



# Recours : injustices et dysfonctionnements...

## Introduction

### Présidences et préalable :

Lors de la CAPC plénière (réunissant tous les grades de DSD à IR3), et en présence de la Sous-directrice A Madame Deboux, Solidaires a lu la déclaration préalable ci-après (*en pages 3 et 4*). La sous-directrice a sagement écouté, mais n'a fait aucun commentaire.

Les CAPC restreintes (IR1/IR2 pour l'examen des recours IR2 et IR2/IR3 pour l'examen des recours IR3) étaient présidées par Alexis LOPES, chef du bureau A/2.

### Mois disponibles et critères :

À l'issue de l'examen des recours DSD, IP et IR1, 12 mois de réduction (sur 13 au total) étaient disponibles pour 14 recours IR2 et 18 recours IR3 en échelons utiles (17 recours IR2 et 21 recours IR3 échelons terminaux inclus).

Pour mémoire, la DG rappelle en début de CAP centrale que ne sont pas prioritaires :

- Les agents placés en première année d'évaluation dans le grade ;
- Les agents ayant déjà obtenu une réduction au titre de l'année de référence ;
- Les agents ayant obtenu une réduction suite à un recours en CAPC au cours de l'année précédente.

## Examen des recours IR2 :

Les trois recours en échelon terminal ont obtenu satisfaction par l'attribution d'un mois supplémentaire. Les représentants du personnel ont rappelé à la direction générale les engagements pris l'année dernière, à savoir, une gestion harmonisée du « cadencement » attribué dans les échelons terminaux. A cette occasion, ils ont fait remarquer que certains dossiers n'auraient jamais dû faire l'objet d'un examen en CAPC, mais être traités au plan local. La DG en a convenu et s'est en principe engagée à faire un rappel aux DI.

Parmi les 14 recours en « échelons utiles », 5 ont obtenu satisfaction sur le cadencement et un sur les appréciations phraséologiques.

Globalement, Solidaires a dénoncé fortement dans certains dossiers un décalage entre les appréciations portées sur le Compte Rendu d'Evaluation Professionnel (CREP) et les avis hiérarchiques sur ces mêmes recours, qui donnaient souvent l'impression de vouloir sanctionner un agent exerçant légitimement son droit au recours.

## Examen des recours IR3 :

À l'issue de l'examen des recours IR2, **7 mois restaient disponibles** pour les 18 recours IR3 en échelons utiles.

Les 7 mois de réduction ont été attribués à des agents au 2<sup>ème</sup> échelon.

Sur les **trois recours en échelon terminal**, un seul a obtenu satisfaction sur la phraséologie exclusivement.

À noter qu'en ce qui concerne les **recours en échelons utiles**, l'administration a accepté une réduction supplémentaire d'un mois par rapport à la cadence déjà attribuée. Elle a justifié « l'entorse » à ses propres règles en faisant état d'événements exceptionnels intervenus pendant la période de référence. Solidaires a regretté que d'autres dossiers n'aient pu bénéficier d'une telle dérogation, qui aurait été tout autant justifiée sur le fond.

**Ce qui prouve bien l'inanité du système de la notation.**

## Conclusion

**L'examen de ces recours montre clairement que la désorganisation des services allée à la culture de la performance chiffrée entraîne chez les collègues un sentiment de non reconnaissance de leur investissement et de leur motivation.**

 ***Pour SOLIDAIRES siégeaient Philippe REYNAUD titulaire, Annie DELAUNAY (suppléante) et Gaële PERON en qualité d'experte.***



## **Quand la performance casse la confiance ...**

38 recours pour les seuls IR2-IR3 contre 45 l'an dernier, on ne peut guère, d'une année sur l'autre, mesurer si les collègues se sont sentis davantage reconnus ou, au contraire, s'ils ont été plus nombreux à perdre confiance dans les compétences de l'administration des douanes en termes d'organisation des services comme de gestion des personnels.

L'an dernier, notre déclaration préalable à la CAPC des recours avait donné lieu à l'expression d'un mépris souverain de la part du chef de la sous-direction A, qui non seulement ne l'avait pas écoutée mais ne voulait même rien en entendre ni en savoir .

Solidaires avait cité un universitaire, spécialiste reconnu des problématiques d'organisation du travail et remettant en question la course au quantitatif et la prétendue objectivité des tableaux de bord pour mesurer une activité fondamentalement ancrée dans l'humain.

Désespérante inculture, qui n'a d'égale que celle du BIC, qui n'avait rien compris (lors de leur accueil des journalistes) et n'avait même pas vu venir l'analyse du Monde diplomatique dans sa double page « Que sont les douaniers devenus », publiée en octobre 2013.

Aujourd'hui, dans le cadre du PPCR (pseudo- accord qui n'a pas été majoritairement signé par les organisations syndicales), on nous prêche une mise en place très rapide d'un système d'évaluation-notation triennal et sélectif au point de court-circuiter les actuels délais réduits de passage d'échelon.

Et ce, avec le même objectif que celui de la rémunération à coups de primes à la performance, évitée de justesse en douane pour le moment, entre autres pour cause de CSRH.

À croire que politiques comme administratifs ne sont guère à l'écoute ni même à la lecture de rapports d'institutions beaucoup moins « révolutionnaires » que ceux de l'Université de Paris VII, en l'occurrence l'OCDE qui a établi un bilan très mitigé de la mise en œuvre de la rémunération à la performance (le rapport date de 2007, c'est dire le retard pris pour mettre en œuvre des expérimentations qui ont été analysées comme inopérantes... depuis 9 ans).

Que dit ce rapport en effet ?

- *qu'avec du recul, il est maintenant clair que l'on a probablement surestimé les effets potentiels de la rémunération à la performance ;*
- *que ce système est exigeant pour l'encadrement supérieur qui doit le mettre en place car il demande de la transparence et de la confiance donc des capacités managériales importantes ;*
- *que la rémunération à la performance peut induire des comportements individualistes, parfois nocifs pour l'esprit du service public. Inciter un fonctionnaire à améliorer l'indicateur de performance, c'est l'inciter à allouer son effort à l'usager qui améliore le plus la performance. Une rémunération fixe incite au contraire le fonctionnaire à traiter l'ensemble des usagers de la même manière ;*
- *que compte tenu de la difficulté à évaluer les tâches plus qualitatives, rémunérer un fonctionnaire à la performance revient à l'inciter à allouer son effort de préférence aux tâches les plus mesurables aux dépens des autres ;*

- que si certains agents voient leur motivation augmenter lorsque des modulations salariales individuelles sont créées, ce n'est pas le cas général et qu'il est difficile de faire apparaître un lien de cause à effet entre la motivation au travail et les récompenses financières ;
- que les incitations financières n'auraient que peu d'effets sur la motivation au travail des agents qui éprouvent une forte motivation de service public ;
- que c'est la satisfaction des agents au travail qui amènerait ceux-ci à accomplir l'effort supplémentaire qui leur permet de mieux répondre aux besoins des usagers ;
- que l'introduction de primes à la performance peut entraîner des perturbations dans les collectifs de travail (rétention d'informations, recherche individuelle des activités rémunératrices au détriment de l'atteinte des objectifs d'ensemble) ;
- que de nombreux travaux témoignent d'un déclin des performances réalisées lorsque la tâche fait l'objet d'une récompense, la tâche étant alors dévalorisée car considérée comme un moyen plutôt que comme une fin.

Il est également intéressant de rappeler que Christian JACOB (janvier 2006) dans sa demande d'enquête sur le régime de notation et d'évaluation des fonctionnaires indiquait que « Parmi les pistes possibles, pourrait être envisagée la suppression de la notation et son remplacement par la seule évaluation, sur laquelle la reconnaissance de la valeur professionnelle serait fondée sans faire appel à un mécanisme de note ».

Ce qui a donné lieu par la suite à la mise en place parallèle du système des « entretiens de carrière », très coûteux en temps et qui a été abandonné après une année ou deux d'engouement.

Les conclusions du rapport de l'OCDE sont si claires qu'on se demande vraiment... ce que nous faisons encore ici à examiner des recours en *révision de la cadence d'avancement*.

Les voici =

- 1) La qualité du processus d'évaluation exerce une plus grande influence sur la motivation du personnel que les récompenses financières.
- 2) Le processus d'évaluation doit s'appuyer sur des critères clairs et permettre la poursuite d'un dialogue soutenu tout au long de l'année.
- 3) Les difficultés de mise en œuvre d'une rémunération à la performance doivent être correctement anticipées. À cette fin, il convient de consulter le personnel et les syndicats avant sa mise en œuvre mais aussi de préparer les hauts fonctionnaires et la direction, de prévoir clairement le budget et d'évaluer avec précision le temps et le travail requis pour l'adoption du système et sa supervision.

**Et surtout : Il est paradoxal de voir que la plupart des observateurs s'accordent pour signaler les limites des politiques de rémunération à la performance, mais que ces dernières continuent d'être introduites à grande échelle dans les administrations des pays de l'OCDE.**

Les recours de l'année 2015, nous le soulignerons au fur et à mesure de l'examen des dossiers, sont immanquablement révélateurs de l'incohérence d'un système qui pervertit l'échange sur la réalité du travail et l'investissement tant des personnels que des unités de travail, en le soumettant à des règles de calculs et de découpages arbitraires.