

Entretien parut dans *Acteurs publics*

Dans votre livre*, vous estimez que l'État ressort "blessé" du quinquennat de Nicolas Sarkozy, quelle blessure est la plus grave selon vous ?

La blessure la plus grave qu'a portée Nicolas Sarkozy à l'État est l'atteinte à la symbolique républicaine, au sens le plus noble du terme. Il n'est pas de vie publique harmonieuse sans le respect sourcilieux d'un certain nombre de valeurs qui s'incarnent elles-mêmes dans des comportements. Or, depuis cinq ans, on assiste à un débraillé sans précédent chez le chef de l'État. Nicolas Sarkozy s'est dit persuadé que « les gens » l'ont suivi et le suivraient parce « qu'il parle comme eux ». Eh bien ! c'est une faute de la part d'un président de la République qui a l'honneur de gouverner le peuple et se doit de l'élever, d'exprimer le meilleur au nom de tous. Les « gens » n'attendent pas du chef de l'État qu'il leur parle comme on s'exprime au zinc des bistrots.

Le style du président de la République contribue donc au bon fonctionnement et à l'autorité de l'État...

Le respect de la syntaxe de notre langue et l'absence de vulgarité dans l'exercice du pouvoir ne sont pas des questions anecdotiques. Le tutoiement que Nicolas Sarkozy a introduit en Conseil des ministres participe de la même dérive. Je n'ai rien contre le tutoiement de salle de garde, de camaraderie, dans la vie quotidienne des partis politiques. Mais quand on occupe les plus hautes fonctions de l'État, il faut s'en tenir à certaines formes et à la noblesse du vouvoiement. Ce n'est pas une question grammaticale, mais hautement symbolique, là encore...

Vous critiquez durement l'attitude de Nicolas Sarkozy vis-à-vis des hauts fonctionnaires. Ces derniers n'ont-ils pas toujours été à la merci du pouvoir politique ?

A toutes les critiques que je porte au mandat de Nicolas Sarkozy, on m'oppose des exemples antérieurs en arguant qu'il n'y aurait rien de nouveau sous le soleil. Les dérives n'ont pourtant jamais été si nombreuses et leur addition fait masse et caractérise le quinquennat qui s'achève. Certes, il est naturel que la plupart des fonctionnaires d'autorité, moyennant certaines garanties professionnelles, puissent être mutés selon le bon vouloir du Prince. L'obéissance est la règle, sauf viol des consciences. Mais il s'agit d'autre chose : jamais la haute fonction publique n'avait été collectivement méprisée et dénigrée de pareille façon par un chef de l'État.

A quels exemples songez-vous ?

Hélas, ils pullulent ! Cela va de l'intervention télévisée de Nicolas Sarkozy comparant les magistrats à des « petits pois » jusqu'à ce discours où, félicitant le secrétaire général du ministère de l'Écologie pour la clarté de ses propos, il se moquait des directeurs d'administration « si rarement compréhensibles », en passant par ces railleries envers les chercheurs scientifiques... De simples plaisanteries ? Allons donc ! Cette manière de provoquer des rires gras parmi un public complaisant, aux dépens de pans entiers de la haute fonction publique me paraît indigne.

Comment expliquez-vous ces comportements de Nicolas Sarkozy vis-à-vis des hauts fonctionnaires ?

Je ne suis pas psychanalyste et je ne cherche pas à déceler le ressort caché de ce discrédit jeté sur les hauts fonctionnaires depuis le sommet de l'État. Je me contente de le déplorer, comme le font plus discrètement beaucoup d'autres que le devoir de réserve empêche de publier leur chagrin. Cela s'est traduit dans la brutalité de la Révision générale des politiques publiques (RGPP), cette réorganisation des administrations qui a été menée à la hache, à partir des suggestions d'officines privées qui ont coûté très cher à la nation, alors que divers corps d'inspecteurs auraient pu être mobilisés sans nul coût supplémentaire.

Pour imposer certaines réorganisations qui traînaient parfois depuis longtemps dans les tiroirs, n'était-il pas nécessaire de "secouer" un peu la haute fonction publique ?

Il est tout à fait possible de mener de grandes réformes administratives – indispensables ! – sans rudoyer les hauts fonctionnaires. Il n'est que de se retourner vers notre histoire contemporaine pour s'en convaincre. En 1945, en 1958, en 1981, le pouvoir politique n'a pas eu besoin de rabaisser l'État, de briser le moral de ses premiers serviteurs pour réussir les changements et transformer le pays. Les gouvernements successifs, quelque soit leur couleur politique, se sont au contraire toujours appuyés sur les hauts fonctionnaires. Tous ont mesuré l'atout magnifique que représentait la loyauté de la haute fonction publique. En 1981, François Mitterrand n'a pas mis vingt-quatre heures à comprendre que le secrétaire général du gouvernement, Marceau Long, lui serait dévoué sans réserve, tout désigné qu'il ait été sous Valéry Giscard d'Estaing.

Pourquoi êtes-vous si soucieux du sort réservé aux hauts fonctionnaires ?

Ils ont un rôle fondamental dans notre République. Ils assurent une continuité de l'action publique et politique. Ils sont les garants d'un certain *tempo*. Je ne parle pas de lenteur, mais d'un rythme maîtrisé. L'État doit être le « maître des horloges ». Si l'homme politique se comporte comme un hanneton sous un verre en s'agitant dans tous les sens, en se laissant gouverner par les seules émotions collectives, il désoriente la République. Les hauts fonctionnaires sont ses meilleurs alliés pour éviter les pièges de l'immédiateté, de l'agitation médiatique, des décisions prises sous le coup des faits divers.

Le temps des politiques n'est-il pas beaucoup plus court que celui des hauts fonctionnaires ?

Si, bien sûr, mais l'action publique ne peut être efficace qu'en intégrant et coordonnant ces deux allures. Et le pouvoir politique a tout intérêt à respecter le temps de réflexion des hauts fonctionnaires pour laisser s'épanouir les réformes de longue haleine. La façon dont les crédits de l'action culturelle de la France à l'étranger ont été sabrés sous Nicolas Sarkozy témoigne cruellement d'une méconnaissance de ce principe. Le rayonnement de notre pays est pourtant un exemple typique du besoin de continuité de l'action publique. Que de coups de boutoir gâchant de longs efforts ! Songez au gâchis absurde de l'année du Mexique en France sacrifiée au désir d'un coup de « com' » à propos de cette malheureuse Florence Cassez emprisonnée là-bas (sans d'ailleurs aucun profit pour elle, comme prévisible).

Vous êtes aussi très critique de la culture de l'évaluation très en vogue dans la sphère publiques, pourquoi ?

Qu'on ait pu imaginer évaluer des ministres en fonction de critères élaborés par une officine privée – enracinée aux Etats-Unis, de surcroît- m'a scandalisé, en effet. Quelle est cette démocratie où les membres du gouvernement ne sont plus jugés par le Parlement élu par le peuple, mais selon des ratios, souvent absurdes, inventés par de jeunes consultants prétentieux? Un ministre digne de ce nom, mis devant cette perspective, aurait dû démissionner sur-le-champ! Plus largement, je crois que les administrations sont allées trop loin dans la mode de l'évaluation. Il faut faire confiance davantage aux fonctionnaires, sinon le risque est de tomber dans ce travers si bien résumé, dit-on, par le Premier ministre de De Gaulle, Maurice Couve de Murville : "*A force d'expliquer ce qu'on fait, on ne fait plus ce qu'on explique*"...

L'évaluation des administrations (non des ministres) par des cabinets privés vous semble-t-elle toujours illégitimes ?

Non, à condition d'en faire un usage très modéré. Les consultants privés apportent un regard extérieur qui peut être utile à la réforme de l'État. Mais les ministres doivent d'abord s'appuyer sur les corps d'inspection de leurs administrations pour réfléchir aux réorganisations. A ce propos, je crois à un principe simple : les ministres doivent travailler directement avec leurs directeurs, plutôt que de s'entourer de cabinets pléthoriques. Certains ministres ne voient quasiment pas les directeurs et passent systématiquement par leurs conseillers, parfois imberbes, pour porter leurs instructions : dysfonctionnement évident. Lorsque j'étais président de la Bibliothèque nationale de France, il y avait ainsi, rue de Valois, un jeune homme sottement recruté parmi les fonctionnaires de notre maison et qui était évidemment mal à l'aise et inefficace dans son rôle...

Au total, diriez-vous qu'il y a eu un affaissement de l'État depuis 2007 ?

Un affaissement, ce serait trop dire. Les blessures portées depuis 2007 –cinq ans seulement, heureusement- ne sont pas irréversibles et elles seront pansées peu à peu (c'est la conclusion de mon livre) si on en revient à un exercice du pouvoir plus "*normal*", pour reprendre l'expression, bienvenue quoiqu'on en ait dit, de François Hollande. Il reste que l'État est miné et si ces mines ne sont pas rebouchées, il sera menacé dans sa dignité, son efficacité et la plénitude de sa haute mission.

Propos recueillis par Bruno Botella et Laurent Fargues

**L'État blessé*, Flammarion, mars 2012