

SEMINAIRE DE LANCEMENT DE LA RÉVISION GÉNÉRALE DES POLITIQUES PUBLIQUES

Centre de conférences internationales

mardi 10 juillet 2007

Discours de M. Eric WOERTH

Messieurs les Ministres,

Madame et Messieurs les Préfets de Région,

Mesdames et Messieurs les Secrétaires généraux et les Directeurs généraux,

Mesdames et Messieurs les Directeurs,

Mesdames, Messieurs,

Le Premier Ministre l'a bien montré : s'il est un domaine dans lequel la rupture voulue par le Président de la République et les Français s'impose, c'est bien celui de la modernisation de l'Etat.

Rupture et non pas seulement réforme. Car des réformes, vous le savez, il y en a eu et la révision générale des politiques publiques n'arrive pas en terrain vierge. De nombreux progrès ont été faits – ce n'est pas l'ancien Secrétaire d'Etat à la réforme de l'Etat que je suis qui le démentira.

Ces progrès, les Français les constatent très concrètement. Il suffit de regarder dans le champ de mon ministère : la déclaration d'impôt pré-remplie est une réussite ; les facilités apportées par l'administration électronique sont plébiscitées, comme le montre le succès, chaque année grandissant, de la déclaration d'impôt par Internet.

Vous-mêmes, vous portez jour après jour le changement dans vos ministères et dans vos services. Vous y acclimitez peu à peu la culture de la performance, avec la mise en œuvre de la LOLF, avec les premiers indicateurs, avec les premiers contrats de performance, avec les démarches de qualité de service.

Alors, pourquoi un nouveau dispositif, alors qu'il y a déjà eu les *stratégies ministérielles de réforme* et les *audits de modernisation* ?

La réponse est simple, le Premier Ministre l'a parfaitement dit : parce que nous devons aller plus loin. Nous devons aller plus profond. Nous devons aller plus vite.

Tout nous y incite, nous y contraind même : notre endettement, les changements accélérés du monde, les attentes des Français.

Cette nouvelle étape qu'inaugure le Premier Ministre n'est pas un énième étage, elle est - et elle doit être - l'étape décisive :

Celle qui permettra de sortir de l'empilement permanent de dépenses et de politiques publiques qu'on ne réexamine jamais.

Celle qui mettra un terme au réflexe qui consiste à considérer qu'il suffit d'augmenter les moyens publics pour que l'usager ait un meilleur service.

Celle qui fera de l'efficacité le mot d'ordre et la fierté de l'action publique.

Celle qui permettra à la France de mettre fin à la dérive inconsidérée de ses finances publiques.

Celle qui profitera de l'opportunité exceptionnelle que représentent les départs à la retraite de près de 70 000 agents par an dans les années qui viennent.

Celle qui donnera aux managers que vous êtes non plus seulement le devoir de réussir, mais aussi les moyens pour y parvenir.

Cette nouvelle étape, elle est nécessaire et, je vous le dis, elle est possible. Beaucoup de grandes démocraties l'ont démontré depuis longtemps. Des pays comme le Canada ou la Suède ont conduit des politiques de modernisation réussies qui ont permis d'améliorer la qualité des services publics, de retrouver des marges de manœuvre financières, d'améliorer la situation des fonctionnaires.

Je me suis rendu à plusieurs reprises au Canada. J'ai encore reçu récemment Michael Fortier, le ministre en charge de la réforme de l'Etat. Nous avons tout à gagner à nous inspirer de ce que nos amis canadiens ont fait, eux qui ont été les premiers à inventer la « révision des programmes » il y a quinze ans, quand ils affrontaient de graves problèmes budgétaires.

Aujourd'hui, cette révision des programmes est devenue un modèle de réussite, un exemple de ce qui marche.

A ceux d'entre vous qui douteraient encore de la capacité de l'Etat à changer, je veux vous dire que ce qui a marché ailleurs, au Canada, mais aussi en Suède ou en Finlande, peut marcher en France. La France n'est pas condamnée à l'échec en matière de réforme de l'Etat. Elle n'est pas condamnée à l'impuissance. Elle n'est pas condamnée au découragement de ses cadres, au fatalisme de ses agents, à l'insatisfaction des usagers.

Cette révision générale des politiques publiques que nous allons conduire va le montrer. Elle va introduire un changement d'échelle dans le rythme et l'ampleur de la modernisation de l'Etat. Ne vous y trompez pas : c'est l'une des grandes ambitions du quinquennat.

Mais cette nouvelle étape ne réussira que si nous changeons radicalement de méthode.

Il ne s'agit plus de mener des audits ponctuels. Il s'agit de repenser l'Etat. Il s'agit de repenser l'action publique. Il s'agit de prendre chaque politique publique et de la passer au crible, de s'interroger sur ses fondements, sur ses objectifs, sur ses moyens. Toutes les dépenses de l'Etat seront concernées, y compris les dépenses d'intervention sur lesquelles on ne s'est pas encore penché bien qu'elles représentent 40 % du budget. Et au-delà de l'Etat, nous nous pencherons sur des politiques plus transversales, dans lesquelles l'Etat intervient à côté d'autres acteurs, par exemple le logement ou la formation professionnelle.

Dès cette semaine, des équipes d'audit associant des membres des corps de contrôle de tous les ministères et des consultants seront chargées d'analyser en profondeur les politiques publiques.

A quoi sert cette politique publique ?

Répond-elle aux besoins des usagers ?

Pourrions-nous la conduire différemment ?

Avec moins de moyens ?

En la ciblant plus ?

Toutes ces questions, vous devrez vous les poser avec ces équipes d'audit et vous devrez y répondre. Et vous devrez le faire dans tous les ministères, pour tous les services, parce que les marges de progrès sont partout, dans tous les coins et recoins de l'action publique, dans tous ses domaines d'action. Vous devrez le faire avec ambition, avec créativité, avec détermination.

Sur la base de ce questionnaire, les équipes d'audit seront en mesure de tracer des « scénarios stratégiques » pour vos ministères.

Ce qui est demandé à ces équipes, ce n'est pas de trancher, ce n'est pas de choisir, c'est de documenter des perspectives d'évolution, de réfléchir aux actions à entreprendre pour les années qui viennent.

Ces scénarios seront présentés dans un premier temps à un *comité de suivi*, piloté par le Secrétaire général de l'Elysée et par le directeur de cabinet du Premier ministre.

C'est au *Conseil de la modernisation des politiques publiques*, présidé par le Président de la République, qu'il reviendra ensuite de décider de l'option à retenir, avec une claire conscience des progrès qu'on peut en attendre, des démarches qu'elle implique, des perspectives qu'elle ouvre.

Je vous parlais d'un changement de méthode profond. Je crois que c'est là le point essentiel. Jamais les plus hautes instances politiques n'auront été autant impliquées dans la modernisation de l'Etat. C'est ce qui a fait défaut aux démarches précédentes. C'est ce qui fera la différence de cette révision générale des politiques publiques. Le *Conseil de la modernisation des politiques publiques* n'aura pas une fonction symbolique : il aura la responsabilité de la décision.

Je serai le rapporteur général du Conseil de la modernisation des politiques publiques. Qu'est-ce que cela signifie ? Que je présenterai les options résultants des

travaux des équipes d'audit et qui auront été retenues par le comité de suivi. Concrètement, je lui dirai : « voilà les options possibles, il ne s'agit pas d'une vision comptable, il s'agit d'une vision d'efficacité, d'une vision de qualité du service public, d'une vision de performance. Plusieurs chemins sont possibles. A vous de décider celui que vous voulez emprunter ».

Mais le conseil de la modernisation des politiques publiques ne décidera pas sans avoir compris les enjeux, saisi la complexité des sujets, compris les attentes parfois contradictoires des citoyens, et entendu les frustrations et les vœux des agents. Et c'est là que votre rôle est essentiel.

De par votre expérience, vous avez été amenés, à de très nombreuses reprises, à réfléchir et à envisager des réformes. Ce potentiel doit maintenant être utilisé : c'est tout le sens de la collaboration qui devra s'établir entre vous et les équipes d'audit.

Impliquez-vous personnellement dans l'exercice. Ne craignez pas de vous exprimer. Vivez cette période comme un moyen de faire passer tous les messages que vous n'avez pas réussi à faire passer jusqu'ici, que ce soit comme manager, comme gestionnaire, comme responsable de programme ou comme membre d'un corps d'inspection.

N'hésitez pas à faire part de toutes les réglementations, les procédures que vous jugez obsolètes, et qui entravent ou retardent votre action.

Travaillez très étroitement avec les équipes des corps de contrôle, qui ont l'expérience de l'analyse des processus administratifs, et avec les consultants, qui ont celle de la rationalisation des activités productives et de la conduite du changement. Tous ces spécialistes ne viennent pas avec des solutions toutes faites et interchangeables.

Mon ministère sera là pour vous orienter dans ce travail. Il assurera, sous la responsabilité de mon cabinet, le pilotage opérationnel des équipes. Et mes directeurs seront à votre disposition pour vous aider, pour vous apporter des éclairages, des réflexions, des comparaisons, des éléments d'analyse. Certaines de ces analyses sont connues et bien documentées. Mais dans d'autres domaines, le travail est encore

immense, et mes services seront là pour aider les équipes d'audit, pour vous aider à le réaliser.

Pour réussir, nous devons aller vite. Un premier *Conseil de la modernisation des politiques publiques* se réunira avant la fin de cette année, afin de faire un point d'avancement de la révision, et de décider les évolutions qui auront déjà été identifiées par le *comité de suivi*.

D'ici au mois de mars 2008, le *Conseil de la modernisation des politiques publiques* aura été saisi des scénarios stratégiques de tous les ministères.

Le respect de ce calendrier est essentiel. Notre objectif, c'est en effet d'inscrire les résultats de cette révision générale et les décisions prises dans une programmation budgétaire pluriannuelle pour les exercices 2009 à 2011.

Cette programmation pluriannuelle, elle est essentielle. Je sais que nombre d'entre vous l'appellent de leurs vœux, parce qu'elle permettra aux gestionnaires de se projeter dans l'avenir : elle leur apportera de la visibilité, elle leur donnera un cadre budgétaire clair sur plusieurs exercices, elle leur évitera d'avoir à reprendre à zéro, chaque année, le dialogue budgétaire. La modernisation de l'Etat, c'est beaucoup une affaire d'outil, et celui-là est essentiel.

Nous ne sommes pas là pour reproduire ce qui n'a pas marché. Nous sommes là pour innover, pour inventer, pour changer.

Nous sommes là pour créer le service public des 10 prochaines années, un service public plus performant, plus rapide, plus souple, plus simple, plus efficace, plus économe.

Nous sommes là pour mettre en place la fonction publique des 10 prochaines années, une fonction publique ouverte, motivante, dynamique, attractive. C'est pour cette raison que la révision générale comportera un chantier interministériel sur la gestion des ressources humaines, que je piloterai personnellement.

Car cette révision générale, elle n'a de sens que si elle est gagnante pour les agents publics.

En tant que ministre de la fonction publique, je mettrai en place les conditions permettant d'intéresser les agents à la réforme, en leur redistribuant la moitié des économies dégagées par l'application de la règle d'un départ à la retraite sur deux non remplacés.

En tant que ministre de la Fonction Publique, je vous doterai également des outils pour que cette règle puisse s'appliquer dans la durée, vous qui tous les jours subissez les contraintes multiples qui font aujourd'hui obstacle à la mobilité des agents. Ces contraintes, ces rigidités, nous allons les étudier précisément pour trouver les voies et moyens de les réduire et d'utiliser au mieux les talents de chacun.

Dans cette optique, nous allons, André Santini et moi, rénover le dialogue social dans la fonction publique. Nous rencontrerons les membres du *Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat* le 17 juillet prochain. Je souhaite que nous trouvions de nouveaux modes de reconnaissance des agents et de nouveaux sujets de dialogue avec les organisations syndicales, que ce soit avec les fédérations de la fonction publique ou au sein de chacune de vos enceintes de dialogue social ministériel.

Mesdames et Messieurs, vous l'avez compris, la révision générale des politiques publiques est un chantier de très grande ampleur, impulsé au plus haut de l'Etat et qui sera conduit avec une détermination sans faille.

Nous ne lançons pas un énième plan, nous lançons un processus résolument nouveau avec une détermination politique sans précédent, auquel chacun d'entre vous va contribuer.

Nous avons besoin de vous, de votre volonté d'avancer, de votre implication personnelle constante, exigeante, approfondie. D'avance, je sais que nous pourrons compter sur vous tous.