes disponibles qui correspondent à son profil, le déplacement le plus rapide et absolument méritocratique vers le nouveau poste en question.

La mobilité a été élaborée et présentée par rapport à deux autres politiques. *Primo*, la consolidation des cadres supérieurs de l'administration, à travers un nouveau système de choix pour les postes à responsabilité élevée, mettant l'accent sur les qualités essentielles et la formation globale du fonctionnaire et pas seulement sur les années de service ou les qualifications formelles. Il est essentiel de rétablir la confiance entre l'administration et le *leadership* politique, grâce à un contrat réciproque obligatoire de coopération sur certains objectifs spécifiques de politique publique. *Secundo*, l'introduction d'un système d'évaluation personnelle de chaque fonctionnaire sur la base des objectifs posés et mesurables pour chaque employé et chaque unité de l'administration.

### *Des préalables de la réforme aux préalables de la dérégulation*

Jusqu'ici nous avons présenté brièvement un cadre général de politique publique pour la réforme de l'administration grecque, qui a été relancée, non sans erreurs ou sans improvisations bien sûr,

## Grèce : les préalables d'une réforme dans un Etat en crise

durant la période 2012-2013. Il s'agit d'une logique entière de réforme structurelle élaborée grâce au soutien de la TFGR et présentée dans le cadre des négociations difficiles et laborieuses avec la Troïka, qui avait un point de vue tout à fait différent. Malheureusement, en dépit des arguments forts du côté grec, on a vu finalement prédominer le point de vue qui enfonce la Grèce depuis trois ans dans une crise toujours plus profonde.

La tension a été permanente, mais le grand conflit est arrivé en juin 2013. C'est alors que la Troïka a demandé le déplacement de 12 500 fonctionnaires – en tant qu'action préalable (« *prior action* » dans le jargon technocratique) pour le versement d'une tranche de l'emprunt – *via* le schéma de mobilité sur une période... d'un seul mois<sup>12</sup>. Les objectifs quantitatifs posés par la Troïka ont toujours été le talon d'Achille de la réforme administrative. La Troïka demandait originellement 15 000 licenciements de fonctionnaires et le côté grec, avec la TFGR, a proposé et a réussi à remplacer cette demande aberrante par l'engagement de mettre en mobilité et de déplacer, là où existent des besoins véritables, 25 000 employés d'ici la fin de l'année 2013. Il s'agissait d'une logique totalement divergente : l'administration grecque n'a pas besoin de licenciements, comme le secteur public se réduit de manière normale *via* les mises en retraite. Ce que la réforme administrative exige est tout d'abord la redistribution rationnelle du personnel dans un climat de consensus et de paix sociale.

Le mouvement agressif de la Troïka consistant à demander 12 500 déplacements sans critère et sans évaluation antérieure a changé le paradigme de la politique suivie jusqu'alors. Il mettait fin à toute préoccupation pour des réformes structurelles et infligeait une politique d'imposition et d'interventions horizontales. La fermeture de la télévision publique en un seul soir, en juin 2013, dans le style « mort subite » et le licenciement immédiat de ses 2 500 employés fut le sommet de cette approche absurde.

On peut retrouver cette approche en son intégralité dans les rapports du Fonds monétaire international (FMI) sur le cas grec<sup>13</sup>. Le FMI reconnaît que le programme de stabilisation de la Grèce a jusqu'ici échoué, tout en insistant sur une recette de privatisations, de dérégulation et de licenciements en ce qui concerne le secteur public et l'administration (« *mandatory public*

12 Quelle ironie ! Aujourd'hui, presque six mois après, le déplacement de 12 500 fonctionnaires n'est pas encore réalisé, la tranche de l'emprunt n'est pas encore versée, la négociation reste toujours ouverte et la Troïka demande de nouvelles « *prior actions* » vis-à-vis d'un gouvernement en pleine confusion.

13 IMF, *Country Report 13/154, GREECE*, June 2013.

## Grèce : les préalables d'une réforme dans un Etat en crise

*sector lay-offs* »)<sup>14</sup>. Malheureusement, c'est la recette qui a prédominé en Grèce dès le début de la crise en 2010 et plus récemment contre l'effort coordonné du côté grec et des experts français de la TFGR<sup>15</sup> pour faire avancer des réformes structurelles et des transformations qualitatives de long terme. Si la Grèce a aujourd'hui besoin d'une réforme profonde du secteur public et de l'administration, c'est vrai aussi qu'elle a besoin d'un changement radical d'un point de vue politique.

Il est clair que dans un Etat (même dans une économie et une société) en crise profonde aucune réforme nécessaire ne peut être faite de façon autoritaire, « d'en haut », autocratique et punitive. Aucune réforme structurelle n'est possible si elle est subordonnée à des critères strictement fiscaux et quantitatifs, si elle ne garantit pas un climat tranquille et si elle ne gagne pas la confiance des fonctionnaires et le consensus des administrés. Une certaine rupture avec l'approche jusqu'ici adoptée semble être le préalable nécessaire d'une vraie perspective de réformes radicales pour que la Grèce sorte enfin de la crise catastrophique pour un pays européen avancé. L'espoir persiste, parce que la crise, comme l'avenir, dure longtemps.

---

14 Inutile de marquer que cette recette renvoie au Consensus de Washington, dont le sens idéologique est bien connu.

15 Lesquels, en ayant l'expérience du projet réformateur de Révision générale des politiques publiques (RGPP) qui a commencé en 2007 en France, ont pleine conscience que la réforme de l'Etat et de l'administration est un processus de longue haleine, qui exige une vision globale, la synergie de l'administration et l'accord social – et certainement pas de politiques d'imposition ou d'exigences irrationnelles comme le furent les licenciements massifs dans une société et une économie qui connaît la dépression la plus grave qu'a connue un pays européen depuis 1930 et un taux de chômage qui dépasse déjà 27 %.

**AVERTISSEMENT** : La mission de la Fondation Jean-Jaurès est de faire vivre le débat public et de concourir ainsi à la rénovation de la pensée socialiste. Elle publie donc les analyses et les propositions dont l'intérêt du thème, l'originalité de la problématique ou la qualité de l'argumentation contribuent à atteindre cet objectif, sans pour autant nécessairement reprendre à son compte chacune d'entre elles.