Les échos – 21-01-04

Le point de vue d'Alain Lambert

La réforme budgétaire pour renouer la confiance

La modernisation de la France est en marche. Le gouvernement, après de nombreuses réformes, franchit une étape importante en dévoilant la nouvelle architecture du budget de l'Etat.

De quoi s'agit-il ? De reconstruire le budget de l'Etat, en partant du besoin des citoyens et non des demandes des administrations. En offrant à l'Etat la chance de travailler sous le regard éclairé de nos concitoyens, informés des objectifs fixés pour mener à bien des politiques publiques clairement identifiées.

Il était temps de rénover cette construction budgétaire, qui datait de 1959. 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, pourtant concerné au premier chef dans l'exercice de cette responsabilité, devenait infime.

Aujourd'hui, avec plusieurs mois d'avance sur le calendrier fixé, nous présentons la première pierre de ce nouvel édifice qu'est la loi organique du 1er août 2001. C'est la pierre d'angle. Il s'agit des nouveaux principes d'organisation du budget qui s'imposeront désormais, à compter du projet de loi de finances pour 2006, à tous les décideurs publics. 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 jusque-là imperméables des ministères. Chaque mission se décompose en programmes qui, eux-mêmes, se déclinent en actions. Le Parlement, père de la réforme, sera associé étroitement à sa mise en oeuvre. La concertation s'engage aujourd'hui pour que nous puissions graver dans le marbre, au printemps, cette nouvelle architecture budgétaire.

Ne nous y trompons pas : il ne s'agit pas d'un aménagement technique de plus, mais bien d'une révolution refondatrice de l'Etat. Avec ce nouvel édifice, nous dépassons les cloisons actuelles des structures administratives, pour donner plus de force à la réforme.

Cette nouvelle architecture engage une modification en profondeur du fonctionnement de l'Etat, ouvrant la voie à une culture de la performance. Les politiques publiques sont enfin clairement définies. Elles se déclinent en programmes fixant des objectifs mesurables grâce à des indicateurs de résultats. On saura dire clairement ce que l'on fait de l'argent des Français, et quel est le résultat obtenu.

L'Etat va s'approprier une nouvelle culture managériale, qui renforcera la fierté des agents de le servir. A la tête de chaque programme, un responsable transcendera les organisations administratives actuelles. Il sera libre de l'utilisation des crédits au sein de son programme ; en contrepartie, il sera jugé sur ses résultats. Il m'a toujours semblé étrange de juger de la qualité d'un ministre et de la politique qu'il mène en fonction des 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 utilisant l'argent public. En d'autres mots, le bon ministre doit être celui des résultats et non celui des moyens.

La logique quantitative de moyens s'efface devant la culture qualitative de projet

Ainsi, la culture du résultat s'invite dans les administrations. La logique quantitative de moyens s'efface devant la culture qualitative de projet . Pour accompagner ce mouvement de fond, nous appliquerons à l'Etat des règles de la comptabilité des entreprises. C'est ainsi que la réforme se construira. C'est par là qu'en renouvelant leur travail, en les mobilisant autour d'objectifs, en leur donnant les moyens de les atteindre, chaque agent de l'Etat retrouvera de la fierté dans l'exercice de ses missions.

Au sein de l'administration, monte un mouvement profond, d'abord de curiosité, puis d'entrain, pour participer à la découverte et à la réussite de ce nouveau mode de fonctionnement. Grâce aux expérimentations réalisées 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 qui sera voté dans cette configuration nouvelle.

Même si, aujourd'hui, nous sommes en avance sur notre plan de charge, le temps nous reste compté. Redoublons d'ardeur pour expliquer cette réforme aux Français. Bien qu'aride, ce sujet peut les passionner dès lors qu'il est sans cesse rappelé que le budget ne se construit qu'avec l'argent prélevé sur le fruit de leur travail. Il s'agit d'un vrai enjeu politique, qui va changer la vie de l'Etat et permettre de revisiter l'ensemble des politiques publiques. C'est ainsi que nous ré-enchanterons tous ceux qui sont à l'œuvre dans l'Etat et qui sont en quête de sens dans ce beau métier de service des autres.

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