

Fonction publique : le désastre annoncé de la «culture du résultat»

De Loir et Cher

Rendons à César, ce qui est à César. Ce titre, bien qu'il reflète ce que nous pensons, n'est pas de la CGT mais de Roland Hureaux, normalien, énarque, ancien du RPR et ancien collaborateur aux cabinets de MM. SEGUIN et BALLADUR. En effet cet essayiste a publié un article dans www.marianne2.fr, le 12 avril 2008. Pour des raisons de droits d'auteur, nous ne pouvons reproduire totalement cet article qui est très intéressant. Nous allons donc essayer de vous le résumer. Il y a beaucoup d'exemples qui sont transposables aux services de la DGFIP. En italique, ce sont des passages de l'article non résumés.

La France était connue pour la qualité de ses fonctionnaires, tenus pour compétents, désintéressés, consciencieux. Cette époque est-elle révolue ?

En effet, nous sommes en train d'assister à une profonde démoralisation de la fonction publique française. Elle touche la plupart de ces piliers de l'Etat que sont les fonctionnaires des finances, des préfectures, des hôpitaux, les policiers et les gendarmes, sans parler des enseignants ou des juges, etc...

Ce sont les réformes internes du fonctionnement des services qui se trouvent d'abord en cause avec notamment **l'introduction de la supposée « culture du résultat » généralisée par la « LOLF ».**

Ce terme barbare désigne la « loi organique sur les lois des finances qui est depuis bientôt huit ans la bible de la réforme de l'Etat (le comble du comble c'est qu'il existe même un « club des amis de la LOLF »). Ce n'est pas simplement une réforme profonde de la comptabilité publique (qui comme d'habitude complexifie à souhait les choses) car elle institue un « pilotage par objectifs » des services fondé sur des résultats chiffrés ayant l'ambition de « mesurer la performance ».



Accrochez-vous car ces résultats peuvent être *le taux de dépistage positif d'alcoolémie ou le nombre annuel de déplacement des escadrons mobiles pour la gendarmerie, le nombre de reconduites à la frontière d'étrangers en situation irrégulière ou le taux global d'élucidation des crimes et délits pour les policiers, le taux de troupeaux de poules pondeuses d'œufs pour lesquels un germe de salmonella a été identifié pour certains services du ministère de l'agriculture, le nombre de retombées de presse pour la maison de France à l'étranger, le nombre de dossiers traités pour les services de l'environnement, etc.* **Pour la DGFIP, on peut avoir le nombre de télédéclarants, de télépaiements**

...

C'est vrai, que cela peut paraître assez intéressant pour inciter les services de l'état à améliorer leurs performances. Mais en réalité, cette « culture du résultat » ne porte remède à aucun vrai problème et au contraire en crée beaucoup.

Cette réforme qui fait illusion aux yeux de l'opinion repose en effet sur plusieurs erreurs.



Première erreur, les statistiques sont facilement manipulables. *Les gendarmes savent depuis belle lurette comment se placer au bord des routes pour faire le plus de PV possible tout en laissant à découvert des endroits plus dangereux mais où il est difficile de « coincer » les automobilistes. On peut reconduire dix fois par an à la frontière les irréguliers les plus faciles à intercepter, par exemple les Roms de Roumanie ; ils reviennent aussitôt et, à nouveau expulsés, compteront plusieurs fois dans la statistique alors que des flux plus importants et plus déstabilisateurs resteront hors de contrôle. Un conducteur en excès de vitesse reconnu par un radar viendra améliorer les*

statistiques des faits de délinquance « élucidés ». On dissuadera les plaintes des particuliers ou on ne les enregistrera pas si elles risquent de peser sur les statistiques. Les dossiers d'installations classées seront bâclés etc.

Nous vous laissons le soin de transposer ses exemples à la DGFIP.

A la différence d'une entreprise dont un indicateur unique, le profit, dit si elle marche bien ou mal, on ne peut juger de l'activité de l'Etat qu'au travers du prisme de certains indicateurs car tout n'est pas quantifiable.

Deuxième erreur, l'activité des services s'adaptent aux indicateurs et s'infléchit en fonction de ceux-ci : *par exemple un commissariat de police laissera tomber les multiples petits services qui assurent ses bonnes relations avec la population parce qu'ils ne sont pas pris en compte dans les statistiques. Les directeurs intelligents qui voudront piloter leur service en fonction d'une conception globale de leur mission, et en ne se polarisant pas sur les seuls indicateurs, seront mal considérés par leur hiérarchie. « On ne nous demande plus de faire un travail intelligent, il n'y a plus que le chiffre qui compte », entend-on de plus en plus.* La culture du résultat est, en matière publique, nécessairement réductrice



Le corollaire de la mise en place d'indicateurs est le développement des primes de résultat ou de rendement. C'est ce qu'on appelle la rémunération mérite.

Une partie de ces primes est indexée sur les résultats ce qui accroît un peu partout les tensions. Et surtout le pouvoir discrétionnaire de la hiérarchie, jusque là limité par les règles d'ancienneté ou le contrôle des commissions paritaires, est élargi.

La multiplication des affaires de harcèlement moral ou autres (et les arrêts de maladie à répétition qui vont avec), sont un « indicateur » parmi d'autres de la dégradation de l'atmosphère de travail dans la plupart des

services publics.

L'introduction de cette forme d'intéressement aux supposés résultats témoigne surtout d'une ignorance profonde de la culture du fonctionnaire français : à côté de 20 % de tire-au-flanc, de toutes les façons irrécupérables, culture du résultat ou pas, 80 % étaient jusqu'à une date récente, des gens consciencieux et motivés qui n'avaient pas besoin d'incitations financières pour bien faire leur travail. Plus que de qualités nationales propres, ce zèle résulte du mode de sélection des fonctionnaires par des concours qui attiraient généralement les meilleurs élèves, les plus sages en tous cas, les plus consciencieux, une tendance que la féminisation a encore accentuée.

Les réformes en cours sont en train de détruire le meilleur de nos traditions administratives, de décourager tous les fonctionnaires.

Le découragement se trouve aggravé par une réformite tout azimut. **On accuse les fonctionnaires qui s'opposent à ces projets de conservatisme, le péché mortel de l'époque.**

Le dernier gadget à la mode est la « révision générale des politiques publiques » : des cabinets d'audit privés, très peu au fait de la culture et des spécificités du secteur public mais payés très chers, déstabilisent les uns après les autres les services en remettant systématiquement en cause leur utilité.

L'idée sommaire que l'on réforme l'administration par des fusions et des regroupements comme le monde économique se restructure par des « fusions-acquisitions » est un autre élément de déstabilisation. Deux grandes directions des finances ont fusionné après des années d'efforts, pour des bénéfices encore incertains.

Et ce n'est pas la loi sur la mobilité des fonctionnaires, nécessaire aux yeux du gouvernement pour mener à bien ses nombreuses restructurations qui va apaiser les esprits, déjà au bord de la rupture. Beaucoup y voient non sans raison une remise en cause grave des garanties du statut de la fonction publique et donc un signe supplémentaire de méfiance.

