Colloque « La loi organique relative aux lois de finances à 18 mois des échéances »

Intervention d'Alain Lambert, ministre délégué au budget et à la réforme budgétaire

Le 9 mars 2004

Mesdames, Messieurs,

***Je suis heureux de vous retrouver et de vous saluer* à l'issue de cette journée, si riche d'échanges et de réflexions, sur la réforme budgétaire en cours, à moins de 18 mois de la présentation du budget 2006.**

Vous le savez, depuis le vote de la loi organique relative aux lois de finances en août 2001*, une réforme silencieuse est en marche, véritable révolution copernicienne* qui ouvre la voie à une gestion publique modernisée.

***Je remercierai chaleureusement Louis Schweitzer* qui a accepté de témoigner devant vous de son expérience de conduite du changement.**

Je voudrai souligner l'importance de son rôle, et celui de Daniel Bernard et Daniel Bouton, dans le 'Conseil

pour la nouvelle constitution financière de la France'. Le regard extérieur que vous apportez nous est précieux.

Mes remerciements s'adressent également à tous ceux qui ont accepté de participer à ces travaux, directeurs d'administration centrale et chefs de services déconcentrés.

Depuis l'entrée en vigueur de la loi, beaucoup a été fait :

- **La nouvelle architecture du budget de l'Etat est soumise à l'appréciation du Parlement.**
- **Les treize normes de comptabilité publique ont été arrêtées.**
- **De très nombreuses expérimentations sont en cours, dans tous les ministères, et je tiens à en remercier tous les acteurs.**

Mais beaucoup reste encore à faire, d'où l'importance de cette journée et de ces travaux.

Alors que les premiers noms des responsables de programme sont désormais sur le site internet de la

Moderfie, vous avez aujourd'hui l'occasion de discuter de ce métier, y compris dans ses rapports avec les services déconcentrés.

Je voudrais donc rapidement :

- **vous rappeler l'exigence qui est la nôtre de faire vivre cette réforme (I),**
- **et vous faire partager ma conviction que l'Etat a désormais besoin de managers (II).**

*****

I. Notre cap, ma fierté : faire vivre cette réforme et l'inscrire dans le quotidien des administrations

Deux exigences fondamentales m'animent depuis que je travaille sur les finances publiques :

- **que le produit de l'impôt prélevé sur les Français soit géré au mieux de leurs intérêts,**
- **qu'il soit garanti à chacun, pour le même impôt payé, un service rendu le meilleur possible.**

La réforme qu'il nous appartient de faire vivre et d'inscrire dans le fonctionnement quotidien des

administrations va nous donner les moyens de répondre à ces aspirations.

L'esprit de concorde et de responsabilité qui a présidé à son adoption doit nous animer dans sa mise en œuvre. Le même enthousiasme et le même idéal doivent nous habiter pour faire sentir à nos compatriotes les progrès concrets qu'ils en retireront bientôt.

a) Une étape majeure a été franchie avec la présentation, le 21 janvier dernier, de la nouvelle architecture du budget de l'Etat.

La structure du budget était jusqu'alors calquée sur l'organisation administrative. Elle se déclinera désormais en fonction des grandes politiques publiques, clairement identifiées.

Parce qu'il n'est ni cohérent, ni efficace de s'arrêter aux cloisonnements des ministères lorsque les priorités politiques ignorent ces frontières, certaines missions seront interministérielles, comme la mission « Aide publique au développement».

Ces missions ne sont pas un dessaisissement des ministères, chacun restant responsable de la mise en œuvre des programmes. Ceux-ci constituent le cœur de l'exécution budgétaire et le lieu de l'exercice de la responsabilité.

J'ai veillé à associer étroitement le Parlement à la définition de cette nouvelle nomenclature budgétaire. L'avis des commissions des Finances des deux assemblées sera précieux pour parfaire notre copie avant de la dévoiler définitivement dans quelques semaines. Ajouté à la détermination du gouvernement, ce travail commun constitue la meilleure garantie que les programmes de demain ne se superposent pas aux structures administratives existantes.

b) Loin d'être un nouvel aménagement technique ou une présentation plus moderne du budget de l'Etat, une révolution silencieuse de l'organisation et des pratiques administratives est en marche qui ouvre la voie à une réforme profonde de notre Etat.

La rupture conceptuelle est ambitieuse :

- **Nous partons désormais des besoins des Français et non plus des besoins des administrations.**
- **Nous passons d'une logique quantitative de moyens à une culture qualitative de projet et de résultat.**

Nous faisons ainsi en sorte que toute politique publique soit justifiée, dès le premier euro, à l'aune du bienfait qu'il apportera aux Français et des résultats qui seront obtenus avec leur argent.

Petit à petit, grâce à vous, l'esprit de résultat et de performance va s'inviter dans nos administrations. Grâce aux indicateurs que nous définissons actuellement, les Français - notamment leurs représentants- pourront avoir un regard éclairé sur l'utilisation du produit des impôts prélevés sur leur travail.

Le budget de notre pays doit rester un acte démocratique fondamental. Avec ces instruments rénovés, nous pourrons envoyer au pays un message humain et politique clair pour le mobiliser autour d'objectifs communs et ainsi renforcer la confiance dans l'action publique. Nous le ferons en instillant une culture managériale au sein de nos administrations.

Ce nouvel esprit ne pourra que renforcer, légitimement, la fierté des agents de servir l'Etat, et, à travers lui, chacun des Français.

*****

II. Vous devez être les managers publics dont notre Etat a besoin

Arrêtons-nous sur cette culture managériale. Avec la réforme budgétaire, vous devez devenir, sous l'autorité de vos ministres, les managers de l'Etat.

***a) A la tête de chaque programme, le responsable de programme transcendera les organisations administratives actuelles*.**

C'est un métier totalement nouveau. Il demandera bien des qualités à leurs titulaires, que certains d'entre vous êtes ou serez.

Les responsables de programme seront aux administrations publiques ce que sont les managers des unités opérationnelles aux grandes entreprises : des pilotes et des coordinateurs.

- **Ils seront libres de l'utilisation des crédits au sein de leur programme, mais répondront, en contrepartie, de leurs résultats.**
- **Ils assumeront des risques.**
- **Ils pourront redéployer les énergies et les moyens en fonction des priorités.**
- **Ils devront défendre une vraie vision stratégique afin de mettre les fonctionnaires en mouvement autour d'objectifs nouveaux.**

Ces responsables devront décliner la démarche de performance tout au long de la ligne hiérarchique et irriguer l'ensemble de nos administrations de ce nouvel esprit managérial.

***b) La diffusion de la culture de responsabilité n'est pas un slogan. Elle est le gage d'un service public de qualité*. Elle passe par l'identification de responsables à tous les niveaux de l'organisation administrative, par une grande liberté de gestion et un pilotage par la performance. La moderfie est une réforme de management : une administration sera toujours plus efficace si elle est plus responsable.**

Ce changement de culture apportera de la souplesse et de la flexibilité aux organisations. Il nous permettra de mieux répondre aux attentes de nos concitoyens. Et également de faire face de façon plus réactive aux besoins qui se font jour avec le temps.

Cette réforme profitera à chacun. *Les Français* y trouveront leur compte, le consentement à l'impôt n'en sortira que renforcé et tous ceux qui ont choisi le beau métier de fonctionnaire ne pourront qu'en être grandis. En renouvelant le travail de l'ensemble des *agents publics*, en les mobilisant autour d'objectifs, en leur donnant les moyens de les atteindre, nous récréerons pour chacun d'entre eux de la fierté.

A vous maintenant de faire partager à tous vos agents les bienfaits de notre réforme, de les convaincre que cette loi organique, encore technique et lointaine pour beaucoup, renforcera l'intérêt de leurs missions, améliorera leurs conditions de travail et fera grandir leur considération dans l'esprit des Français.

*****

Mesdames et Messieurs,

Les exemples étrangers le montrent : aucune réforme d'envergure des administrations publiques ne peut voir le jour sans une profonde réforme budgétaire préalable. J'ai confiance dans votre capacité à vous inspirer de ces bonnes pratiques, pour moderniser l'Etat avec force et sérénité.

La réforme ne s'est jamais imposée par décret, les administrations ne se sont jamais réformées contre leur gré.

L'esprit que nous voulons insuffler est tout autre. En créant les mécanismes qui vous permettront d'identifier et de mettre en œuvre les évolutions, en encourageant vos administrations à optimiser d'elle-même leur fonctionnement, en favorisant l'émergence de managers publics et l'avènement d'un Etat stratège, nous prenons le chemin le plus sûr et le plus efficace vers cette modernisation attendue de tous.

Cette chance de progrès que nous avons reçue en partage, nous la devons maintenant aux Français.