



Lundi 26 Septembre 2005

ECONOMIE ET ENTREPRISES

Dossier. La réforme budgétaire est mise sur les rails. « Le basculement ressemble au passage à l'euro ». L'ancien ministre délégué au budget est, avec le député PS Didier Migaud, à l'origine de la réforme budgétaire. Interview. [Alain Lambert](#). Sénateur UMP de l'Orne.

Entretien. [Alain Lambert](#). Sénateur UMP de l'Orne.

Le 1er janvier 2006, l'ensemble de l'administration basculera dans un mode de gestion Lolf. Quel message souhaiteriez-vous que le premier ministre fasse passer ? [Alain Lambert](#) : Je souhaite qu'il érige la réforme budgétaire comme fondement d'une nouvelle gestion publique, le moyen de dégager de nouvelles marges de manoeuvre budgétaires, en un mot, de faire mieux pour les Français au même coût. C'est le défi des dix prochaines années. La Lolf permet de mener une politique de droite comme de gauche... mais en toute connaissance de cause ! J'attends aussi qu'il appelle les administrations de Sécurité sociale et les collectivités locales à rejoindre l'État dans cet effort de modernisation.

- La réforme budgétaire est-elle une révolution ?

- Le basculement est aussi important pour l'État que l'a été le passage à l'euro pour les citoyens. Les parlementaires, les fonctionnaires mais aussi les Français ne vont plus parler du budget de la même manière.

- Tout est-il en ordre de marche ?

- Oui, même si plusieurs défis doivent être relevés en 2006. Il faut accompagner les administrations, et pour ce faire, former des fonctionnaires à la « conduite du changement », une technique utilisée dans le privé pour réduire au minimum l'inconfort des salariés lorsque l'on bouscule leurs habitudes de travail. Il faut aussi que l'État se dote de systèmes d'information capables de répondre aux exigences de la Lolf. Enfin, il faut que les nouveaux « responsables de programmes » trouvent leur place dans la hiérarchie des ministères. Jusqu'à présent, l'administration était organisée de manière pyramidale, quasi militaire : elle doit désormais se structurer à partir des besoins des Français.

- Quels bénéfices en attendre ?

- Les ministres ne peuvent plus se contenter de promettre que tout ira mieux, simplement parce que leur budget augmente. Ils doivent, dans la langue de tous les jours, présenter leurs actions de l'année, les résultats escomptés. Et ils savent que, l'année suivante, ils seront jugés sur leurs résultats. Le ministre de la justice doit, par exemple, dire l'objectif de progrès qu'il se fixe pour le délai de traitement des plaintes, le nombre de places supplémentaires ouvertes dans les établissements pénitentiaires...

De leur côté, les administrations doivent justifier leurs besoins dès le premier euro et expliquer au Parlement par quelles méthodes de travail elles vont atteindre les objectifs fixés. En contrepartie, elles seront plus libres d'utiliser leurs crédits comme elles l'entendent. Quant au Parlement, qui jusque-là devait se contenter d'un vote unique sur 94 % des crédits, il devra vérifier qu'objectifs et méthodes de travail sont pertinents, que les résultats annoncés sont atteints...

- Et pour le citoyen ? Les bénéfices seront-ils immédiats ?

- Les citoyens pourront connaître exactement le coût des services rendus par leurs administrations. L'objectif n'est pas de stigmatiser ces dernières, mais de permettre une transparence, indispensable en démocratie. Cela dit, le budget étant un exercice annuel, les progrès ne pourront pas être mesurés avant fin 2006. Et puis, certains éléments de la réforme, comme les indicateurs de performance, ne seront pas parfaits dès la première année. Il vaut mieux une mise en oeuvre réussie, sans problème, plutôt qu'un miracle tout de suite... mais sans suite !

- La mobilisation politique a-t-elle été suffisante ?

- Le Parlement est enthousiaste : c'est, pour lui, l'occasion inespérée de retrouver un vrai pouvoir budgétaire. Les services qui ont expérimenté la réforme montrent une réelle ardeur. Je regrette en revanche que certains ministres n'aient pas trouvé, dans leur agenda, le temps de se former à la Lof... Pour eux le débat budgétaire pourrait être rude !

Recueilli par ANNE-BENEDICTE HOFFNER

HOFFNER Anne-Bénédicte