

## « Apprendre à réformer ». La chronique de Patrick Devedjian

« Michel Crozier est toujours d'actualité lorsqu'il disait "quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui" »



« On ne réforme pas la société par décret » (Michel Crozier, 1970)

D'où vient que l'administration de l'Etat central répète éternellement les mêmes erreurs ? Le mouvement social que nous connaissons sur **la réforme des retraites** s'est, au fil des années, produit de nombreuses fois. Nous vivons dans une société complexe, très morcelée et extrêmement fragile. Les réformes sont indispensables car le changement est permanent et les Français sont, quoi qu'on en dise, extrêmement patients devant les transformations répétées qu'on leur impose brutalement. Mais il y a l'art et la manière, et la plupart du temps l'Etat s'y prend très mal.

C'est une lourde erreur de vouloir faire, d'un coup et une fois pour toutes, **le big bang des retraites**, surtout quand les différents gouvernements ont si longtemps tergiversé. Les réformes sont projetées depuis longtemps, elles attendent dans les tiroirs de l'administration qu'un gouvernement s'en empare. Mais l'opinion, elle, n'a pas été préparée et la réforme n'est jamais abordée avec stratégie. La sociologie des organisations, si peu enseignée, a encore beaucoup à apprendre à nos fonctionnaires et aux hommes politiques, et **Michel Crozier** est toujours d'actualité lorsqu'il disait « quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui ».

*C'est une faute de coaguler des intérêts divergents en globalisant la réforme par des mesures générales*

**Passé archaïque.** C'est une faute de coaguler des intérêts divergents en globalisant la réforme par des mesures générales. Ce n'est pas non plus très habile d'imaginer pouvoir apporter une solution avant que tout le monde n'ait pris clairement conscience du problème. Une chose est évidente, la population vit de plus en plus longtemps et commence à travailler de plus en plus tard. Il faut commencer par là et s'en tenir là. La question des **régimes spéciaux**, fruit d'un passé archaïque et de la faiblesse de gouvernants voulant acheter la paix sociale ou s'acquérir une clientèle électorale, devrait être traitée au cas par cas.

Les cafouillages se répètent : Bercy a délibérément saboté et avec quelle arrogance, **la privatisation d'Aéroports de Paris**, en refusant, de fait, l'entrée des collectivités locales au capital de l'entreprise. Cette privatisation était pourtant indispensable si nous voulons que Roissy devienne la porte aérienne de l'Europe et que les investissements indispensables aient lieu, alors que l'Etat n'en a plus les moyens. La participation des collectivités locales était consensuelle et en l'acceptant rapidement le gouvernement se serait épargné bien des débats stériles et aurait pu conclure positivement.

La remise en cause de la métropole du Grand Paris fait l'objet d'une résistance administrative et corporatiste. Il est contre-productif de confier à l'administration du ministère de l'Intérieur, la réforme de la désastreuse loi Notre, aménageant la région parisienne, alors que c'est le même ministère de l'Intérieur qui l'avait conçue sous Hollande : difficile pour lui de se déjuger en si peu de temps !

**Décentralisation.** Si l'on veut, comme l'a annoncé le Président Macron, lancer « **un nouvel acte de décentralisation** adapté à chaque territoire », ce qui protégerait l'exécutif, il faut écouter les élus locaux et ne pas en confier la rédaction à des jacobins qui vident le projet de sa substance. Il est dérisoire, à quelques mois des élections municipales, d'aborder la démocratie de proximité en se contentant de vouloir améliorer l'indemnité des maires de petites communes.

**Le non-cumul des mandats** et la dévitalisation de l'Assemblée nationale changent les rapports entre les élus et la haute administration. Des élus expérimentés se consacrent désormais à la gestion de leur territoire qu'ils connaissent beaucoup mieux que des fonctionnaires de passage et les rapports s'enveniment. Il est contraire à la Constitution, qui dispose dans son article 1 que la France a une organisation décentralisée, de soumettre les dépenses des collectivités à un contingentement. Il est tout aussi contestable de réduire systématiquement l'autonomie fiscale des collectivités locales dans le même temps où la fiscalité d'Etat explose par des taxes tous azimuts.

Les 7 départements d'Ile-de-France, toutes tendances politiques confondues, ont mis en place de leur propre initiative, **le Fonds de Solidarité Interdépartemental (FS2I)** pour assurer à tous leurs habitants une meilleure solidarité et une meilleure égalité : il est vraiment paradoxal que l'Etat, pourtant garant de la solidarité et de l'égalité, l'ait bloqué ! Pourquoi l'a-t-il fait ? Parce qu'il alléguait, à tort, qu'il s'agissait d'une dépense de fonctionnement, fonctionnement qu'il a autoritairement plafonné, alors que ce FS2I ne prévoyait pourtant que des dépenses d'investissement !

*L'Etat devrait d'abord s'appliquer à lui-même le plafonnement des dépenses de fonctionnement qu'il impose aux autres, alors qu'il finance par l'emprunt les salaires de ses fonctionnaires*

C'est d'autant plus désespérant que toutes les collectivités territoriales, communes, départements et régions, sont obligées par la loi d'avoir un budget en équilibre. Ce qui n'est pas le cas de l'Etat, donneur de leçons, dont le déficit budgétaire récurrent nous met dans une situation difficile en Europe. L'Etat devrait d'abord s'appliquer à lui-même le plafonnement des dépenses de fonctionnement qu'il impose aux autres, alors qu'il finance par l'emprunt les salaires de ses fonctionnaires.

Un Etat tentaculaire, envahit toutes les sphères de la vie individuelle, multipliant les procédures et les contrôles, pour un coût exorbitant, qui confère à notre pays **le record des prélèvements obligatoires**. Les administrations tendent, chacune, à s'autonomiser, et se trouvent en rivalité avec les autres. Cela énerve la population et la rend méfiante à toute initiative publique. La lourdeur de l'appareil d'Etat fragilise le gouvernement qui se trouve engagé dans des conflits subalternes qu'il ne devrait pas avoir à connaître. La décentralisation est bien la mère de toutes les réformes car elle rend de l'espace vital à un exécutif submergé et débordé, elle lui laisse le temps de l'intelligence et de l'écoute, préalables indispensables pour avancer des solutions réfléchies.

<https://www.lopinion.fr/edition/politique/apprendre-a-reformer-chronique-patrick-devedjian-205105>