

**Intervention de Jean-François Copé,  
ministre délégué au Budget à la Réforme de l'État, Porte parole du gouvernement  
Remise des Trophées de la qualité des services publics  
9 juin 2005**

---

Mesdames et Messieurs,

Je voudrais d'abord vous remercier de m'accueillir et vous dire que je suis tout particulièrement heureux d'être avec vous aujourd'hui, pour ma **première intervention en tant que ministre chargé de la réforme de l'État. Cette nouvelle tâche que m'a confiée le Premier ministre, elle est capitale à mes yeux**, et je veux vous dire d'emblée qu'**elle sera au cœur de mon activité et de mes préoccupations**. À aucun moment, je ne veux envisager la réforme de l'État comme une activité annexe ou un gadget. C'est tout le contraire : **la réforme de l'État, elle est pour moi un levier absolument fondamental de toute l'action du Gouvernement**. Vous le savez, la réforme de l'État, on en parle aux Français depuis des années. Et **pour la première fois depuis trois ans, les choses bougent enfin en profondeur**.

Je veux de ce point de vue **souligner le travail effectué par Renaud Dutreil et Eric Woerth**. Notre pays a su engager un mouvement de modernisation sans précédent, dans trois grandes directions notamment :

- l'administration électronique : chantier immense, qui révolutionne le fonctionnement quotidien de notre administration et démultiplie son efficacité.
- la simplification administrative : c'était évidemment une attente très forte des Français. Et elle est pleinement légitime : nous devons continuer à être imaginatifs de ce point de vue, en répondant de façon très concrète à toutes les situations de confusion, de difficultés, de complexités qui peuvent se poser.
- l'amélioration de la qualité des services publics : C'est tout l'enjeu de la réforme de l'État : avoir une **administration performante**, capable de répondre au mieux aux attentes des usagers ; capable aussi d'inventer au quotidien une **nouvelle relation à l'utilisateur** : une relation faite de respect mutuel et d'écoute. La **Charte Marianne**, qui a été généralisée en janvier dernier a posé les bases de cette nouvelle relation. Il s'agit désormais de la faire vivre jour après jour et de l'enrichir, en restant constamment en initiative sur le sujet. **C'est dans cet esprit bien évidemment qu'ont été conçus les Trophées de la Qualité que je vais remettre tout à l'heure**.

=> Tout cela constitue un chantier absolument majeur, aujourd'hui porté par l'ensemble de notre administration et de ses agents.

Et là encore, je me réjouis que ma première prise de parole se fasse aujourd'hui devant vous : car **c'est bien sur vous, agents publics directement engagés dans le service aux usagers, que repose la réussite de ce mouvement**. C'est votre **implication personnelle** qui garantit le succès de cette modernisation. C'est donc à vous, en priorité, que je souhaite exposer quelques-uns des principes qui vont guider mon action à partir d'aujourd'hui.

\*\*\*

## **I. Comment j'envisage mon rôle de ministre du Budget, chargé de la Réforme de l'État**

### **1. C'est un dossier que je connais bien**

Comme ministre chargé de la réforme budgétaire, je suis depuis 6 mois plongé dans toutes ces questions qui sont au cœur de la modernisation de l'État :

#### **► D'abord avec la LOLF.**

C'est évidemment le grand défi de cette année 2005. Comme pilote de ce dispositif, je mets toute mon énergie :

- à réussir le grand rendez-vous du 1<sup>er</sup> janvier 2006

- à préparer l'État à tous les niveaux, pour que nous tirions tous les bénéfices possibles de ce nouveau cadre budgétaire.

Car, pour moi, la LOLF ne doit surtout pas se limiter à n'être qu'une nouvelle procédure budgétaire. C'est réellement **un esprit nouveau, une culture nouvelle**, qui nous permettra de réformer profondément le travail de l'administration. Avec **trois objectifs** :

- **renover notre conception de la dépense publique.** Ce qui compte, ce n'est plus la dépense supplémentaire, mais la réforme structurelle. Celle qui dégage des marges de manœuvre pour financer de nouvelles priorités. C'est un impératif dans la situation budgétaire qui est la nôtre.
- **redéfinir les missions de l'État**, en nous interrogeant en permanence sur cette question : que veut-on faire de l'argent public ?
- **adopter une démarche de performance.** C'est évidemment le mot-clef de la LOLF. Pourquoi ? Parce que la performance, c'est le gage :
  - d'une action efficace
  - d'une qualité de service rendu
  - d'une gestion au moindre coût.

D'où la nécessité de **l'évaluation**. Là encore, c'est une véritable révolution culturelle. Car il s'agira bien de **rendre des comptes, pour chaque politique publique**. Chaque engagement pris sera passé au crible des indicateurs de performance et des cibles de résultats. Les **conférences de gestion publique** que j'ai tenues avec Thierry Breton ont permis de ce point de vue de préparer le rendez-vous majeur que sera le **Débat d'Orientations Budgétaires** ce mois-ci : il s'agira pour la première fois d'un vrai rendez-vous avec le Parlement sur les orientations des politiques publiques et la meilleure allocation des ressources en fonction de nos objectifs.

► **Sur les autres chantiers, j'ai également souhaité que le ministère du Budget soit en pointe.**

- Je pense en tout premier lieu à l'amélioration des relations entre l'administration fiscale et le contribuable avec la mise en place de la **Charte des contribuables**, pour inscrire dans le marbre un guide des bonnes pratiques, qui expose les droits et les devoirs de chacun.
- Je pense aussi à la **campagne de l'IR**, placée sous le signe de la **modernité** et de la **simplicité** :
  - énorme succès de la **télédéclaration** : 3.740.000 télé déclarants
  - **déclaration simplifiée** pour 17 millions de Français
  - expérimentation de la **déclaration pré-remplie** en Ille et Vilaine.
- Enfin, Bercy a su montrer la voie dans deux domaines majeurs :
  - **la modernisation de la gestion immobilière**
  - **la rationalisation des achats**

C'est sur la base des bons résultats obtenus que nous allons pouvoir généraliser ces expérimentations à l'échelle de tous les ministères.

=> Vous le voyez, **l'esprit de réforme souffle à Bercy** et tous ces chantiers sont des chantiers où je me suis impliqué avec toute mon énergie, et toute ma détermination. **C'est dans ce même esprit que je souhaite aujourd'hui conduire la réforme de l'État.**

## 2. Quels principes guideront mon action ?

**J'ai personnellement plaidé pour ce rapprochement entre la réforme budgétaire et la réforme de l'État** : elles doivent être conduites dans un même esprit, une même logique, une même démarche.

Sans entrer dans le détail de mes priorités, je souhaite dès aujourd'hui rappeler certains principes auxquels je tiens, et qui guideront mon action :

- La réforme de l'État a pour objectif d'améliorer la vie des usagers, de rendre un meilleur service aux citoyens et d'optimiser l'utilisation de l'argent prélevé sur les contribuables. Elle doit donc se traduire

**concrètement**, par des **mesures lisibles**, par des améliorations réelles. Il y a là un **impératif d'efficacité** absolument essentiel.

- La réforme de l'État n'est pas chose aisée. Elle met en œuvre des acteurs nombreux, de plusieurs ministères mais aussi des partenaires de l'État. Elle suppose de **revisiter des habitudes, des procédures, et donc de rompre avec un certain confort**. Elle mobilise aussi des structures parfois difficiles à identifier. Il convient donc de **bien coordonner le travail** de ces intervenants et **identifier clairement les objectifs poursuivis et les leviers d'action**. La logique de la LOLF, d'objectifs, d'indicateurs, de résultats, s'applique évidemment à la réforme de l'État.
- **La réforme de l'État ne se mettra pas en œuvre sans les agents, ni contre eux. Elle ne peut réussir qu'avec eux et que grâce à eux.** Ce sont eux qui souffrent les premiers des blocages de notre État. C'est aussi à eux que reviennent les mérites des très nombreuses actions ponctuelles engagées. Les agents doivent trouver dans la modernisation de l'État un motif renouvelé de fierté.
- Cela signifie **faire une large place aux initiatives**. Et mettre en valeur deux principes introduits par la LOLF : la **liberté** et la **responsabilité**. En confiant aux gestionnaires locaux le soin de déterminer, en concertation et en toute transparence avec les agents, les meilleurs moyens d'atteindre les objectifs fixés par les ministres et les responsables de programme, la LOLF a bien entendu promouvoir cette liberté. J'entends faire en sorte que ne se recréent pas de blocages, de freins. **Vous me trouverez toujours à vos côtés pour libérer vos initiatives.**
- Enfin, et c'est un point essentiel à mes yeux, il s'agit aussi de poursuivre l'articulation entre ce qui se fait au ministère des Finances et ce qui se produit ailleurs dans l'État. On dit souvent qu'il convient de dépenser mieux. **Avec la Réforme de l'État, le Budget pourra promouvoir cette culture de la meilleure dépense.**

\*\*\*

## II. Les récompenses remises aujourd'hui s'inscrivent totalement dans cet esprit

Si nous sommes réunis aujourd'hui, c'est pour **distinguer les initiatives les plus innovantes et récompenser les services locaux les plus « en pointe »**. Autant vous dire que ces trophées, qui existent depuis trois ans, correspondent tout à fait à ma vision d'un État moderne et performant.

**Pour 4 grandes raisons au moins :**

### **1<sup>re</sup> raison : votre démarche est une démarche de modernisation et de mobilisation.**

Ce qui me plaît dans ces trophées, c'est qu'ils viennent récompenser une administration qui sait se mobiliser elle-même, s'interroger sur son propre métier, et imaginer des réponses nouvelles, créatives et surtout concrètes.

### **2<sup>e</sup> raison : Votre démarche est une démarche de proximité, de terrain.**

Cette année, l'appel à concourir était particulièrement large : à l'ensemble des services publics s'ajoutaient pour la première fois les établissements publics et associations conventionnées du champ social et médicosocial. Et je sais que dans l'assistance, plus de la moitié d'entre vous vient des services déconcentrés de l'État, des services des collectivités territoriales, des services hospitaliers, des associations. Je tiens à le souligner car **notre pari de modernisation, nous l'aurons relevé si la démarche de performance irrigue l'ensemble des services publics, partout sur le territoire, de façon très concrète. Au service de la vie quotidienne des gens.** C'est aussi cela que viennent récompenser ces trophées : des actions de proximité, dans tous les domaines de la vie de tous les jours : l'emploi, la garde des enfants, la santé, l'accueil des personnes handicapées...

### **3<sup>e</sup> raison : Ces trophées entrent pleinement dans la culture de l'évaluation et de la performance que je souhaite promouvoir.**

En effet que valorisent-ils ? L'efficacité, l'innovation, la réussite, l'exemplarité. Autant de valeurs qui doivent être au cœur de toute notre administration. Ici, ces trophées sont attribués par un jury, qui se fonde sur une évaluation précise et notamment une visite sur site. Mon but, c'est que l'ensemble de nos services publics soient en permanence dans cette démarche auprès des usagers : faire la démonstration de leur efficacité, de leur performance, de leur modernisation.

### **4<sup>e</sup> raison : Ces trophées viennent récompenser des équipes.**

Et ça, pour moi, c'est primordial. La démarche de qualité, elle repose avant tout sur un investissement humain. Il y a bien sûr une part matérielle : un bon accueil téléphonique suppose des centraux modernes par exemple. **Mais l'essentiel, c'est l'implication de chacun et la mise en place d'un véritable management des équipes.** Là encore, j'en fais l'expérience avec la LOLF : moderniser l'État, c'est aussi révolutionner la gestion des ressources humaines. Nous avons la chance dans notre pays de disposer d'un personnel ayant une haute conscience de son rôle au service des Français. Ce potentiel humain est un atout majeur : il faut le valoriser. **C'est en cela aussi que ces trophées sont importants : ils montrent que quand on décide de se mobiliser, de se bouger, de libérer un peu les énergies des uns et des autres, on peut aller au bout d'un projet vraiment innovant.**

**=> Pour toutes ces raisons, je suis très heureux d'être avec vous aujourd'hui pour remettre les 6 trophées de la qualité.**

Ils sont le reflet de ce que le service public peut donner de meilleur. Ils montrent que la modernisation de l'État est avant tout un état d'esprit, une volonté de tous les jours. Je sais que je peux compter sur vous tous dans cette démarche : vous avez démontré votre capacité à innover, à imaginer, à aller au-delà des conformismes. Vous êtes de ce point de vue la vitrine de l'État : je tiens évidemment à vous en féliciter collectivement.

**De mon côté, vous pourrez compter sur mon engagement à vos côtés, sur ma mobilisation au quotidien pour accompagner ces modernisations. Pour encourager vos initiatives.** Et pour que nous développions ensemble un service public de qualité, performant, au service des valeurs qui sont les nôtres :

- l'engagement
- le service du public
- la fidélité aux valeurs de la République.