

# La fabrique de l'Opinion

L'invité du 8 Bellini

## François Ecalle

« Avec l'âge et l'expérience, j'ai de plus en plus de doutes sur la capacité de l'Etat à intervenir efficacement dans la vie économique »

**F**rançois Ecalle a hanté les couloirs de Bercy et de la Cour des comptes pendant plus de trente ans. Dans son livre, *Mécomptes publics*, il raconte ses enquêtes. En voici quelques extraits édifiants.

### LES COÛTEUSES PRÉRETRAITES DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES

En juillet 1996, les présidents de Peugeot et de Renault ont demandé au Premier ministre des subventions de l'Etat pour mettre en préretraite 40 000 salariés (soit 30% des effectifs de leurs sites de production en France), ayant entre 51 et 57 ans, de 1997 à 2002. (...) Ils souhaitaient ainsi augmenter leur productivité et rajeunir leur pyramide des âges (...)

Un Fonds national de l'emploi (FNE) versait des allocations aux préretraités dans le cadre d'accords passés avec les entreprises, qui en finançaient une partie, mais seulement à partir de 56 ans. Il s'agissait donc d'une demande de dérogation par rapport aux règles du FNE dont l'ampleur était exceptionnelle (...)

Nos deux constructeurs nationaux étaient les principaux abonnés aux aides du Fonds national de l'emploi (...). Le nombre de jeunes recrutés chaque année était inférieur à celui des départs en préretraite, d'où les gains de productivité, et ces nouveaux entrants étaient moins bien payés que les sortants, puisqu'ils étaient plus jeunes, d'où les économies sur la masse salariale. Les salariés et leurs représentants syndicaux étaient très contents de ce système qui permettait de cesser tôt leur activité professionnelle en bénéficiant d'allocations suffisamment généreuses payées par l'Etat.

Les aides aux préretraites étaient devenues une drogue pour ces entreprises avec de forts effets d'accoutumance. Les représentants des constructeurs (...) nous ont en effet expliqué que leurs salariés les plus âgés avaient 57 ans et que, sans préretraites et sans licenciements, ils ne pourraient plus ni faire de gains de productivité ni recruter de jeunes pendant au moins trois ans, c'est-à-dire jusqu'à ce que leurs salariés les plus âgés puissent bénéficier d'une pension de retraite à un taux proche du taux plein. Ils nous ont aussi affirmé que leurs concurrents étrangers bénéficiaient de subventions du même type mais n'ont pu étayer ces affirmations que par de vieilles coupures de presse sans grand intérêt.

(...) Nous avons montré que le dossier appuyant la demande des deux constructeurs retenait beaucoup d'hypothèses contestables sur l'évolution de leur marché, la productivité de leurs salariés, leur compétitivité relative par rapport à leurs concurrents, etc. Nous avons aussi rappelé que ces aides aux préretraites conduisaient à réduire les taux d'activité et d'emploi des seniors, déjà parmi les plus bas de l'OCDE, et à dégrader les comptes publics. Le coût pour les finances publiques des mesures demandées par les deux constructeurs pouvait représenter 0,4% du PIB (étalé sur plusieurs années), avec un fort risque de devoir accepter des demandes équivalentes d'autres entreprises.

### LA GESTION CALAMITEUSE DU PORT DE MARSEILLE

Marseille pouvait être le premier port d'Europe mais, en 2005, il n'était que le quatrième, toutes marchandises confondues, et il était bien au-delà du dixième rang pour le transport de conteneurs, alors en plein dé-

veloppement. Surtout, ses parts de marché diminuaient tendanciellement, une inflexion étant toutefois perceptible à partir du milieu des années 1990 pour ce qui concernait les conteneurs. J'ai été guidé au cours de cette enquête par la recherche des causes de ce gâchis (...).

Ces pertes de parts de marché résultaient d'un manque criant de compétitivité. Le coût de l'escale d'un porte-conteneurs pour les armateurs était beaucoup plus élevé à Marseille que dans tous les autres grands ports d'Europe. En outre, la « fiabilité » du port laissait fortement à désirer, une escale sur cinq étant marquée par un incident ayant entraîné un retard d'au moins une demi-heure (les déroutements de navires n'étant même pas comptés).

Pour charger et décharger des navires de commerce, il faut des grues (ou portiques) actionnées par des grutiers (ou portiqueurs) et des chariots élévateurs conduits par des dockers. Exprimée en nombre de conteneurs par portique et par an, la productivité de ces équipements était trois fois plus faible à Marseille qu'à Anvers.

Les grues appartenaient au port autonome de Marseille (PAM) dont les grutiers étaient salariés. Les chariots élévateurs appartenaient à des sociétés privées de manutention qui louaient les terrains au PAM et dont les dockers étaient salariés. Cette dualité de commandement sur les terminaux, commune à l'ensemble des ports français, causait de multiples dysfonctionnements.

Les rémunérations et conditions de travail des grutiers et des dockers étaient très différentes. En pratique, leurs plannings n'étaient pas cohérents et il pouvait y avoir à un moment des grutiers et pas de dockers ou des dockers et pas de grutiers (...). Pour s'assurer la présence de grutiers, les sociétés de manutention leur versaient des « bakchichs » (terme figurant dans des documents administratifs) qui atteignaient en moyenne le tiers de leur rémunération versée par le PAM, elle-même nettement supérieure au salaire moyen en France à cette époque.

La durée hebdomadaire du travail des grutiers était en principe de 33 heures, mais,

*« Exprimée en nombre de conteneurs par portique et par an, la productivité des équipements portuaires en 2005 était trois fois plus faible à Marseille qu'à Anvers »*



en pratique, leur temps de présence sur leur lieu de travail était en moyenne de 28 heures compte tenu de divers usages locaux tels que le « fini, parti » (droit de partir quand le bateau est chargé ou déchargé) ou le « droit de retrait en cas de pluie, à condition que ce ne soit pas un prétexte pour un arrêt de travail injustifié » (accord social de 2001). En outre, il y avait à chaque instant deux grutiers par portique alors qu'un seul actionnait l'engin, le second pouvant se reposer aux alentours, ce qui signifie que leur durée hebdomadaire réelle de travail était de 14 heures (...)

### LES POSTES D'AIGUILLAGE DE LA SNCF

J'ai été surtout frappé par la gestion des postes d'aiguillage et de signalisation. Il y en avait environ deux mille (hors lignes à grande vitesse) caractérisés par leur hétérogénéité et leur vétusté (un tiers du parc) selon un rapport d'audit réalisé en 2005 par l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (la meilleure référence en ce domaine). Environ 20% des postes avaient plus de soixante ans, durée de vie maximale théorique de leurs équipements, et certains dataient d'avant 1914. La vétusté de ces postes, des centres de régulation et des systèmes de transmission (souvent le téléphone fixe) empêchait de gérer efficacement les circulations, notamment en cas d'incident perturbant le trafic.

Le rapport d'audit préconisait une modernisation rapide de ces postes et leur regroupement dans le cadre d'une commande centralisée du réseau (...)

En octobre 2005, le président de la SNCF a présenté ce dossier à son conseil d'administration et a souligné que seulement une dizaine de postes de commande centralisée géraient près de 20 000 kilomètres de lignes en Allemagne. Les études conduites par RFF et la SNCF ont abouti à un schéma de réorganisation autour de dix-sept centres de commande centralisée du réseau et confirmé que les économies pouvaient représenter la moitié des coûts de fonctionnement. Ils proposaient toutefois d'étaler le projet sur plus de vingt ans (...)

En mars 2022, le conseil d'orientation des infrastructures (placé auprès du ministre des Transports) a rendu un rapport où j'ai été stupéfait de lire que « le projet de commande centralisée du réseau (CCR) consiste à regrouper les 1 500 postes d'aiguillage du réseau structurant au sein de 15 "tours de contrôle ferroviaires" coordonnées et supervisées par un seul et même hub national [...]. Le développement de la CCR suppose l'informatisation préalable des postes pour les télécommander : seuls 300 le sont en 2021. Le budget inscrit au projet de contrat de performance 2021-2030 ne permettrait d'atteindre que 38% de déploiement en 2030. Sans accélération du rythme, le programme ne s'achèverait qu'entre 2060 et 2070 alors qu'il est terminé de longue date en Belgique, en Suisse ou en Allemagne ».

François Ecalle



### Fipeco

François Ecalle a notamment travaillé à la Direction de la prévision de Bercy, puis à la Cour des comptes. Ancien rapporteur général du rapport annuel sur les « perspectives des finances publiques », il est désormais l'auteur du site de référence sur les finances publiques, [fipeco.fr](http://fipeco.fr). Il a publié le 16 avril *Mécomptes publics, Conception et contrôle des politiques économiques depuis 1980* (Odile Jacob, 320 p., 24,90 euros).