

Charte de la Désexcellence de la Communauté française



« L'excellence est partout en ce début de 21ème siècle. (...) Elle exprime le dépassement de soi et des autres, l'accroissement continu des performances, la réussite dans un monde que l'on dit « en profonde mutation », où seuls les plus forts seraient appelés à survivre. (...) « L'Excellence » a une dimension incantatoire qui peut prêter à sourire. (...) Mais le sourire disparaît vite lorsqu'on mesure les effets concrets d'une gestion humaine fondée sur « l'Excellence » : hyper-compétition, dévalorisation des savoirs construits sur l'expérience, transformation continuelle des pratiques professionnelles, précarisation, indifférence aux contenus, évaluations standardisées et répétées, avec, comme corollaires, le risque d'une perte d'estime de soi, d'une démotivation et d'une diminution effective de la qualité fournie»¹.

Constatant la place grandissante qu'occupe le mythe de l'excellence au sein de la Communauté française et en particulier dans les pratiques managériales qu'on applique à l'administration, la délégation de la CGSP invite chaque membre du personnel à prendre connaissance de la présente **Charte de la Désexcellence** et à faire siens tout ou une partie des engagements qu'elle y propose.

Cet engagement peut être purement moral, mais pour ceux qui souhaitent aller plus loin, nous mettons à disposition, auprès des délégués CGSP, des feuillets de signature qui pourront à un moment donné être dirigés vers les autorités compétentes, à l'instar d'une pétition.

¹ Charte de la désexcellence : <http://lac.ulb.ac.be/LAC/charte.html>

J.-M. DECROLY, C. DELIGNE, B D'HAINAUT, O GOSSELAIN, J-J HEIRWEGH, P LANNOY, G LEBEER, A LIVINGSTON SMITH, J MORIAU, V PIETTE, M VAN CRIEKENGEN, *Charte de la désexcellence*, Bruxelles, ULB, janvier 2014

I***LE SERVICE AU PUBLIC : L'ESSENCE DE NOTRE TRAVAIL**

Pour nous, le service au public est l'essence même de notre travail à la Communauté française. Le pilotage stratégique et opérationnel (tableaux de bord et évaluations diverses et variées) ne doit pas supplanter cet objectif primordial.

L'administration doit rester un lieu ouvert, accessible à tous et connecté à la réalité quotidienne de la collectivité.

Le management doit rester subordonné au principe de service (au) public, qui est consacré et encadré par le droit. Autrement dit, le droit prime sur le management et non l'inverse.

NOUS NOUS ENGAGEONS à garder à l'esprit cet objectif fondamental et porteur de sens qu'est le service (au) public, et à veiller à ce que les demandes managériales ne nous écartent pas de notre véritable mission : répondre aux besoins de la population.

2 ***LA LOGIQUE DU SERVICE A LA COLLECTIVITE CONTRE LA LOGIQUE CONSUMERISTE**

Conscients de vivre dans une société accordant une place toujours grandissante à la consommation et où l'individu est considéré avant tout au regard de ses réussites matérielles, nous refusons de voir le service public sacrifié à la réalisation de cette société-là. Nous refusons donc de traiter les usagers des services publics comme des clients ou comme des consommateurs. A travers les services que nous offrons, nous redistribuons une part de la richesse nationale à la collectivité et en particulier à ceux qui en ont le plus besoin.

En tant qu'acteurs et agents du service public, nous veillons à ce que leur soient en garanties la gratuité et l'égalité de l'accès à l'éducation, aux droits sociaux et à la culture.

NOUS NOUS ENGAGEONS à résister à la réduction des usagers de leur pouvoir d'achat. Nous nous engageons à les épauler dans leurs projets et leurs évolutions. Ceci même, et surtout, si ces projets et évolutions ne sont pas rentables ou ne profitent pas à la croissance économique. Nous nous engageons à considérer le service public comme un lieu de résistance à la société du tout à la consommation et à l'enrichissement. La seule rentabilité à laquelle nous nous soumettons est la rentabilité sociale. Le service public est le patrimoine de ceux qui n'en ont pas.

NOUS NOUS ENGAGEONS également à résister à toute forme de privatisation du secteur public.

3*

L'AGENT DES SERVICES PUBLICS, NON RESPONSABLE DE LA CRISE

Dans toutes les récentes réformes politiques se trouvent des projets de coupe dans les budgets et les effectifs de la fonction publique. Ces décisions viennent confirmer et alimenter le cliché du fonctionnaire planqué et paresseux qu'il convient de remettre à la tâche ou de licencier, alors que nombre de collègues croulent sous le travail, ne peuvent pas prendre leurs congés et sont contrôlés au premier jour de maladie. Les nouveaux managers de l'administration y voient un motif valable à tous les excès de pouvoir et à toutes les pratiques basées sur la méfiance : contrôles, sanctions, suppressions d'acquis.

Il nous appartient de rappeler que la responsabilité de la crise économique n'incombe ni au service public ni à ses agents mais à l'absence de régulation bancaire et fiscale et donc à une carence des politiques.

NOUS NOUS ENGAGEONS à refuser de payer pour ceux qui sont à la base du délitement de la solidarité. Nous nous engageons à résister à la logique de méfiance et de contrôle que les instances hiérarchiques nous imposent en se réfugiant derrière le manque de moyens.

NOUS NOUS ENGAGEONS à promouvoir toutes les actions qui mettront fin au climat de peur et à la précarisation du personnel.

4*

UNE ADMINISTRATION PLUS EGALITAIRE

A l'heure où le mot « Démocratie » a été complètement perverti en devenant le synonyme d'une délégation de pouvoir à une oligarchie dite représentative mais n'offrant aucune perspective de changement, nous constatons que la concertation sociale à l'administration (comme en entreprise) est sans cesse mise à mal. L'administration n'appartient ni à ses agents ni aux usagers : après avoir été le jouet des ministres et de leurs cabinets, elle est aujourd'hui celui des « tops managers » qu'ils y ont installés. Le pouvoir est donc partagé entre gens d'une même caste. Un pouvoir qui ne se discute pas : les dirigeants ne doivent à aucun moment rendre compte à leurs subordonnés et les politiques générales de l'administration ne font l'objet d'aucune consultation auprès des agents ni des usagers, si ce n'est à travers des questionnaires de satisfaction débilissants.

Tandis que les évaluations des agents se généralisent, on attend de rencontrer le premier directeur ou manager évalué par ses agents.

NOUS NOUS ENGAGEONS à défendre la liberté d'expression des membres du personnel sur les questions de la place du service public, y compris lorsqu'elles impliquent une critique de l'institution.

NOUS NOUS ENGAGEONS à lutter contre tous les abus de pouvoir dont nous sommes les témoins ou les victimes.

NOUS NOUS ENGAGEONS également à lutter contre toute forme de démantèlement du statut qui affaiblit la liberté des membres du personnel.

5*

LA QUALITE AVANT LA QUANTITE

Avec l'instauration d'objectifs chiffrés dans les évaluations et la fixation d'un temps standard pour atteindre un objectif (programme d'activités), il nous est demandé prioritairement de fournir une quantité de travail dans un temps défini. Le temps nécessaire à effectuer un travail de qualité et le temps nécessaire à informer et servir correctement le public diminue proportionnellement à l'augmentation de la quantité de travail demandée.

L'administration doit également garantir la sécurité juridique des dossiers qu'elle traite et s'assurer que les projets et initiatives qu'elle prend ou gère soient conformes aux normes existantes et à leur hiérarchie, aux procédures contradictoires prévues, etc. Cela aussi demande du temps. C'est la raison pour laquelle l'administration ne peut être soumise à l'immédiateté et doit se donner les moyens du temps long.

Le culte de la performance est un moyen de contrôle et de soumission bien éloigné de la qualité du service offert au public. Dès lors, si la mesure du temps de travail (pointage) est supprimée, nous aurons un objectif à atteindre en termes de quantité de travail ; si nous voulons fournir un travail de qualité, nous devons travailler plus que les heures prévues.

NOUS NOUS ENGAGEONS à ne pas nous soumettre à la logique de la performance et à l'obsession productiviste, et à nous donner les moyens du temps long, privilégiant la qualité à la quantité.

NOUS NOUS ENGAGEONS à attirer l'attention des nouveaux agents sur les dangers d'une vision pervertie de l'excellence qui exige de la quantité et de la rapidité plutôt que de la qualité, même si elle affirme le contraire : on ne peut pas faire plus (ou mieux) avec moins !

NOUS NOUS ENGAGEONS également à rejeter la suppression de la mesure objective du temps de travail, qui nous obligera à choisir entre la qualité des prestations que nous voulons offrir et le temps consacré à notre vie privée.

6*

LA SOLIDARITE CONTRE L'EXCLUSION

L'excellence imposée dans le service public via les tableaux de bord et les évaluations met une pression énorme sur les agents et les services puisque les effectifs diminuent et que les missions et tâches augmentent. L'agent malade, démotivé, moins performant, âgé, la femme enceinte, qui risque de ne pas atteindre ses objectifs personnels, risque également de ne pas permettre la réalisation des objectifs du service.

Il (elle) devient alors « le maillon faible » au regard des objectifs collectifs et se voit dénigré(e), harcelé(e), exclu(e) par les autres. Ce n'est pas la conception de solidarité d'un service public.

NOUS NOUS ENGAGEONS à promouvoir la solidarité entre agents et à lutter contre l'exclusion.

NOUS NOUS ENGAGEONS aussi à défendre une vision sociale du service public qui met ou remet au travail des gens peu qualifiés ou trop longtemps éloignés du milieu professionnel.

7*

UNE REFLEXION COLLECTIVE PLUTÔT QU'UNE EVALUATION STANDARDISEE

L'évaluation standardisée telle qu'elle nous est imposée est devenue l'outil des dérives citées plus-haut : priorité aux exigences managériales plutôt qu'au service au public, obsession de la rentabilité, mise en compétition, exclusion du « maillon faible », attitude de méfiance, culpabilisation, précarisation. Elle est le symbole de l'excellence et la synthèse de toutes les évolutions néfastes de l'institution. Elle nécessite à ce titre de faire l'objet d'une attention et d'une résistance de tous les instants.

NOUS NOUS ENGAGEONS à exiger de toute procédure d'évaluation qu'elle explicite ses critères et objectifs et qu'elle autorise l'expression d'avis fondés sur d'autres critères.

NOUS NOUS ENGAGEONS à refuser les logiques actuelles d'évaluation et de classement qui mettent en concurrence les agents et les services, et à exiger que les critères d'évaluation soient discutés collégialement, dans l'intérêt de chacun et de tous. Nous refusons le dogme de l'évaluation, et nous défendons le droit à remettre en question ses principes et ses pratiques.

8*

LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET CHEZ SOI

Quand l'excellence est partout, le bonheur n'est nulle part. La logique du productivisme se fiche des travailleurs, de leur bien-être, de leur réalisation, ainsi que de leur vie privée. A l'aune de l'excellence, le travailleur ne compte que pour ses résultats professionnels. Sa famille, ses relations, ses passions, ses rêves et ses plaisirs, hors contexte professionnel, sont simplement inexistants.

Et si on vous fait croire qu'on prend soin de vous par des artifices comme les journées « du personnel » ou des utopies comme le bonheur au travail, si on s'intéresse à votre créativité, ce n'est que pour mieux vous exploiter.

NOUS NOUS ENGAGEONS à maintenir et développer les outils contribuant au bien-être des travailleurs et à la préservation de leur vie privée, conditions indispensables à la réalisation de leurs missions. Nous nous engageons à défendre tous les acquis allant en ce sens.

9*

LA CONNAISSANCE, JAMAIS REMPLACEE PAR LA PROCEDURE

Agitant le prétexte de l'excellence, les instances hiérarchiques de l'administration analysent, triturent et fragmentent à l'infini les tâches que le personnel accomplit depuis longtemps avec succès. Leur objectif : écrire des procédures, construire des processus, afin que plus personne, jamais, ne soit irremplaçable. Ce faisant, ils appauvrissent drastiquement notre travail, résumant notre implication à une ligne d'écriture.

Avoir une vue d'ensemble, vivre la réalité du terrain, c'est disposer d'une parcelle de pouvoir et cela n'est pas acceptable pour le management qui veut tout contrôler. Connaître est devenu un luxe, être critique, c'est s'opposer. Il nous suffit d'accomplir docilement la tâche basique qu'on nous impose, et tant pis si on y perd une part de notre humanité.

NOUS NOUS ENGAGEONS à ne pas assister passivement au remplacement de la culture de la connaissance par une culture de la procédure. Les missions que nous accomplissons ne peuvent pas être fragmentées et séparées de la réalité du terrain pour être transformées en quelques lignes d'une procédure. Chaque membre du personnel a besoin de connaître cette réalité dans son ensemble, d'en faire partie.

IO*

L'EXPÉRIENCE COMME CRITÈRE DE QUALITÉ

Vouloir faire plus (ou mieux) avec moins implique qu'avant, on ne faisait pas assez ou pas assez bien.

Pour les tenants de l'excellence, on ne fait pas du nouveau avec de l'ancien. Contrairement aux principes de continuité et de changement du service public qui demandent d'évoluer mais pas de révolutionner, l'excellence disqualifie le préexistant : les structures, les normes, mais aussi les gens. Qui n'a pas constaté que les anciens sont relégués dans des rôles de seconde zone alors que de nouveaux arrivants se voient confier des responsabilités très (trop) importantes ?

Même s'ils sont motivés par l'importance qu'on leur donne et par les promotions éclairs, ne pas pouvoir compter sur l'expérience est très insécurisant pour les nouveaux, qui ne connaissent pas toujours suffisamment l'environnement administratif et institutionnel dans lequel ils fonctionnent ; il s'agit d'une forme de précarité qui accroît également leur soumission au management et à l'idéologie de l'excellence.

NOUS NOUS ENGAGEONS à considérer l'expérience comme un critère de qualité et à ne pas dénigrer les structures, les normes et les personnes qui ont fait leurs preuves.

NOUS NOUS ENGAGEONS à écouter les personnes expérimentées au moins autant que les nouveaux managers pour nous faire une opinion en toute connaissance de cause.



Editeur responsable : Patrick Lebrun, Place Fontainas 9/11, 1000 Bruxelles – Ne pas jeter sur la voie publique.