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

« La nouvelle politique budgétaire » Société d'économie politique Mardi 24 février 2004

Paris, Cercle de l'Union Interalliée

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs, chers amis,

Merci de m'accueillir au sein de votre cercle prestigieux et de m'offrir la chance d'échanger avec vous, avec simplicité et confiance, sur la politique budgétaire qu'il faut mener pour le bien de la France.

D'une France qui doit relever le double défi :

- de son ouverture au monde;
- et de sa modernisation.

D'une France qui doit assainir ses comptes publics (je parlerai de ceux de l'Etat placés dans mes attributions). Non seulement pour respecter ses engagements européens. Mais tout autant pour préparer son avenir.

D'une France qui dispose désormais avec la LOLF d'un outil moderne permettant enfin d'identifier les missions de l'action de l'Etat et de savoir à quoi sert le produit des prélèvements effectués sur les Français.

Cet outil a enrichi l'acte démocratique du vote du budget d'informations essentielles :

- au plan macro-économique, par la nécessité d'inscrire la politique budgétaire dans une stratégie pluriannuelle (partie 1)
- au plan microéconomique, par l'obligation pour les services gestionnaires d'adhérer à un nouveau management public par la performance (partie 2)

Préparer désormais un budget, c'est à la fois :

- mettre en perspective l'évolution de nos finances publiques à 5 ans
- et fixer des objectifs de résultats aux services de l'Etat.

## I. LA POLITIQUE BUDGETAIRE DU GOUVERNEMENT S'INSCRIT DANS UNE STRATEGIE PLURIANNUELLE ET S'APPUIE SUR DES REGLES SIMPLES :

a) Nos finances publiques sont dégradées :

Le déficit pour 2003 devrait hélas dépasser le seuil de 4%.

Cette situation est liée à un ralentissement de la croissance (0,5 % en 2003), elle s'enracine également dans les « déficits structurels » accumulés, en phase haute de conjoncture (années 1999-2000).

Pour la 30<sup>e</sup> année consécutive, le budget sera exécuté en déficit. Triste anniversaire. Pour faire face à cette situation, nous avons choisi de conduire une *politique budgétaire* équilibrée, qui combine

- le libre jeu des stabilisateurs automatiques
- et un effort de maîtrise des dépenses.

Ainsi en 2003, n'a pas été dépensé en exécution un euro de plus que le montant des crédits votés par le Parlement, soit 273,8 milliards d'euros.

La reprise qui se confirme aujourd'hui nous conforte dans le bien fondé de ce réglage économique.

b) le redressement s'appuie sur des règles claires de politiques budgétaires :

Le redressement s'appuie sur des règles claires : celles de notre programme de stabilité transmis à Bruxelles.

Rappelons que nos dépenses représentent plus de 54 % du PIB, soit 6 point de plus que la moyenne de la zone Euro. Revenir à la moyenne européenne nous permettrait à la fois d'effacer notre déficit public et de financer les trois quarts de la baisse de l'impôt sur le revenu).

Notre programme de stabilité comporte les engagements suivants :

- indépendamment de la conjoncture, réduire le déficit de 0,5 % par an. Le ramener en deçà de 3 % du PIB dès 2005 ;
- stabiliser les dépenses de l'Etat en volume sur la durée de législature, effort considérable compte tenu de l'importance de la dette et des pensions;
- affecter les éventuelles bonnes nouvelles conjoncturelles à la réduction du déficit ;
- enfin, financer les baisses d'impôts par des économies pérennes sur les dépenses.
- c) Un mot sur le pacte de stabilité.

Depuis l'Ecofin du 25 novembre dernier, le sentiment dominant semble celui d'une crise du Pacte.

A mes yeux, le Pacte n'a pas été remis en cause, même si une procédure a été suspendue. Au-delà des aspects juridiques, je ne note pas de désaccord sur le fond : au contraire, l'accord est très large sur la stratégie économique :

- sur la nécessité des réformes, même s'il reste à nouer le consensus politique pour les mener à leur terme.
- sur la stratégie d'ajustement budgétaire : les engagements pris par la France et l'Allemagne sont pleinement assumés par les gouvernements des deux pays.

Certes cet épisode a révélé des failles dans la coordination des politiques économiques, la principale étant que notre système de surveillance agit à contretemps.

Ainsi, les procédures ont été déclenchées quand l'économie entrait en quasi récession alors qu'était déjà programmé un important ajustement budgétaire pour 2004 [0.7 point de PIB].

La Commission demandait un ajustement encore plus prononcé, au risque de menacer la reprise, voir d'entraîner la récession.

Mais c'est 3 ou 4 ans plus tôt, en phase de haute conjoncture qu'il aurait fallu réduire le déficit structurel et qu'aurait dû jouer la « pression des pairs ».

Aujourd'hui, il me semble nécessaire d'éviter les effets «procycliques » du Pacte.

Et je pense sincèrement qu'avec des règles mieux définies, le pacte de stabilité peut sortir renforcé de cet épisode.

#### $\mathbf{X}$

II. J'EN VIENS A LA LOLF ET DONC A LA NOUVELLE ARCHITECTURE BUDGETAIRE, COMME SUPPORT D'UN NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC PAR LA PERFORMANCE :

#### a) De nouveaux outils de gestion publique

J'ai eu le grand bonheur de dévoiler le 21 janvier dernier, la nouvelle architecture du budget de l'Etat.

A chaque politique publique correspond désormais une mission. Le Gouvernement en a identifié environ 45, dont une dizaine sont interministérielles. Chaque mission se décompose en programmes qui, eux-mêmes, se déclinent en actions.

#### b) La portée politique de cette réforme.

Je souhaite insister sur la portée politique de cette réforme. 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 sa modernisation par la mise en œuvre de politiques publiques enfin clairement identifiées, sous le regard éclairé de nos concitoyens.

Il s'agit là d'une révolution refondatrice de l'Etat. D'un véritable bouleversement copernicien.

#### Avec ce nouvel édifice :

- nous dépassons les cloisons actuelles des structures administratives.

- nous modifions en profondeur le fonctionnement de l'Etat, en ouvrant la voie à une culture de la performance.

Désormais, les Français sauront plus clairement ce que l'on fait de leur argent, et sur quel résultat s'engagent leurs administrations.

c) L'Etat va s'approprier une nouvelle culture managériale. Désormais l'Etat devient stratège, manager.

A la tête de chaque programme, un responsable transcendera les organisations administratives. 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 – et non sur les résultats.

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

La culture du résultat va s'installer 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 et de résultats.

### d) 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 cette réforme.

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

Je conclurai, en vous invitant à partager ma foi en l'avenir et aussi dans notre capacité à aller de l'avant.

La modernisation des outils de la gestion publique, la définition d'une stratégie budgétaire claire et transparente sont autant d'atouts dans l'œuvre de redressement de nos finances publiques.

En réformant nos outils de pilotage de l'action publique, en manifestant notre détermination, même si le vent a été de face pendant de longs mois, nous voulons dissiper l'inquiétude et la résignation des Français.

C'est ainsi que nous ferons partager par le plus grand nombre l'idée qu'une France plus forte, plus compétitive, plus performante offrira de meilleures chances à chaque Français.

Je vous remercie.