

guez !
dépasser le dogmatisme.

La démocratie, ce n'est pas penser la contradiction pour les autres (comme on a voulu penser les inégalités à New York). La démocratie, c'est organiser le débat, la confrontation démocratique. Au football, on dit qu'il faut aller là où ça fait mal, dans la surface de réparation. C'est seulement comme cela qu'on marque des buts.

risques
vice à leur rendre.

sociales et publiques est souvent nulle, ce qui rend les prélèvements moins indolores. Les réglementations ont perdu de leur efficacité. Les risques perdurent, voire s'aggravent, ce qui fait douter les citoyens de l'efficacité des remèdes publics. La tentation de se protéger individuellement se renforce. La défiance sur la pérennité, sur la solvabilité des mécanismes collectifs de protection s'insinue dans les esprits. Comble du paradoxe : ce qui est censé rassurer inquiète. Commencer à s'interroger sur les vertus de la potion, s'inquiéter sur ses effets pervers, s'alarmer sur son coût, conduit nécessairement à s'interroger sur le prescripteur.

Voilà ce qui est en creux dans ces élections. Qu'est-ce qui est le plus rassurant ? Poursuivre le traitement – dont on commence à sérieusement douter – ou changer pour un autre – dont on n'est pas absolument certain de l'efficacité ? Dans notre pays, le changement, la réforme, la déréglementation, la modernisation, ont presque toujours été perçus comme source de stress, et martelés comme tels par ceux qui ont intérêt à la perpétuation des règles en vigueur. Mais peut-être sommes-nous arrivés au point où la réforme en profondeur de notre système public et social sera enfin considérée comme moins angoissante que la situation insoutenable, dégradée, explosive où nous mènera inexorablement un immobilisme prolongé.

l'école de Toulouse

Que l'Etat gère ses ressources humaines

Frustrations, inefficacité... La fonction publique française est à bout de souffle.



Par Jean-Jacques Laffont,
directeur de l'Idei (Institut d'économie industrielle) de l'université de Toulouse.

AU-DELÀ DES CLIVAGES POLITIQUES, la nécessité d'une réforme de l'Etat fait consensus... sans que personne n'analyse sérieusement pourquoi il faut une telle réforme. Or celle de la gestion des ressources humaines de l'Etat paraît cruciale : le système est incapable de sanctionner les efforts insuffisants et l'incompétence,

ce qui est coûteux en deniers publics et complique souvent les missions de service public. Génération après génération, de jeunes Français s'engagent avec conviction au service de la collectivité, et il est désolant de voir comment ils se découragent, voire s'aigrissent après dix ou quinze ans d'activité dans un milieu qui reconnaît si mal les contributions de chacun. Le système est incapable de récompenser l'excellence, et il faut utiliser des moyens détournés pour limiter les dégâts (enveloppes, rémunérations cachées ou indirectes).

Aux frustrations que crée ce manque de reconnaissance s'ajoute aujourd'hui, avec la globalisation, l'exode des plus brillants, même quand ils sont en fin de carrière. Et il en résulte une dégradation inquiétante des services publics.

Une grosse partie des difficultés vient du non-fonctionnement du système de

supervision. Non seulement on manque d'instruments pour rectifier les comportements déviants et récompenser les efforts, mais, même lorsque ces instruments existent (primes), ils ne sont pas utilisés. En effet, les superviseurs eux-mêmes (directeurs, présidents) ne sont pas vraiment incités à exercer leur fonction. Ceux qui envisagent de pantoufler ont intérêt au maintien du statu quo. Ceux qui veulent progresser dans l'institution ont besoin de l'appui de leurs subordonnés, via les syndicats. Appliquer des pénalités est très coûteux pour eux et ne produit aucun bénéfice.

Pour que cet état d'esprit change, le pouvoir politique devrait encourager l'efficacité parmi les dirigeants, ce qui se répercuterait dans toute la hiérarchie. Or, par insouciance, par collusion, par manque de moyens financiers ou par un souci excessif du court terme, le pouvoir politique, de plus en plus lié au pouvoir

administratif, ne le fait pas. Et les citoyens, privés d'informations sur les performances des services publics, sont incapables d'exercer les pressions nécessaires.

Décentralisation, création d'organes indépendants d'information, de régulation et de contrôle, mobilisation des citoyens sont les seules voies par lesquelles le système de

supervision pourra être amélioré. C'est en les empruntant qu'on redonnera espoir à la très grande majorité des fonctionnaires, convaincus de la nécessité de services publics puissants et efficaces. Et prêts pour cela à corriger les insuffisances du statut de la fonction publique.

“ Ceux qui envisagent de pantoufler ont intérêt au maintien du statu quo. ”