

Allocution à l'université d'automne du ministère de l'Education nationale à La Rochelle le 26 octobre 2006

Mesdames et Messieurs,

Merci de m'avoir invité. Lorsque l'on m'a proposé cette rencontre, j'ai accepté sans hésiter.

Pour moi, comme pour Didier Migaud, rien n'est plus important que la rencontre avec tous ceux qui ont la charge de faire vivre, concrètement, sur le terrain, notre nouvelle Constitution Budgétaire dont nous avons voulu doter notre Pays.

Nous achevons, avec Didier, notre seconde mission, confiée par le Premier Ministre, sur la mise en œuvre de la LOLF.

Comme l'an dernier, nous avons voulu découvrir, comprendre comment cette réforme était perçue, ressentie, appliquée tant dans les administrations centrales que dans les services déconcentrés.

Notre sentiment est qu'elle a suscité plus d'intérêt et parfois d'enthousiasme dans les services déconcentrés qu'en administration centrale. Ce qui montre qu'elle n'est pas restée cantonnée au niveau institutionnel mais qu'elle modifie et pénètre en profondeur la gestion de l'Etat. Cela, les acteurs de terrain l'ont particulièrement bien compris.

Nous remettrons la semaine prochaine notre rapport au Premier ministre. Il tente de tirer un premier bilan en cette 1^{ère} année de mise en œuvre et de tracer des pistes d'amélioration pour l'avenir. Nous assurons, en quelque sorte, avec Didier Migaud, avec qui notre convergence de vues, sur ce sujet, est totale, le « service après-vente » de la loi organique que nous avons conçue et portée au Parlement .

Alors, que constatons-nous, en cette 1^{ère} année de mise en œuvre ? (langage de vérité)

Premier élément positif, la LOLF est entrée en vigueur à la date prévue, et que le consensus politique qui a marqué son adoption est resté intact ! Notre conviction que la LOLF ne peut plus être remise en cause par d'éventuelles alternances politiques, et qu'elle est désormais irréversible.

Depuis le 1^{er} janvier, des progrès de gestion significatifs ont déjà été accomplis. C'est le cas dans beaucoup de ministères et tout particulièrement dans le vôtre.

Au niveau central, les responsables de programme conçoivent davantage leur rôle comme celui de managers, en s'appropriant la démarche de performance et en mettant en œuvre un dialogue de gestion.

Dans les rectorats, nous avons rencontré des gestionnaires qui ont su tirer profit des souplesses issues de la fongibilité des crédits, et nous avons eu l'impression qu'ils avaient beaucoup progressé dans le pilotage des établissements d'enseignement. Et nous sommes conscients que les marges de manœuvre sont inévitablement faibles en 1^{ère} année et que cette liberté, cette souplesse, en gestion, est prometteuse.

Cependant, notre mission nous a amenés à constater aussi des ratés ! A mesurer qu'il restait un long chemin à faire ensemble pour atteindre nos objectifs : une transparence accrue dans la présentation du budget, une plus grande liberté de gestion et un pilotage par la performance.

Nous affirmerons avec force la nécessité d'une simplification des procédures. Une gestion publique modernisée, c'est moins de complexité, moins de bureaucratie ! Il nous a semblé qu'il nous restait de fortes marges de progrès en la matière ! Les circuits administratifs mis en place sont trop longs et inutilement compliqués. Certes, nous souffrons d'un manque cruel d'instruments, en particulier, des systèmes d'information qui sont indispensables pour suivre et gérer de manière précise les crédits et le personnel. Trop souvent, ce manque a servi de justification à des procédures complexes et de contrôles tatillons, venant inutilement compliquer la gestion quotidienne.

Nous sommes pénétrés de l'idée qu'il faut absolument faire confiance aux gestionnaires, car c'est le pari de la LOLF ! plus de liberté et plus de responsabilité. C'est dans cette perspective que nous souhaitons aller plus loin et, par exemple, faire en sorte que la pluriannualité soit mieux prise en compte dans nos procédures budgétaires.

La LOLF doit transformer profondément nos pratiques. Elle nous offre la possibilité de vivre autrement nos métiers, que nous soyons fonctionnaire ou parlementaire.

Le défi qui nous est lancé, en tant que concepteurs, acteurs et contrôleurs des politiques publiques, est celui de l'efficience, de la performance de l'action publique. Cela ne veut pas dire la course aveugle à la productivité ou au moindre coût. Non, cela veut dire qu'on ne progresses que dans ce que l'on mesure. Et que la formulation explicite des objectifs poursuivis est une nécessité pour savoir si l'on atteint ou pas les résultats que l'on s'est fixé, et ce, à tous les niveaux de l'administration. Il s'agit de parfaire, en permanence, nos modes de fonctionnement pour améliorer, sans cesse, le service rendu à nos concitoyens.

Je suis conscient que, dans le contexte actuel de forte contrainte budgétaire rend ce défi collectif plus compliqué à relever. Mais il n'en est aussi que plus nécessaire.

Puis, avouons-nous le, nous traversons, en cette 1^{ère} année, une période de transition qui suscite parfois des réflexes de défense de certaines structures ou de certains acteurs, compte tenu des transferts de pouvoirs apparents ou réels que la LOLF opère. Les nombreux chantiers de conduite du changement font peser, sur chacun de vous, une pression supplémentaire. Nous en sommes bien conscients, mais en même temps, il ne nous faut pas perdre de vue les finalités de ces changements : l'initiative, la responsabilité et la reconnaissance des mérites.

Comme je vous l'ai dit, j'ai eu l'occasion de voir plusieurs rectorats au cours de mes déplacements en région. J'ai parfois été impressionné par leur volonté de tirer rapidement parti de toutes les souplesses de gestion offertes. Au delà des contraintes liées au basculement dans un nouveau système, c'est cet aspect que je veux retenir : nous avons créé un nouveau cadre budgétaire et comptable dont l'application engendre de bonnes pratiques de gestion. C'est désormais au plus près du terrain qu'il nous faut diffuser ces bonnes pratiques et accroître encore la liberté d'initiative.

Je suis venu vous exprimer notre gratitude, celle de Didier Migaud et la mienne, d'avoir joué le jeu d'une réforme que nous avons tant voulu. Et vous faire part de notre détermination et de notre confiance dans la réussite de cette LOLF qui n'est rien d'autre qu'une œuvre de modernisation de notre action publique. Mais je ne souhaite pas parler trop longtemps, car je suis venu d'abord pour vous écouter et répondre sans tabous à vos questions ; je suis intimement persuadé que nous avons tous à gagner, fonctionnaires et hommes politiques, à bâtir des relations de franchise et de confiance, et l'esprit de la LOLF nous y invite.