

Intervention d'Alain Lambert, ministre délégué
au Budget et à la Réforme budgétaire

Colloque pour le 20^e anniversaire de la *Revue française de finances publiques* « 20 ans de finances publiques »

Centre de Conférences du MINEFI,
Vendredi 30 janvier 2004

Monsieur le Premier président de la Cour des comptes,
Monsieur le rapporteur général de la Commission des finances,
M. le professeur Michel Bouvier,
Mesdames et Messieurs, chers amis,

Je suis honoré de clôturer ce colloque du 20^e anniversaire de la *Revue française de finances publiques* et de m'exprimer devant votre prestigieuse assistance d'universitaires, de praticiens, de journalistes, véritable « *communauté des finances publiques* ».

Je veux aujourd'hui témoigner de mon soutien et de mon amitié à la *Revue française de finances publiques*. Créée et animée par le professeur Michel Bouvier, elle est la référence par excellence. Je la lis, j'y écris quelquefois : je vous encourage à faire de même et je lui souhaite tous mes vœux pour deux nouvelles décennies !

En préambule, permettez-moi de rappeler les mots du Doyen Vedel lors du colloque que vous organisiez en 1989 pour *les 30 ans de la loi organique de 1959*. Beaucoup d'entre vous y ont d'ailleurs participé.

Le doyen Vedel avait eu cette image pour marquer l'extraordinaire longévité de cette loi organique : « *le soldat nouvellement habillé et que l'on pourvoit de solide brodequin a toujours mal aux pieds. Si au bout de 3 jours il n'est pas à l'hôpital, il s'y habitue et finit au bout de 6 mois par les considérer comme de vraies et amicales pantoufles. Voilà – conclut-il - ce qui advint de la loi organique de 1959* ».

Je regrette que le doyen Vedel ne soit plus parmi nous aujourd'hui. Après 36 tentatives infructueuses, la France s'est dotée d'une nouvelle constitution financière. Elle a abandonné les « *brodequins* » d'un cadre budgétaire rigide et les « *pantoufles* » d'une procédure parlementaire à la longue émollissante ; elle a chaussé il y a maintenant 3 ans des « *bottes de 7 lieues* » afin de porter haut l'ambition de la réforme budgétaire.

Des bouleversements en cours, j'évoquerai

- La réforme budgétaire;
- Et l'émergence d'une « nouvelle gestion publique » ;

X
X X

1. UNE REFORME BUDGETAIRE EN MARCHE :

J'ai eu le grand bonheur de dévoiler la semaine dernière, avec plusieurs mois d'avance, la nouvelle architecture du budget de l'Etat.

a) Au-delà de l'aspect technique, il faut bien en mesurer la portée politique. Il s'agit :

- de reconstruire le budget, en partant du besoin des citoyens et non des demandes des administrations.**
- d'offrir à l'Etat la chance de mener à bien des politiques publiques enfin clairement identifiées, sous le regard éclairé de nos concitoyens.**

Il était temps de rénover l'architecture budgétaire qui datait de la fin du 19^e siècle. Elle ne correspondait plus aux besoins d'un Etat moderne. Elle liait les mains des gestionnaires et constituait un frein à la réforme. La marge de manœuvre du Parlement était faible et devenait décourageante.

A chaque politique publique correspond désormais une mission. Après un long travail, le Gouvernement en a identifié environ 45, dont une dizaine dépassent les frontières jusqu'à imperméables des ministères. Chaque mission se décompose en programmes qui, eux-mêmes, se déclinent en actions.

Ne nous y trompons pas : il ne s'agit pas d'un nouvel aménagement technique, mais bien d'une révolution refondatrice de l'Etat. D'un bouleversement copernicien.

Avec ce nouvel édifice :

- nous dépassons les cloisons actuelles des structures administratives, pour donner plus de force à la réforme.
- nous engageons une modification en profondeur du fonctionnement de l'Etat, en ouvrant la voie à une culture de la performance.

Désormais, on saura dire clairement ce que l'on fait de l'argent des Français, et quel résultat est obtenu.

b) L'Etat va s'approprier une nouvelle culture managériale

L'Etat devient stratège, devient manager.

A la tête de chaque programme, un responsable transcendera les organisations administratives actuelles. Il sera libre de l'utilisation des crédits, et sera en contrepartie jugé sur ses résultats.

Il m'a toujours semblé étrange de juger un ministre, et sa politique sur les hausses de crédits qu'il obtient.

Les ministres et leurs politiques doivent être jugés sur les résultats qu'ils obtiennent au bénéfice des Français.

En d'autres termes, le bon ministre doit être celui qui obtient des résultats et non des moyens.

Ainsi, la culture du résultat va s'inviter dans nos administrations auxquelles je fais confiance pour qu'elles jouent le jeu. La logique quantitative de moyens va s'effacer devant la culture qualitative de projets.

c) La réforme se construira avec l'adhésion des agents.

En renouvelant leur travail, en les mobilisant autour d'objectifs clairs, en leur donnant les moyens de les atteindre, les agents de l'Etat vont retrouver la fierté de leurs missions.

Au sein de l'administration, monte un mouvement profond, de curiosité et désormais d'entrain, pour participer à la réussite de ce nouveau mode de fonctionnement.

Grâce aux expérimentations menées depuis 2003, les esprits sont bien préparés. Dès 2005, nous en recueillerons les premiers résultats, pour présenter au Parlement, à l'automne 2005, le premier budget dans cette configuration nouvelle.

X

La réforme budgétaire est sur des rails solides. J'aborderai à présent le second trait majeur qui caractérise l'évolution de nos finances publiques.

2. L'EMERGENCE D'UNE « NOUVELLE GESTION PUBLIQUE ».

Les insuffisances passées sont connues :

- déresponsabilisation des ministères dépensiers ;**
- absence d'intéressement aux fruits des réformes entreprises ;**

- faiblesse de la conscience collective des défis à relever,
- Faiblesse dans la diffusion de bonnes pratiques ou d'idées novatrices ;
- focalisation du débat budgétaire sur les évolutions de crédits, non sur l'efficacité de la dépense,
- contraintes du court terme dans la gestion de nos finances ;

Dès ma prise de fonction, j'ai souhaité poser des principes intangibles.

a) D'abord que la dépense soit maîtrisée.

L'accroissement continu des crédits donnait l'illusion aux administrations de ressources sans limites. Elle anesthésiait toute velléité de réforme.

Les conséquences en sont visibles : *nos dépenses représentent 54 % du PIB, soit 6 points de plus que la moyenne de la zone euro. Soit un écart de 95 milliards d'euros.*

Le Gouvernement a choisi de rompre avec cette tyrannie du « toujours plus ». *Les dépenses de l'Etat seront stabilisées en volume sur toute la durée de la législature.*

Comme tout agent économique, l'Etat doit être plus efficace, plus performant, et dégager des gains de productivité. Tel est son devoir vis-à-vis des contribuables, citoyens ou entreprises, son honneur et sa grandeur.

b) Que la procédure budgétaire soit enrichie.

Le Gouvernement a modifié en profondeur sa méthode de travail.

A mon initiative, la procédure budgétaire annuelle commence dès le mois de janvier par des conférences sur les économies structurelles qui porte exclusivement sur les réformes capables de dégager des économies.

c) Que soient explorés de nouveaux chantiers transversaux d'économies.

Je citerai *la réforme des achats*. L'expérimentation menée au MINEFI a montré qu'il était possible de mobiliser des gisements considérables d'économies, en globalisant les achats, en maîtrisant les consommations et en utilisant des enchères électroniques inversées. Les gains par ligne de produit ont été estimés entre 5 et 40 %.

Ensuite *les Partenariats Publics Privés (PPP)*: ces partenariats associant le secteur public et des acteurs privés permettent une gestion plus efficace de tâches concédées.

***Enfin, la réforme de l'immobilier*. Les ratios d'occupation du secteur public sont doubles de ceux du privé (30 m² de surface utile totale contre 15).**

Je mentionnerai encore d'autres chantiers : la réforme du code des marchés, les lois de simplification, le programme « pour vous faciliter l'impôt » dont je suis fier.

Nous assistons à un bouillonnement de réformes pour une « nouvelle gestion publique ».

X
X X

Je voudrai conclure.

Même si, aujourd'hui, notre nouvelle constitution financière a de l'avance sur le calendrier, *il faut collectivement redoubler d'ardeur pour expliquer cette réforme aux Français.*

Je compte sur les personnalités ici présentes de la « grande famille » des finances publiques pour porter la bonne parole.

Même si le sujet est aride, il faut progresser dans la pédagogie et sans cesse rappeler aux Français que le budget ne se construit qu'avec l'argent prélevé sur le fruit de leur travail.

Il s'agit d'un vrai enjeu de démocratie, qui va changer la vie de l'Etat et l'ensemble des politiques publiques.

C'est ainsi que nous ré-enchanterons les Français, que nous leur redonnerons confiance dans leur pays et sa colonne vertébrale : l'Etat.

Bon anniversaire !