

Comment réformer les services publics

Tony Blair

A l'heure où le débat sur le réformisme politique est réouvert à travers les questions des retraites et de la décentralisation, il a semblé utile à EN TEMPS REEL de publier un texte de Tony Blair sur les services publics.

Ce texte - inédit en France - est un manifeste politique. Il n'échappe donc pas aux contraintes traditionnelles qui pèsent sur ce genre d'exercice. Mais cela n'enlève rien à la valeur du document. Bien au contraire.

Car, ce qui frappe chez Tony Blair et cela fait contraste avec le discours de la gauche française, c'est la vigueur et la clarté de son énonciation politique. Or, en politique, les règles et le contenu de l'énonciation sont essentiels.

Par-delà la question centrale des services publics, ce texte soulève trois enjeux d'énonciation du politique :

Le premier renvoie à l'idée de rupture avec le passé. Tony Blair nous dit que la conception et le contenu des services publics ne peuvent plus être les mêmes non pas parce que les services publics seraient condamnés, mais tout simplement parce que, sous leur forme traditionnelle, ils seraient arrivés à épuisement. En soi ce constat peut sembler banal. Il y n'a en effet rien de plus naturel que d'appeler au changement quand le monde change. Pourtant, si l'on met en regard ce discours avec celui que tient la gauche française, le contraste est saisissant.

Cette dernière continue à être extrêmement gênée par le thème de la rupture. Dans son imaginaire politique, la seule rupture historiquement valorisée est celle avec le capitalisme. Or de cette rupture, elle ne parle plus, parce qu'elle est devenue réformiste. Pour autant elle se montre réticente à entériner formellement la rupture avec sa propre histoire, ses propres conceptions. Comme si l'abandon de l'idée de rupture avec le capitalisme lui interdisait par symétrie d'admettre qu'elle avait profondément changé. C'est pour cette raison que la gauche française continue à nier le besoin pour elle de théoriser son aggiornamento réformiste. Elle refoule l'idée de rupture en persistant à utiliser le discours codé qui est le sien : une énonciation politique radicale toujours valorisée mais rarement pratiquée, un réalisme idéologiquement dévalorisé mais largement pratiqué.

Naturellement, des facteurs historiques expliquent les différences d'énonciation du politique en France et en Grande-Bretagne. Toute la question est de savoir si l'histoire est un substitut au courage et si comme toute histoire, celle-ci n'est pas un jour amenée à prendre fin. Si l'on voulait être rigoureux, il faudrait d'ailleurs étendre la comparaison à l'ensemble des forces de gauche en Europe. On constaterait alors que la spécificité française réside dans le très faible ancrage de sa gauche dans une tradition sociale démocrate. Ainsi lors du tout dernier congrès du SPD, le chancelier allemand Gerhard Schröder a avancé comme thème central « Du courage pour les réformes ». Là encore l'intitulé peut sembler banal. Pourtant on imaginerait mal le congrès du PS reprendre ce thème et cela pour deux raisons. La référence au courage est synonyme de sacrifices, celle de réforme renvoie à l'idée de changement. Autant de termes qui ne peuvent être maniés qu'avec précaution face à une base militante profondément conservatrice.

Pourtant, un fait s'impose. La gauche ne peut plus - surtout depuis le 21 avril - éluder cette question : son refus persistant d'assumer pleinement son réformisme, y compris face à l'extrême gauche, n'est-il pas de nature à alimenter le populisme en France ? La réponse à cette question n'est pas simple. Mais le fait que la gauche refuse l'idée même de

débattre de cette question fait problème. Rappelons d'ailleurs qu'à ce jour la gauche n'a livré aucune interprétation politique de fond sur son terrible échec de 2002. Aussi, tant qu'elle ne renoncera pas définitivement à faire de l'écart entre son discours et ses pratiques une source d'identité politique elle continuera à alimenter la déception consommée des uns et l'indifférence croissante des autres. Au regard des positions prises par la gauche face à la politique plutôt courageuse de la droite sur la question des retraites, il est à craindre que cette évolution ne soit pas pour demain.

Le second axe de l'énonciation blairiste repose sur l'idée de valorisation du changement.

Là encore le contraste avec la gauche française est très frappant. Tony Blair met en permanence l'accent sur les opportunités offertes aux individus dans le nouveau monde. Ces opportunités sont naturellement idéalisées. Mais cela n'enlève rien au fait qu'il a pour mérite de trouver une certaine positivité au monde d'aujourd'hui alors que le discours de la gauche française reste encore puissamment imprégné par le discours de la perte : perte d'emplois, perte de repères. Il est par exemple frappant de voir que le discours politique de la gauche semble teinté d'un profond pessimisme à la fois parce que cela lui permet de justifier son positionnement critique vis-à-vis du système capitaliste actuel mais aussi parce que prisonnière de ses anciens référents, elle ne parvient pas à penser le monde actuel autrement que sur un mode fondamentalement inquiet. Force est cependant d'admettre que la droite ne propose pas une meilleure alternative même si ce n'est généralement pas sur ce terrain qu'elle est la plus attendue.

Il y a enfin un troisième axe dans l'énonciation blairiste : il insiste sur l'importance des processus d'individualisation, des préférences et des choix et sur la nécessité de conditionner l'organisation et la réforme des services publics à cet impératif.

La gauche française n'est, sur le fond, pas loin de penser la même chose. Elle insiste beaucoup plus que par le passé sur le besoin d'autonomie, qu'elle met d'ailleurs en avant pour ne pas parler d'individualisme, assimilé à égoïsme.

Mais la reconnaissance de cette réalité n'a pas toujours été suivie d'effets. La pratique politique française, toutes tendances confondues, a été et reste marquée par une défiance profonde vis-à-vis de toute expression sociale qui n'emprunterait pas le canal politique et ceci au nom d'une vision très procédurale de la légitimité politique (» le pouvoir issu des urnes ») et d'une croyance inaltérable dans l'importance du changement par le haut.

Soyons clairs. Le blairisme ne saurait être un modèle pour la France. Non seulement parce qu'il n'est pas dénué de faiblesses symétriques de celles de la gauche française, mais aussi et surtout parce que si les expériences sont toujours comparables elles sont rarement transposables.

C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'EN TEMPS REEL publie ce texte et non dans celui d'une adhésion paresseuse à une expérience étrangère aussi stimulante soit elle.

Tony Blair est le Premier ministre du Royaume-Uni.

Sommaire

INTRODUCTION	5
NOUS NE SOMMES PLUS EN 1945	5
TIRER LES LEÇONS DU PASSE	8
PLAIDOYER POUR LE SERVICE COLLECTIF	10
DES SERVICES ACCESSIBLES A TOUS, DES PRESTATIONS PERSONNALISEES	14
Des normes nationales pour plus d'égalité	16
Lâcher les rênes en décentralisant	17
Une philosophie renouvelée du service public	18
Laisser le choix	20
FAIRE TRIOMPHER LE PROGRES	22
A fond pour l'investissement et la réforme	23

INTRODUCTION

Je voudrais souligner combien la période politique actuelle est importante pour la gauche britannique. Rarement, dans notre histoire, avons-nous eu une telle occasion de modeler le paysage politique et de faire progresser nos valeurs. Je suis résolu à ce que nous ne laissions pas passer cette chance.

Le parti travailliste n'est jamais aussi fort que lorsqu'il est animé d'une passion réformiste et qu'il ne craint pas d'engager les réformes audacieuses nécessaires. Il est temps de prendre conscience que les innovations de 1945 furent certes une grande victoire, mais un produit daté aussi, dont nous ne devons pas être prisonniers.

Pour assurer à nos concitoyens des perspectives d'avenir et la sécurité, une refonte totale des services publics s'impose. La gageure est de les rendre accessibles à tous (instruments d'égalité) et personnalisés (adaptés aux besoins spécifiques des publics considérés).

Ce texte est donc un manifeste politique, et non un programme de gouvernement. Il y a maintenant cinq ans que nous menons notre mission de réforme des services publics. Les bases sont posées. Mais il est bon de réaffirmer, au moment de passer à la vitesse supérieure, le bien-fondé de la réforme et les bénéfices à en tirer.

Au fond, nous avons un message et un seul : rompre avec le passé est le plus sûr chemin vers plus de justice sociale. Le gouvernement travailliste ne pourra se prévaloir d'avoir été à la hauteur des idéaux et des conquêtes du gouvernement de 1945 que s'il a le courage de ses convictions et qu'il le manifeste en menant à bien ses réformes.

NOUS NE SOMMES PLUS EN 1945

Il est toujours plus difficile d'être critique à l'égard de sa propre action qu'à l'égard de celle des autres. C'est vrai notamment pour la réforme des services publics. Le parti travailliste a créé le NHS (système national de santé), instauré l'Etat-providence et institué l'éducation pour tous. Ce sont nos « joyaux de la couronne », des conquêtes remarquables que nous devons à nos grands hommes politiques ; des avancées fidèles à nos valeurs, dont la réalisation a exigé courage, clairvoyance et abnégation.

On peut donc comprendre que c'est toucher la corde sensible que de les dénigrer aujourd'hui, même si l'on sait au fond que tout progrès vient un jour à être dépassé.

Le constat est sévère : nos services publics, en dépit de la diligence et du sens de l'intérêt public de nos fonctionnaires, ne sont plus à la hauteur d'une nation comme la Grande-Bretagne.

Certes, des progrès importants ont été faits depuis 1997. Nos écoles primaires affichent les meilleurs résultats jamais enregistrés. Il n'y a pratiquement plus de classes de plus de 30 élèves. Nous avons recruté 20 000 enseignants, 80 000 auxiliaires scolaires et 39 000 infirmières. Le nombre

d'opérations du cœur augmente d'un tiers chaque année. Quatorze hôpitaux ont été ouverts et 54 autres sont en chantier – c'est le plus gros programme de construction d'hôpitaux de l'histoire. La délinquance a reculé de 22% depuis 1997, selon la vaste enquête menée par l'observatoire spécialisé.

Nous avons de quoi être fiers. Mais nous avons encore beaucoup à faire pour retrouver le niveau qui revient à une nation comme la nôtre.

Trop de criminels courent toujours en échappant à toute sanction. Si la moitié des jeunes de 16 ans réussit aux examens, l'autre moitié est en échec et des dizaines de milliers de jeunes quittent l'école sans qualification. Quant au NHS, il est sorti de la crise du début des années 1990, mais les listes d'attente restent trop longues et la qualité des services, trop inégale. Notre réseau de transports en commun a besoin d'être modernisé, moyennant un effort d'investissement soutenu.

Tout cela, nous le savons d'expérience, par nos électeurs, par les agents en contact avec le public, par les experts et par les statistiques. Nous savons aussi que nos services publics souffrent non seulement du sous-investissement comme ils l'ont fait pendant des décennies, mais aussi de l'absence de réformes engagées pour les moderniser et les centrer sur l'utilisateur.

Les réformes que nous voulons mener à bien ont pour but de les améliorer, et non de les remplacer par d'autres dispositifs ou de les démanteler. Nous estimons qu'elles répondent à nos valeurs progressistes d'égalité des chances, de responsabilité, de prise en main par chacun de son propre avenir, ainsi qu'à notre volonté constante de progrès économique et social. Nous voulons une Grande-Bretagne où chacun puisse donner sa pleine mesure, et où les richesses et les possibilités d'ascension soient partagées. Nous sommes pour une égalité réelle, à mérite égal, chances égales et non pour un égalitarisme pur et simple. Des services publics forts sont une composante indispensable à une société plus juste et plus prospère.

Si nous voulons voir aboutir les ambitions que nous avons pour le pays et les services publics, nous devons faire preuve du même courage que Clement Attlee et Aneurin Bevan. Comme eux, nous devons remettre en cause le *statu quo* et redimensionner la sphère publique en fonction des besoins de notre temps. L'action collective de lutte contre la pauvreté, de promotion de la santé et de l'éducation est plus nécessaire que jamais. Encore faut-il ne pas négliger les exigences de qualité et de choix actuels, qui ne sont plus vraiment ceux des années 1940.

Si les sympathisants du parti travailliste ne peuvent qu'être fiers des succès du premier gouvernement d'après-guerre, il est temps d'admettre que les acquis de 1945 sont dépassés et que nous ne devons pas en rester prisonniers. Ce qui était juste en période d'austérité, ne répond plus aux besoins d'une époque où la prospérité et la demande de consommation ne cessent de croître.

La réforme doit concilier deux forces qui tirent les personnes, la société et les gouvernements dans des directions opposées. La première est l'individualisme : un monde dans lequel il y a plus de choix, de services individualisés, de liberté pour réussir, mais qui engendre une plus grande insécurité quand on est seul, ou sans les compétences et les moyens nécessaires pour y faire face.

La seconde est l'interdépendance : un monde où les nouvelles technologies et les voyages rapprochent, où les problèmes d'une partie du monde se répercutent immédiatement sur l'autre. Un monde où il est impératif de tisser des liens et de renforcer les solidarités.

Des services publics modernes - santé, éducation, transports, maintien de l'ordre - doivent concilier cette liberté de choix de l'individu et la nécessité d'agir ensemble, solidairement.

Il faut donc aller au-delà de 1945, parce que le monde a changé. Les mesures de l'époque étaient l'équivalent social de la production en série : après des décennies de tout ou rien en matière de protection sociale, l'uniformité devenait une ambition des plus louables. Il fallait que tout soit dirigé et géré par les pouvoirs publics, ce qui induisait une relation paternaliste entre l'Etat et l'individu, entre le donateur et le bénéficiaire. Il s'agissait de fournir un service accessible à tous, élémentaire et standardisé. Les aspirations et les préférences personnelles n'étaient pas prioritaires. On pensait à l'époque que l'Administration savait ce qu'elle faisait, ce qui n'était pas totalement faux.

Telle n'est pas la situation d'aujourd'hui. Dans l'ensemble, la population bénéficie désormais d'avantages tels que choix, qualité, perspectives et autonomie. Il faut reconnaître et saluer ces nouvelles attentes qui traduisent souvent la volonté du gouvernement travailliste d'améliorer le niveau de vie de ceux qui travaillent et de leurs familles.

Mais le parti travailliste sait bien que, pour ce progrès-là, il est indispensable d'avoir un gouvernement actif et des services publics forts. Il s'oppose à ce qu'on disait à l'époque Thatcher – « la société, ça n'existe pas »¹ - avec ses conséquences en termes d'action publique, de restrictions budgétaires qui finissent par affaiblir les services publics et démoraliser les fonctionnaires.

Nous sommes convaincus que chacun de nos services est fondé sur la nécessité permanente de l'action collective. C'est seulement avec une police et un système judiciaire modernisés que l'on pourra s'attaquer à la délinquance et au sentiment d'insécurité. Le secteur privé n'est pas la solution. Développer l'éducation dans un pays qui porte encore les stigmates du manque de mobilité -sociale exige des dispositions collectives. Il en va de même pour la santé : à une époque d'augmentation du coût *des médicaments*, de progrès médical et d'allongement de l'espérance de vie, la sécurité et la qualité ne pourront jamais être acquises autrement. Non seulement la réforme des services publics est vitale pour l'immense majorité des familles qui n'ont pas les moyens de faire appel au privé, mais elle renforce la cohésion sociale et permet de s'attaquer à certaines inégalités profondes.

Nous rejetons très clairement la philosophie de droite : recours au marché pour un petit nombre et services poubelles pour les autres. Mais nous voulons aussi sortir du schéma qui transposait le modèle de la production de masse, qui a trop souvent caractérisé le service public après 1945.

Il faut que le service public réponde mieux aux besoins locaux et individuels. La satisfaction de l'utilisateur doit devenir une culture, un mode de vie, pas seulement un « plus ». Cela veut dire que des normes nationales sont nécessaires, mais pas suffisantes. Il nous faut franchir une nouvelle étape de décentralisation au profit de ceux qui sont en contact avec le public, afin qu'ils soient davantage à l'écoute des attentes.

¹ Margaret Thatcher avait en fait repris une expression de l'économiste libéral Von Hayek qui voulait dire par là que seul l'individualisme méthodologique devait servir de fondement à l'analyse sociale (NdE).

La gageure est d'investir dans le service public afin qu'il offre des prestations collectives répondant le plus possible aux préférences et aux besoins individuels – un service pour tous, des prestations personnalisées. C'est un système de justice pénale rééquilibré en faveur des victimes. C'est un système de santé national, mais des soins spécifiques : pas de bureaucratie qui s'exerce de haut en bas, mais un service de proximité à l'écoute des besoins. Pour les écoles, c'est renoncer au vieux système monolithique « taille unique », au profit d'un système spécialisé qui permette d'améliorer le niveau, les comportements et les choix.

Il ne faut pas avoir peur du changement. La gauche croit au progrès, pas au *statu quo*. C'est toujours quand nous avons été les plus radicaux que nous avons le mieux réussi. Nous sommes pleins de foi, d'espérance et d'optimisme, et nous avons la conviction que l'action politique peut rendre la vie meilleure. Nous pensons qu'un Etat réformé peut élargir les perspectives individuelles et que le « privé » n'est pas toujours supérieur. A nous d'en faire la preuve et de renforcer le consensus.

Nous avons jeté les bases d'une période de progrès : un nouveau dispositif constitutionnel, une économie stable et florissante qui permet de faire des projets ; plus d'emplois, un salaire minimum pour rendre le travail plus avantageux que l'assistance, des aides pour les familles et des hausses d'impôts pour financer les investissements. Mais si nous voulons faire plus, créer une société plus juste et offrir davantage de chances à ceux qui sont le plus démunis, il faut améliorer nos services publics.

Le temps est venu de donner corps à notre vision. Nous avons les moyens de définir un cadre politique valable pour les générations futures ; d'instituer dans notre pays un consensus qui pousse résolument le centre de gravité de la politique vers le progrès.

TIRER LES LECONS DU PASSE

Le parti travailliste est radical par nature, mais sans suffisance ; réformateur, sans conservatisme. Tirons les leçons du passé. Quand nous menons la réforme avec audace, que nous avons une vision convaincante et que nous la soutenons jusqu'au bout, nous réussissons. Si nous nous contentons de défendre le *statu quo*, nous échouons et finissons par perdre le pouvoir.

Dès les premières heures de notre histoire, nous avons été appelés à agir dans l'urgence pour résoudre le problème des sans-abri et des logements insalubres : ce fut, en 1924, une loi du premier gouvernement travailliste (Wheatley Housing Act).

Au milieu du XXe siècle, le parti travailliste n'a cessé de lutter contre les cinq fléaux dénoncés par Beveridge : la pénurie, la maladie, l'ignorance, la misère et l'oisiveté. Le gouvernement de Clement Attlee a mis en place en 1945 un système radicalement renouvelé de droits à l'emploi, à l'éducation, à l'assurance sociale et aux soins médicaux. Il a institué pour trente ans un consensus autour de l'Etat-providence.

En ce début de XXIe siècle, nous devons poursuivre ses réformes pour répondre aux besoins de notre temps. Notre but, comme toujours, est de donner davantage de pouvoir à l'individu, tout en garantissant l'égalité d'accès. Mais notre façon de réformer évolue d'une décennie à l'autre et la tâche n'est jamais facile.

En 1945, le défi était de construire un pays qui donne « sa juste part à chacun », comme on disait, et qui fasse disparaître la pauvreté et le chômage de l'entre-deux-guerres. On se demandait, en 1945, si la vie pouvait offrir autre chose que la trahison dont avaient été payés tant de soldats et leurs familles après 1918. Le gouvernement Attlee a été confronté à des difficultés particulièrement graves : une crise monétaire, une industrie ravagée par la guerre, des exportations en ruine. La survie de la Grande-Bretagne dépendait alors presque entièrement des Etats-Unis. Pourtant, pas une fois il n'a hésité à poursuivre sa mission de progrès.

Les chanceliers de l'Echiquier travaillistes qui se sont succédé dans les années 1940, notamment Dalton, Cripps et Gaitskell, se sont battus contre l'adversité pour trouver les moyens sans lesquels aucun progrès social n'est possible. Et ils les ont trouvés. Ils ont refusé obstinément les vieux dogmes du Trésor - qui avaient été si préjudiciables à l'économie et à la société entre les deux guerres - et ont élaboré un programme autour du plein emploi, de la couverture médicale et de l'Etat-providence.

Le rapport Beveridge a été mis en œuvre. Les pensions ont augmenté sensiblement pour les veuves et les personnes âgées ; les allocations familiales ont été créées. Le gouvernement de 1945 a instauré l'éducation secondaire gratuite, donnant aux meilleurs élèves de la classe ouvrière la possibilité d'accéder à l'université.

Chaque étape a été une bataille. Entre 1946 et 1948, Nye Bevan a dû se battre non seulement contre la British Medical Association (syndicat des médecins), mais contre elle, les Collèges royaux et les collectivités réunis pour créer le National Health Service. Il a défendu les idéaux travaillistes malgré la véhémence de l'opposition. Le NHS reposait sur le principe que les soins de santé devaient être dispensés en fonction des besoins de chacun, pas de ses moyens. Certains s'y sont opposés à l'époque. D'autres voudraient que nous y renoncions aujourd'hui. Mais ce fut l'un des plus grands actes d'émancipation du XXe siècle, l'un des plus civilisateurs.

Quand il était ministre de l'Education, Tony Crosland a cherché à mettre fin à la fracture créée par l'examen de fin d'études primaires. Harold Wilson a poursuivi à la fin des années 1960 l'expansion de l'enseignement supérieur. En 1976, avec son discours au Ruskin College d'Oxford, Jim Callaghan a inscrit au premier plan des préoccupations nationales la question du niveau des établissements d'enseignement. Tous ces leaders travaillistes se sont battus avec passion pour le droit de chaque enfant à une éducation correcte, rejetant le vieux dicton des Conservateurs pour qui « plus veut toujours dire moins bien » et pour qui aussi il y a un groupe limité et immuable de talents dans notre pays, ce qui a longtemps entravé le développement de notre pays et entretenu la division des classes.

Toujours, notre parti s'est battu au nom du progrès. Là où nous avons été réformateurs, nous avons laissé un héritage majeur. A l'inverse, là où nous ne l'avons pas été, nous l'avons payé très cher. Dans les années 1960 et 1970, l'échec du parti travailliste à réformer le fonctionnement des relations entre partenaires sociaux et des conflits a favorisé le retour des Conservateurs et de leurs politiques néfastes. De même, son incapacité de répondre aux aspirations d'accession à la propriété de nombreux locataires de logements sociaux a ouvert la voie non seulement au « droit d'acheter » mais à une offensive en règle des Tories contre les collectivités locales et les services de proximité.

Encore une fois, le parti travailliste et les syndicats croient à un partenariat social authentique, qui accepte la nécessité du changement et de la réforme. Le *statu quo* n'est pas viable sans changement radical de la qualité et de la réactivité du service public.

L'heure est aux aspirations sans précédent, au déclin de la déférence, à la multiplicité des choix et des besoins, et à une plus grande autonomie personnelle : nous avons à donner une expression contemporaine à nos valeurs. Gardons à l'esprit la conclusion de Tony Crosland dans *The Future of Socialism* (L'Avenir du socialisme) : « Les aspirations socialistes ont été formulées pour la première fois il y a plus de 100 ans. Certaines restent d'une actualité criante... mais des problèmes nouveaux, imprévus, et qui prennent de l'importance à mesure que les vieux fléaux sont éliminés, ont surgi depuis ; ils pourraient avoir de graves conséquences sur le bien-être, la liberté et la justice sociale. » C'est au même impératif de réforme que nous sommes confrontés.

D'autres pays connaissent ces problèmes. Partout en Europe, des partis et gouvernements sociaux-démocrates se débattent avec la question de la modernisation du service public et progressent grâce à des politiques audacieuses. La Suède, le Danemark et les Pays-Bas, par exemple, ont poussé les services de santé et d'éducation à offrir davantage de choix ; ils imposent progressivement des normes nationales plus exigeantes, notamment un délai d'attente maximum plus court à l'hôpital et le droit, pour les patients, de se tourner vers le secteur privé ou l'étranger si ce délai n'est pas respecté. En Allemagne, la qualité et l'efficacité des systèmes de santé et d'éducation ont déclenché de vifs débats au niveau national.

Les partis réformistes du centre gauche ne doivent pas avoir peur de briser les structures monolithiques du service public qui imposent un schéma unique pour tous, si ces structures font obstacle à une meilleure qualité et à des aspirations plus grandes. Comme nous, d'autres gouvernements réformateurs de centre gauche considèrent que la restructuration du service public (sur la base de principes proches des nôtres) est essentielle pour tenir les engagements d'égalité des chances et de justice sociale.

PLAIDOYER POUR LES SERVICES COLLECTIFS

Nos services publics souffrent de sous-investissement chronique. Nous avons montré notre volonté d'y remédier, notamment par des hausses d'impôts destinées à financer une stratégie à long terme de rénovation. Nous appuyant sur une économie stable et solide, nous mobilisons les moyens nécessaires pour offrir à tous des services de qualité. Cet investissement suscite de vives controverses politiques, mais c'est une lutte de principe que nous devons remporter.

Depuis 1945, le service public se bat contre l'instabilité financière d'une économie en dents de scie. Il a été négligé sous les gouvernements conservateurs dans les années 1950. Pas un seul hôpital n'a été ouvert jusque dans les années 1960. Dans les années 1960 et 1970, le nombre de nouveaux médecins et enseignants a oscillé au gré des hausses et réductions d'investissement liées à l'amélioration ou à la dégradation de la conjoncture. D'où une grave pénurie de personnel dans les écoles et les hôpitaux vers la fin des années 1970.

Ces services ont subi ensuite l'hostilité pure et simple des gouvernements Thatcher des années 1980. Elle s'est traduite par l'absence d'investissement dans les infrastructures, par une diminution

constante des revenus des fonctionnaires par rapport à ceux des salariés du secteur privé et, à la fin des années 1980, par de véritables compressions dans l'ensemble de la fonction publique. Au sein du NHS, les dépenses ont continué à augmenter en chiffres réels, mais moins rapidement que dans les années 1960 et 1970, et moins que dans les autres sociétés industrialisées. La part du revenu national consacrée à l'éducation a fortement diminué.

Ce resserrement régulier des moyens a eu des conséquences désastreuses. Comme l'a montré le récent Rapport Wanless, en 20 ans le nombre d'infirmières a progressé de moins de 20 %, contre 65 % dans les sept pays de référence. La Grande-Bretagne a moins de médecins et d'infirmières par habitant qu'eux, à cause de la réduction systématique du nombre de places dans les écoles et les facultés sous les gouvernements conservateurs.

Dans un tel contexte, il était inévitable que nos millions d'agents soient de plus en plus démotivés.

Une grande partie de l'œuvre de démantèlement des Conservateurs s'est faite sous couvert de réforme, ce qui a suscité un certain scepticisme à l'égard du changement. De nombreux agents craignent qu'elle ne sape encore davantage le service public. Nous sommes conscients de la nécessité d'expliquer clairement aux fonctionnaires en quoi elle consiste, surtout quand elle a des incidences sur leur salaire et leurs conditions de travail.

Car la réforme n'est plus un moyen de masquer le démantèlement du service collectif ou la dégradation des conditions d'emploi, mais bien la voie d'un service de meilleure qualité. Le dévouement du personnel est primordial pour que les services soient de qualité. L'immense majorité du personnel du NHS, qui travaille maintenant pour les sous-traitants chargés de gérer les nouveaux hôpitaux dans le cadre de la PFI (Public Finance Initiative)², reste employée aux mêmes conditions. Les conditions d'emploi du personnel des collectivités locales, repris par des sociétés privées dans le cadre du programme « Best Value », sont préservées par le règlement dit « TUPE » (transfert de garanties et protection de l'emploi), notamment des droits à la retraite ; les recrutements se font aux mêmes conditions. Ce gouvernement continuera à protéger les intérêts des agents publics à travers une procédure de consultation obligatoire et le dialogue avec les syndicats.

Les investissements publics progressent à un rythme sans précédent : 7,5 % par an (taux réel) pour la santé dans les cinq prochaines années, et 6 % pour l'éducation et les services sociaux ces trois prochaines années. Ceci n'est possible qu'au prix de choix budgétaires difficiles. Nous sommes déterminés à continuer d'augmenter les investissements dans le service public – plus rapidement même que les autres grands pays européens, dans le cas de la santé et de l'éducation.

Il a fallu du temps pour en arriver là, mais il n'y a pas lieu de s'en excuser : le progrès durable n'allant pas sans investissement durable, il fallait commencer par redresser l'économie. On ne peut faire d'investissements soutenus dans les écoles, les hôpitaux et les chemins de fer sans discipline

² Le PFI a pour objectif essentiel de lever de l'argent pour le secteur public sans accroître l'emprunt public. Des entreprises construisent des écoles ou des hôpitaux. En échange, elles obtiennent un contrat qui leur permet de les louer au secteur public sur vingt, trente ou quarante ans. Au terme de ce contrat les bâtiments deviennent propriété de l'Etat. L'argent pour ces investissements étant levé par les entreprises privées, il ne pèse pas sur l'emprunt public. Dans la suite du texte nous traduirons PFI par financement privé. (NdE)

fiscale. Réduire la dette nationale, dont le service coûtait chaque année autant que le budget scolaire, était à l'évidence une priorité. Notre volonté de rétablir la stabilité en évitant les taux d'intérêt élevés et l'inflation était confortée par l'indépendance de la Banque d'Angleterre. Faire reculer le chômage, c'était augmenter les recettes fiscales et diminuer le coût des prestations sociales.

La stratégie de notre première législature a suscité de vifs débats à l'intérieur comme à l'extérieur du parti, notamment la restriction drastique des dépenses les deux premières années, l'impôt sur les bénéficiaires exceptionnels et le New Deal. Mais chacune de ces politiques a été soigneusement étudiée pour atteindre des objectifs bien précis et les résultats parlent d'eux-mêmes.

Je suis convaincu qu'il en ira de même pendant notre seconde législature. Par exemple, nous allons adopter de nouvelles méthodes pour financer la rénovation des bâtiments et équipements du secteur public. Une grande partie de l'investissement travailliste dans le service public passe par des crédits directs de l'Etat. La participation du secteur privé, au travers de partenariats public-privé, est une solution qui permet de compléter et non de remplacer l'investissement de l'Etat, contrairement à ce qui se passait sous le gouvernement conservateur.

Chaque partenariat est apprécié en fonction de ses qualités propres. La participation du secteur privé n'est pas un dogme en soi et ne le sera jamais. C'est pourquoi le bien-fondé des partenariats est largement reconnu et accepté par la gauche progressiste. Le recours au secteur privé pour moderniser les infrastructures publiques n'est d'ailleurs pas une nouveauté : tous les gouvernements l'ont pratiqué depuis 1945. Il permet d'accroître les investissements quand il faut remédier à des années de négligence et à des besoins de travaux plus qu'urgents. Il est également destiné à faire supporter le poids des risques liés au dépassement de délais et de coûts non plus aux contribuables mais aux entreprises, qui ont tout intérêt à gérer ces risques et ont les compétences requises. Du fait que c'est le secteur privé qui met son capital en jeu, le gouvernement, ou plus exactement les contribuables, n'est plus obligé de les supporter.

En procédant par appels d'offres, les partenariats peuvent aussi favoriser la rentabilité et l'innovation du service public. Il est juste que les organismes publics soient incités à soumissionner pour des contrats de gestion, comme ce sera le cas avec les dispositions envisagées pour les écoles et les hôpitaux qui marchent mal, mais ce serait une erreur d'exclure le secteur privé si nous voulons sérieusement innover et progresser.

Les partenariats public-privé ne sont pas non plus une forme déguisée de privatisation, comme nos détracteurs l'ont prétendu. En effet, soit la majeure partie de l'actif reste aux mains du secteur public, soit elle lui est restituée au final : le gouvernement ne « vend » pas les hôpitaux ou les écoles. Le secteur public continue à définir les équipements qu'il veut, à fixer et à contrôler les normes de qualité. Il conserve également le droit d'intervenir, le cas échéant, pour garantir l'égalité d'accès aux services. Mais chaque fois qu'une offre sera de meilleure qualité et plus avantageuse, c'est elle que nous choisirons. Dans le contexte actuel d'aspirations croissantes, les progrès rapides que permettent les partenariats public-privé, ajoutés à des exemples de modernisation remarquable de salles de classe et de salles d'opération, ont en fait renforcé l'attachement du public au service collectif. Nous avons l'obligation de fournir les meilleurs équipements possibles à nos agents.

Le recours au financement privé et aux partenariats pour le NHS³, le métro de Londres et les services pénitentiaires a fait l'objet de vives controverses. Considérons-les l'un après l'autre : le plus gros programme de construction d'hôpitaux de l'histoire du NHS est en cours. Or, avec un tiers des hôpitaux du NHS plus vieux que le NHS lui-même, les sources traditionnelles de financement sont largement insuffisantes. Le financement privé a donc un rôle crucial à jouer dans la modernisation des infrastructures, mais à titre de complément, pas comme alternative au programme d'investissement de l'Etat. Il permet de construire plus rapidement un plus grand nombre de bâtiments, et d'offrir des services de qualité centrés sur le patient dans des locaux modernes, spécialement étudiés. Le financement privé a permis de respecter les délais et les budgets, ce que les projets à financement public font rarement. Le National Audit Office a d'ailleurs étudié les projets de financements privés en cours et a conclu qu'ils seraient tous rentables à terme - et les choses ne cessent de s'améliorer. Le public y gagne aussi : une garantie légale oblige à entretenir chacun de ces nouveaux hôpitaux, comme jamais ils ne l'ont été auparavant, pendant toute la durée du contrat de financement privé. Enfin, nous avons prévu qu'à l'expiration du contrat, le NHS deviendrait propriétaire de l'hôpital si c'était dans l'intérêt des autorités sanitaires locales.

Pour le métro de Londres, le partenariat public-privé a été très critiqué. Mais il est clair que l'on ne pouvait continuer ainsi, avec des infrastructures qui se détérioraient faute de moyens, alors que l'augmentation des déplacements en ville créait une pression de plus en plus forte. Le partenariat public-privé est la meilleure solution pour Londres : les contrats d'ingénierie à long terme garantissent le financement des travaux de modernisation nécessaires, avec un budget total de 9 milliards de livres les 7,5 premières années.

Des incitations (et des pénalités) sont prévues pour garantir l'exécution des travaux dans le respect des délais et du budget. Des organismes indépendants ont d'ailleurs jugé ces contrats plus rentables que l'alternative consistant à confier les travaux au secteur public, compte tenu des risques de dépassement qui ont marqué les projets antérieurs.

L'expérience de l'administration pénitentiaire, qui recourt au financement privé depuis plus de dix ans, le confirme. Cinq prisons ont été construites par le secteur privé qui en assure également la direction. Ce n'est qu'une faible proportion du total, mais c'est positif à plusieurs titres : non seulement les projets sont rentables, mais le fonctionnement des prisons s'est amélioré plus vite, avec des gains d'efficacité considérables. Du coup, le secteur public a beaucoup relevé ses offres, au point que l'administration pénitentiaire a pu dépasser le secteur privé. Le Directeur général de l'administration pénitentiaire a d'ailleurs déclaré que le recours au privé avait fait progresser la qualité et l'efficacité du public.

Grâce à notre programme d'investissement, la Grande-Bretagne est le seul pays d'Europe dont les dépenses publiques d'éducation et de santé, par rapport au revenu national, augmenteront cette année et l'année prochaine pour atteindre 5,6 % (éducation) et 8,7 % (santé) d'ici à 2006, comblant ainsi l'écart avec la moyenne européenne. Dans notre dernière revue de la dépense publique (*Comprehensive Spending Review*), nous avons présenté des projets audacieux. Avec ce programme de réforme, le plus hardi depuis cinquante ans, nous entendons améliorer considérablement le service public, écoles et hôpitaux en tête, afin de mieux satisfaire l'usager.

³ National Health Service : service public de santé

Il est loin le temps – c'était en 1979 – où le gouvernement Thatcher déclarait en première ligne de son Livre blanc sur les dépenses publiques : « Les dépenses publiques sont au cœur des difficultés économiques que connaît actuellement la Grande-Bretagne ». L'héritage du gouvernement conservateur est une sous-capacité chronique. Il n'y a pas assez de professeurs et de médecins qualifiés, les salaires de la fonction publique restent inférieurs à ceux du secteur privé, les infrastructures et les équipements sont souvent vieillots, quand ils ne sont pas totalement dépassés.

Investir est la condition préalable et nécessaire d'un système de santé et d'éducation de qualité, ainsi que d'une justice pénale vraiment efficace. Mais soyons réalistes.

Nous allons certes apporter des améliorations majeures au service de santé, mais sa rénovation totale ne pourra être achevée avant la fin de la législature. Il faut trois ans pour former une infirmière, sept ans pour former un médecin et plus encore pour que formation et expérience combinées donnent un spécialiste compétent. On ne peut pas non plus moderniser le réseau ferroviaire en un tour de main - il faut des années pour construire les infrastructures nécessaires - pas plus qu'on ne changera le niveau des écoles. Tout cela exige des investissements et des réformes qui, progressivement, permettront d'améliorer la qualité. Mais avant tout, nous devons être honnêtes et admettre qu'il ne suffit pas d'augmenter les crédits pour résoudre nos problèmes. La gageure, pour nous, est de lier indissolublement investissement et réforme, un service après l'autre.

Comme nous l'avons dit, les partenariats public-privé ne sont qu'un aspect de notre politique et sont loin d'occuper la première place. Il est plus important d'améliorer et, dans de nombreux domaines, de réorganiser entièrement le service. Notre stratégie repose sur quatre principes : normes nationales de performance ; délégation de pouvoir aux organismes en contact avec le public ; réforme de la fonction publique ; accroissement des choix pour les usagers. Ces principes sont de mieux en mieux compris par ceux qui innovent au sein du service public. A nous de les expliquer avec clarté et conviction à l'ensemble du mouvement travailliste.

Ces quatre principes et les programmes qui en découlent doivent être pris pour ce qu'ils sont : les moyens de parvenir à une fin, et non une fin en soi. Les politiques destinées à encourager l'esprit d'initiative et les partenariats public-privé, à remédier à l'inefficacité, à moderniser les méthodes de travail et à promouvoir la responsabilité ne sont pas la raison d'être de ce gouvernement. Ce sont seulement des moyens que nous emploierons pour accomplir notre mission, c'est-à-dire créer des services publics de niveau international, répondant aux besoins de chaque citoyen, dans une société forte et soudée.

DES SERVICES ACCESSIBLES A TOUS, DES PRESTATIONS PERSONNALISEES

Notre objectif est un service public offrant à tous – et pas seulement à une minorité comme c'était le cas dans le passé - le choix et la qualité que le citoyen moderne est en droit d'attendre. Cela signifie des services de qualité, qui ne laissent personne au bord de la route. Des services caractérisés par la flexibilité, le choix et l'écoute auxquels tous sont habitués dans d'autres domaines de la vie quotidienne, mais pas aux dépens de ce qui fait la spécificité du public : son accessibilité à tous parce

qu'ils sont citoyens et qu'ils en ont besoin, indépendamment de leurs moyens. Un service public moderne doit confirmer notre statut de citoyens tout en répondant à nos exigences d'usagers.

Cela ne sera possible qu'en transformant les systèmes mis en place par Attlee. C'est en partie une question d'évolution sociale : Attlee a gouverné au lendemain d'une guerre dévastatrice, à une époque où les attentes étaient à des lieues de celles d'aujourd'hui. Mais c'est aussi une question de changement de conception politique. Dans les années 1940, l'aspiration à un Etat dispensateur universel de services publics efficaces était forte, mais elle n'avait guère été mise à l'épreuve. La tradition socialiste libérale, qui remontait à Robert Owen et T.H. Green et prônait l'initiative locale, la décentralisation et le mutualisme, était éclipsée par la volonté de consolidation nationale. Dans ce contexte d'après-guerre, le secteur privé et le secteur associatif étaient affaiblis, incapables de relever le défi.

Notre devoir, aujourd'hui, est d'utiliser les moyens que donne une gestion efficace de l'économie pour façonner un service public répondant aux attentes de l'utilisateur moderne. Même dans les pires moments de sous-investissement et de négligence des conservateurs, les meilleurs de nos services sont restés remarquables. Certains hôpitaux, écoles et universités étaient aussi efficaces, voire plus que ceux du secteur privé et d'autres pays, plus généreux. Partout, des fonctionnaires dévoués, surmontant des conditions difficiles et de fortes pressions, ont su jeter les bases de l'excellence.

La tâche du gouvernement travailliste est de généraliser cette excellence, en améliorant la qualité et le choix à mesure que les moyens financiers et techniques s'accroissent, en développant les perspectives et la sécurité pour tous.

Les quatre principes de réforme que nous avons définis sont la clé du succès. Ils sont simples :

- qualité de service garantie au niveau national,
- délégation de pouvoir et innovation au niveau des organismes en contact avec le public,
- réforme de la fonction publique, avec une meilleure rémunération en échange de plus de professionnalisme,
- plus de choix pour l'utilisateur.

Pris individuellement, aucun n'est suffisant. Chacun est essentiel. La qualité ne deviendra générale que si chaque responsable local – chaque chef d'établissement, chaque directeur d'hôpital ou chaque commissaire de police – assume véritablement la responsabilité de la qualité et de la réputation de son service. De même, il n'est pas possible de parvenir à des normes nationales de performance élevées et à un plus grand choix sans un personnel mieux formé et mieux rémunéré, et sans un assouplissement des habitudes de travail. Avoir le choix est indispensable à la fois pour l'initiative individuelle – il permet à l'utilisateur de s'adresser à un autre prestataire s'il n'est pas satisfait – et pour la qualité du service. Mais offrir davantage de choix sans normes, c'est aller inévitablement vers la préférence donnée à une minorité, comme sous les gouvernements conservateurs. De plus, dans certains domaines, le choix est nécessairement limité, voire inexistant, de sorte que la possibilité de changer de prestataire n'est pas toujours le moteur de la qualité. Pour réussir, il faut donc une réforme de grande envergure, et ne pas croire qu'il n'existe qu'une solution ou qu'une politique par problème.

Je voudrais revenir sur ces quatre principes et ce qu'ils impliquent en termes de changements et de progrès durables.

Des normes nationales pour plus d'égalité

Pour la première fois dans l'histoire, nous avons mis en place un cadre national de normes et de responsabilités avec des objectifs minimums au-dessous desquels aucun service ne doit tomber. Des organismes publics responsables, dotés de pouvoirs d'intervention réels en cas d'échec, doivent faire respecter ces normes : elles sont indispensables pour supprimer les disparités régionales et locales d'accès aux prestations et pour remédier à la mauvaise qualité des services. Certains prétendent qu'elles sont inutiles ; j'affirme que, sans elles, nous sacrifions l'égalité et ne pouvons garantir la qualité. Des décennies d'expérience le confirment.

Il est juste et nécessaire que les différences de qualité soient révélées aux usagers. Nous savons que ce sont souvent les plus pauvres qui en pâtissent. Ce n'est plus tolérable. Peu de gens contestent aujourd'hui l'utilité des contrôles réguliers effectués dans les écoles par des organismes indépendants, ainsi que la publication des résultats aux tests et examens. Nous l'avons généralisée, école après école, améliorant ainsi la responsabilité à l'égard des parents et des communautés locales. Pour les hôpitaux, nous avons créé un corps d'inspecteurs indépendants, tandis que nous avons renforcé le régime de responsabilité des chemins de fer et les normes de performance de la police.

Le rôle du gouvernement est de définir des normes acceptables, de les faire respecter et d'affecter à cet effet les ressources nécessaires. En matière d'éducation, par exemple, l'apprentissage de la lecture, de l'écriture et du calcul sont des bases indispensables. Quand nous sommes arrivés au pouvoir en 1997, près de la moitié des enfants qui sortaient de l'école primaire était au-dessous du niveau attendu. Des investissements et des aides, notamment les stratégies nationales pour l'enseignement de la lecture, de l'écriture et du calcul, ainsi que des fonds pour réduire les effectifs des classes primaires à 30 élèves maximum, ont permis aux maîtres d'améliorer le niveau. Les écoles primaires enregistrent aujourd'hui des résultats sans précédent. Une démarche rigoureuse doit améliorer le niveau des écoles secondaires en termes non seulement d'enseignement de l'anglais et des mathématiques, mais aussi de comportement, notamment en luttant contre l'absentéisme. Les normes nationales remplissent un rôle similaire au sein du NHS en s'attaquant à la « loterie » de la sectorisation. Elles sont d'ores et déjà en place pour le traitement des maladies cardiaques et du cancer, la psychiatrie et la gériatrie ; elles vont être étendues au diabète et aux services pédiatriques.

A mesure que nous investissons, la qualité va s'améliorer et les critères minimums acceptables doivent devenir beaucoup plus rigoureux. A l'hôpital, nous fixons des objectifs de plus en plus exigeants pour réduire les délais d'attente : les ramener progressivement de 18 mois l'année dernière à six mois d'ici à 2005 pour les hospitalisations. Les listes d'attente sont le fléau du NHS. Il est impératif que des délais maximums courts – inférieurs à six mois après 2005 – soient atteints au niveau national, avec tous les recours nécessaires pour ceux qui ne sont pas traités à temps. Une approche similaire des normes de base est en cours d'adoption dans les transports en commun et la justice pénale.

Lâcher les rênes en décentralisant

Les normes nationales sont nécessaires mais en aucun cas suffisantes. Elles sont un moyen de garantir des niveaux minimums, mais ne suffisent pas pour parvenir à l'excellence et répondre aux besoins de l'utilisateur. Il faut déléguer des pouvoirs assortis d'incitations, et faire jouer la pression des usagers au niveau local.

Dans le cadre de normes et responsabilités nationales, il faut donc déléguer beaucoup plus de pouvoirs et de responsabilités à ceux qui ont affaire au public. Ceux qui sont chargés des services de proximité : chefs d'établissements, médecins généralistes, infirmières, commissaires de police, directeurs d'hôpitaux – libérés de la bureaucratie et investis des pouvoirs nécessaires pour innover afin de répondre aux besoins. Nous prenons acte de la nécessité de lâcher les rênes, de libérer l'énergie et la volonté latentes dans tant d'organismes publics.

Il est évident que le fait de déléguer l'initiative à l'échelle locale change complètement la qualité du service public. Si le chef d'établissement n'est pas bon, l'école décline. S'il est bon et qu'il a une bonne équipe de gestion, il obtient des résultats exceptionnels, même dans les quartiers les plus difficiles. Nos réformes visent à développer l'initiative locale : à donner aux chefs d'établissements et aux membres de leur conseil, aux directeurs d'hôpitaux et à leurs fondations, un vrai contrôle sur leurs institutions, avec la mission d'innover résolument et de rendre des comptes dans les formes prévues. L'initiative locale est tout aussi importante dans le domaine de la santé, de la police et des collectivités locales. En matière de logements sociaux, par exemple, l'efficacité de la gestion est indispensable pour répondre aux besoins des locataires.

Nous avons décidé des changements radicaux. Près de 90% du budget des écoles sont maintenant versés directement aux établissements et nous allons augmenter encore les crédits directs. En ce qui concerne le NHS, à partir de 2004, 75% des fonds iront directement aux nouveaux « Primary Care Trusts »⁴ locaux afin qu'ils puissent financer les services nécessaires sur place. Nous sommes en train de réduire considérablement le nombre d'autorités sanitaires et leurs pouvoirs. Nous sommes aussi partisans de déléguer les budgets de police directement aux unités de commandement de base, ce qui est intéressant sur le plan opérationnel.

Il faut aller plus loin encore. De nouveaux pouvoirs pour encourager l'expansion des écoles, les fusions et les fédérations, donneront une plus grande marge d'action aux chefs d'établissement. Une nouvelle catégorie d'écoles, baptisées *City Academies*, est en cours de création ; il s'agit d'institutions totalement indépendantes, co-pilotées par ceux qui les financent et par leur conseil d'établissement, sous réserve d'accord avec le gouvernement sur un certain nombre de normes-clés. Les meilleurs hôpitaux réclament une plus grande autonomie afin de fonctionner comme des fondations à but non lucratif et de développer leurs services en se soustrayant à la tutelle de la direction centrale. A l'autre bout du spectre, les hôpitaux les plus pauvres ne seront pas abandonnés à leur sort comme dans l'ancienne organisation de marché interne. Le *National Institute for Clinical Excellence* (NICE), avec l'aide de la *Modernisation Agency* et de la nouvelle *Commission for*

⁴ Centres de premiers soins (NdE)

Healthcare Audit and Inspection (CHAI), interviendra pour qu'ils fournissent des soins de qualité correcte.

Je reconnais volontiers qu'il peut y avoir une tension entre les normes de performance nationales garanties, les mécanismes nécessaires pour les faire respecter, et la liberté indispensable à l'épanouissement de l'autonomie et de la diversité locales. Dans bien des cas, cette tension est marginale, voire inexistante, parce que les niveaux de performances nationaux sont atteints et considérés comme allant de soi. Aucun bon enseignant, médecin généraliste ou directeur d'hôpital ne réclamera la liberté de manquer à ses engagements à l'égard de ses élèves ou de ses patients. Tous jouissent d'une marge de manœuvre considérable pour développer leurs services dans le cadre de leurs responsabilités et des normes nationales.

Je suis conscient toutefois que la bureaucratie, corollaire de l'obligation de rendre des comptes, peut être lourde et constituer une entrave. D'où notre intention d'étendre le principe « d'autonomie méritée » : le droit, pour ceux qui obtiennent de bons résultats, de gérer leurs affaires et d'innover avec plus d'autonomie par rapport à leurs autorités de tutelle et moins de bureaucratie. Les hôpitaux-fondations et la réduction des obligations de l'*Ofsted*⁵ pour les écoles très bien notées en sont des exemples. Nous avons l'intention de développer l'autonomie méritée dans notre prochaine phase de réforme.

La question connexe du contrôle et de la responsabilité au niveau local est également importante. Il est faux de prétendre qu'il y a nécessairement conflit entre supervision nationale et locale. Les collectivités locales et leurs électeurs n'ont pas plus intérêt que les bons chefs d'établissement ou directeurs d'hôpital à entretenir des services qui ne remplissent pas leur mission. Dans les domaines où elles sont elles-mêmes chargées d'assurer des services, les collectivités locales reconnaissent que l'existence de normes nationales, parallèlement à leur autonomie, est importante car elle les incite à améliorer leurs services. L'équilibre entre collectivités locales et gouvernement central n'en reste pas moins un sujet de discussion légitime. Le Livre blanc sur les collectivités locales propose de nouvelles libertés et marges de manœuvre et nous sommes ouverts à toute proposition d'innovation pour améliorer les services de proximité et la responsabilité.

Notre attachement à l'autonomie méritée est en contraste frappant avec la vision conservatrice de nouveau localisme ». Si le discours a un peu changé, adoptant maintenant un ton plus local et plus solidaire, la réalité, elle, est la même. Leur vision du local va de pair avec la volonté de réduire le financement public. Elle n'est pas destinée à donner davantage de pouvoir aux localités, mais à échapper à l'obligation nationale d'investir suffisamment et d'atteindre les niveaux de performance garantis.

Une philosophie renouvelée du service public

Comment encourager les professionnels à placer l'utilisateur au centre de leurs préoccupations, à répondre aux souhaits individuels et souvent forts d'utilisateurs parfois véhéments, tout en préservant la philosophie qui fait la spécificité de notre service public ?

⁵ Ofsted : Office of Standards for Training Education and Development

Dans l'absolu, la notion de service public englobe des qualités fondamentales : loyauté, altruisme, dévouement, liens durables avec les usagers, sentiment de fierté. C'est ce qui pousse une infirmière à rester tard auprès d'un patient qui va mal. Ce qui fait aussi qu'un enseignant tente, année après année, d'améliorer les chances d'un enfant en difficulté. Pour les fonctionnaires, les usagers sont aussi des citoyens. Un patient venu se faire recoudre la main au service des urgences est usager quand il s'impatiente parce qu'on le fait attendre. Mais s'il voit la victime d'un accident de la route passer devant lui sur un chariot, il est citoyen et comprend qu'il y a plus prioritaire que lui.

Le service public ne sera donc jamais un « service client » comme les autres. Trop souvent le gouvernement et les employeurs du secteur public considèrent que le dévouement des fonctionnaires va de soi. Dans les années 1960 et 1970, à cause de l'expansion rapide des services publics, il est devenu difficile d'appliquer partout cette philosophie. Si bien que la fonction publique est devenue nettement moins attrayante pour beaucoup.

Sa philosophie a été mise à l'épreuve. Elle n'est plus apparue comme un métier aussi noble. Les pressions étaient trop fortes, les rémunérations insuffisantes. Les attentes sont différentes : le gouvernement fait pression pour une meilleure qualité et il a raison ; le public, de son côté, fait pression pour des services plus rapides, qui répondent mieux à ses besoins. Il a raison aussi.

Je suis conscient de l'énorme tâche à accomplir pour renouveler de l'intérieur l'esprit du service public et je pense qu'il faut réformer les métiers, afin que ceux qui les exercent soient plus épanouis, plus à même de faire face aux pressions qui pèsent sur eux. Là encore, je suis convaincu qu'une vraie réforme est la solution et non le problème.

J'ai la conviction que c'est seulement en donnant à nos fonctionnaires les outils nécessaires pour répondre à ces nouvelles exigences que nous pourrions renforcer l'éthique à laquelle nous croyons tous. La modernisation des personnels est indispensable. Il faut leur donner les moyens de rompre avec les systèmes dépassés.

Cela suppose une meilleure rémunération et de meilleures conditions de travail. Cette année et l'année dernière, pour la première fois en vingt ans, les traitements du public ont progressé plus rapidement que ceux du privé. Nous allons mettre en place une série de bourses d'études et d'augmenter les salaires de départ des enseignants, des médecins et des infirmières.

En avril 2001, le gouvernement a lancé une initiative baptisée *Starter Homes Initiative* dotée de 250 millions de livres pour la période 2001-2004, dans le but d'aider les agents de la fonction publique à acquérir un logement. Les effectifs ont augmenté d'environ 200.000 depuis 1997. Le nombre d'enseignants dans les écoles publiques atteint aujourd'hui son plus haut niveau depuis vingt ans et nous avons financé des travaux dans 17.000 écoles. On compte 39.000 infirmières/sages-femmes de plus, et 10.000 médecins. Le programme du NHS prévoit la création de 7.000 lits d'ici à 2004.

Nous proposons au personnel en contact avec les usagers un nouveau partenariat qui pourrait être la promesse d'un renouveau de l'efficacité du service public et de l'estime dont il jouissait : une nouvelle éthique. Pour notre part, nous offrons davantage de moyens financiers, davantage de recrutements, de meilleures rémunérations et conditions de travail, et de nouvelles perspectives de

carrière. En retour, nous attendons un haut niveau d'engagement professionnel et une nouvelle flexibilité qui rompe avec les vieilles méthodes de travail et les démarcations traditionnelles.

Cela veut dire s'attaquer aux systèmes vieillissés et démoralisants qui empêchent le personnel d'exploiter pleinement ses capacités et freinent ses efforts.

Nous devons utiliser les crédits disponibles pour les aider à mieux travailler. Nous avons besoin de réformes qui évitent aux spécialistes de perdre du temps à cause du mode de gestion de leurs services, et aux médecins et enseignants, d'avoir à effectuer la majeure partie de leur travail administratif à la main. La création de postes d'auxiliaires scolaires et d'intendants devrait libérer les enseignants et les chefs d'établissement qui pourront revenir à leurs fonctions premières. L'emploi plus systématique de l'informatique et du personnel administratif, testé dans 30 écoles, devrait permettre de réduire les temps de préparation et de correction, et offrir de nouvelles possibilités de formation et de développement professionnel. Nous voulons embaucher des employés de bureau dans les commissariats où le travail administratif prend en moyenne huit heures du temps de travail hebdomadaire des policiers.

Tout cela montre notre volonté d'améliorer le service public et d'investir dans nos fonctionnaires. Il est compréhensible qu'après des années de discours conservateur sur une réforme qui cachait en fait un programme de restrictions et de dégradation des conditions de travail, les agents de la fonction publique soient un peu sceptiques quand on leur parle de réforme. Mais j'espère que nous saurons les convaincre que le programme dans lequel nous nous sommes engagés, avec ses moyens supplémentaires, est une chance, pas une menace. Nous savons que le moral est un facteur de qualité déterminant ; nous allons tout faire pour le soutenir et le remonter.

Laisser le choix

Le choix est un principe majeur de notre programme. Il en faut beaucoup plus – pas seulement *entre* prestataires de services publics, mais à l'intérieur de chaque service. Là où il est possible, le choix améliore la qualité du service rendu aux plus pauvres et aide à lutter contre les inégalités, en même temps qu'il renforce l'attachement des classes moyennes à un service collectif.

Dans le domaine de l'éducation, cela signifie le choix *entre* plusieurs écoles, afin que les parents puissent choisir plus souvent un établissement qui réponde pleinement aux besoins de leur enfant. Ce sera peut-être le plus proche, mais parfois il sera un peu plus éloigné, mais de meilleur niveau ou ayant un projet éducatif particulier.

Il faut donc que les écoles qui fassent envie aux parents soient plus nombreuses. D'où notre souhait de voir les meilleures d'entre elles se développer quitte à absorber les moins performantes. Une loi encourageant ces dispositions, et facilitant les reprises et les fusions, permettra progressivement à un plus grand nombre de parents de choisir l'école de leurs enfants. C'est également le but des *City Academies* qui vont être créées dans les zones d'éducation prioritaire. D'où notre politique incitant toutes les écoles secondaires – et pas quelques-unes seulement comme avant – à développer à côté des matières obligatoires une spécificité et un pôle d'excellence dans un domaine particulier. Ces « écoles spécialisées » – dans des domaines comme l'entreprise, les langues vivantes, le sport, la technologie ou l'art – devraient constituer plus de la moitié des écoles secondaires d'ici à

2005. Nous voulons que chaque école secondaire s'engage clairement sur la voie du progrès et se spécialise, pas seulement dans le sens technique du terme, mais en adoptant un caractère et une philosophie spécifiques, axés sur le talent et le potentiel de chaque enfant.

Il faut aussi plus de choix à *l'intérieur des écoles*, en particulier en fin de cycle secondaire, au moment où les talents et les aspirations des élèves divergent. Cela nécessite des programmes scolaires prévoyants de meilleures passerelles vers les filières professionnelles. Cela exige un élargissement des possibilités offertes, chaque établissement devant proposer des activités sportives et culturelles sérieuses à ses élèves. Nous voulons de meilleures filières pour les plus de 16 ans, avec un choix plus grand de matières en première, et entre les classes terminales des écoles secondaires et les établissements d'enseignement supérieur. Chaque école secondaire doit s'adapter et offrir à ses élèves des options plus nombreuses et plus intéressantes, correspondant à leurs talents individuels.

Dans le domaine de la santé, il est tout aussi impératif d'augmenter les possibilités de choix à l'intérieur des services et entre les services. Les vies sont de plus en plus remplies, et on veut avoir une plus grande liberté d'accès au NHS – consultations le soir et le week-end (NHS Direct) consultations sans rendez-vous et services d'urgence plus performants, capables de prendre en charge rapidement les cas courants. Il faut un plus grand choix entre prestataires financés par le NHS pour répondre aux besoins de chacun et respecter les délais d'attente garantis en chirurgie quand les services de proximité ne peuvent assurer la prise en charge. En cardiologie chirurgicale, les patients ont désormais un plus grand choix : ils peuvent s'adresser à n'importe quel hôpital, au secteur privé, et même à des établissements étrangers s'ils attendent depuis plus de six mois. Nous avons l'intention d'étendre cette politique à l'ensemble du NHS. De nouveaux centres indépendants de diagnostic et de traitement, spécialisés dans certaines pathologies comme les cataractes, devraient améliorer encore les possibilités de choix. D'ici à 2005, tous les patients pourront prendre un rendez-vous où et quand ils voudront dès qu'un médecin généraliste leur aura prescrit un traitement en milieu hospitalier.

Toutes ces politiques ouvrent l'éventail des choix pour le plus grand nombre, et pas seulement pour la minorité qui a les moyens de sortir du système public et de payer l'école, l'opération, ou l'assurance privée de son choix.

Élargir les choix, c'est aussi de nouvelles formes de participation du secteur privé et du secteur associatif. Nous intensifierons ce processus. Nous souhaitons, par exemple, engager davantage d'hôpitaux privés, de prestataires étrangers et de chefs d'établissement privés à fournir des services financés par l'Etat à l'intérieur d'un cadre national garantissant l'accès de tous. Il s'agit de satisfaire des besoins et de respecter les droits à prestation, indépendamment des moyens de payer.

Les enjeux politiques ne sauraient être plus grands. Personne ne s'attend à ce que les choses changent du jour au lendemain. Mais il est important que les électeurs constatent que la réforme avance résolument, répond aux besoins des usagers, offre de plus en plus de choix et renforce la confiance du public dans la possibilité d'atteindre partout des niveaux de qualité acceptables. C'est seulement à cette condition que nous aurons le soutien nécessaire pour augmenter l'investissement – voire pour rester au pouvoir. Si nous échouons, le programme néo-libéral de privatisation et de sortie du service public s'imposera.

Déjà dans certaines régions, jusqu'à un cinquième des consultations courantes est effectué dans le privé. A Londres, 17 % des parents mettent leurs enfants dans une école privée et la moitié des deuxièmes parties du baccalauréat est préparée en dehors des écoles publiques. Si le service public ne réussit pas à répondre aux attentes de plus en plus grandes, c'est la porte ouverte à une plus grande privatisation des services.

Dans le domaine de la santé et de l'éducation, le financement par l'impôt est le moyen le plus équitable et le plus efficace de fournir un service accessible à tous. Cela ne signifie pas que tous les centres de soins et toutes les écoles doivent appartenir à l'Etat ou être sous son contrôle direct. En Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas, parmi les hôpitaux qui dispensent des soins dans le cadre du service public, 40 %, 60 % et plus de 80 % respectivement, sont des établissements indépendants à buts non lucratifs, semblables aux hôpitaux-fondations que nous proposons. Nous voulons pousser plus loin le concept, comme indiqué dans notre programme de réforme de la santé. Les hôpitaux-fondations seront des institutions à but non lucratif, très proches des hôpitaux de nombreux autres pays d'Europe, et bénéficieront d'une totale autonomie de fonctionnement mais avec une représentation beaucoup plus forte de l'intérêt général. Cela permettra aux collectivités d'avoir de nouveau un droit de regard sur l'hôpital local puisque celui-ci devra rendre compte directement à un « conseil de parties directement intéressées » et non à des fonctionnaires de Whitehall. De la même façon, une grande diversité d'excellentes écoles, jouissant d'une réelle autonomie, peut faire beaucoup pour l'amélioration du niveau scolaire et l'élargissement des chances pour le plus grand nombre.

La Grande-Bretagne est au cœur de la pensée social-démocrate moderne et prône la réforme du service public pour une meilleure qualité, une plus grande diversité et plus de possibilités de choix.

FAIRE TRIOMPHER LE PROGRES

Le propos du New Labour n'est pas simplement de changer quelques politiques ou de diriger le pays de façon plus efficace. C'est de donner une nouvelle orientation à la Grande-Bretagne du XXI^e siècle. La transformation de nos services publics en est la clef de voûte.

Nous récusons les pessimistes et les conservateurs qui pensent que nos services publics ne peuvent pas être améliorés et qu'investir plus revient à vouloir remplir un puits sans fond. Ce qu'ils proposent, ce sont des services privés pour les nantis, des services publics bon marché (un « filet de sécurité ») pour les pauvres, et la fin de la protection pour les fonctionnaires. C'est un avenir sombre, où la fracture entre riches et pauvres se creuse parce que les classes moyennes se détournent systématiquement du service public. C'est le scénario d'un Etat minimal où une part sans cesse décroissante du revenu national serait investie dans le service public.

C'est pourquoi ils passent tant de temps à le dénigrer, refusant de reconnaître les progrès accomplis, prêts à tout pour saper le moral de ceux qui y travaillent et de ceux qui les utilisent. Ce qu'ils veulent, c'est en finir avec la notion de service public accessible à tous, financé par l'impôt et fondé sur le besoin, pas sur les moyens de payer.

Nous rejetons aussi l'opinion, défendue parfois à gauche, selon laquelle le rôle d'un gouvernement travailliste est de se contenter de défendre les services existants, sans élargir les choix ni les responsabilités, uniquement d'injecter plus d'argent.

Ils ne l'admettront jamais, mais ils partagent les vues pessimistes de la droite pour laquelle nos services publics ne sont pas capables de satisfaire pleinement les besoins des citoyens. Ils pensent que le meilleur moyen de défendre les fonctionnaires et d'assurer leur avenir est de préserver le *statu quo* et de s'opposer à la réforme. Ils préconisent une augmentation des dépenses publiques pour remédier aux défauts les plus criants, mais sans rien changer aux structures dépassées.

A fond pour l'investissement et la réforme

Au nouveau parti travailliste, au contraire, nous avons confiance en nos services publics et en nos fonctionnaires. Notre vision est celle d'un service fort, qui permet le progrès de la justice sociale dans une économie de marché dynamique, parce qu'il investit dans les talents de chacun, pas seulement dans ceux d'une élite.

Nous pensons que le service public est à la fois une échelle de possibilités et une source de sécurité dans une économie mondialisée, qui aide les citoyens à faire face aux changements imprévisibles. Nous sommes donc prêts, non seulement à investir davantage, mais à lui faire jouer pleinement son rôle dans l'édification d'une société plus juste, en adaptant les structures au monde contemporain.

Jamais le centre-gauche britannique n'a eu une telle occasion de déterminer le destin du pays. Mais si, à cause de notre incapacité de réformer les institutions ou de multiplier les choix, nous donnons à la droite la possibilité de prétendre que le service public est vicié par nature, il faut s'attendre à voir vaciller le soutien dont il bénéficiait, et de plus en plus de voix réclamer le recours au privé. Ce sera un nouveau coup porté au domaine public et à nos idéaux les plus chers.

En revanche, si nous sommes suffisamment audacieux, nous réhabiliterons le service public après deux décennies de négligence, et nous marquerons un nouveau pas en avant non seulement de la politique progressiste, mais aussi des possibilités individuelles et de la justice sociale. C'est un grand moment pour la Grande-Bretagne.

Nous savons que nous ne pouvons y parvenir seuls. Être à la fois un soutien inconditionnel et un agent de changement est difficile par définition. Cela exige un gouvernement capable d'apprendre et de se renouveler chemin faisant. Nous devons améliorer le partenariat avec la fonction publique et les usagers. Les moyens politiques et intellectuels nécessaires pour soutenir un gouvernement progressiste dépassent largement le cadre de notre parti et nous devons mieux les exploiter (...).

En 1945, les hommes et les femmes voulaient un gouvernement capable de combler leurs aspirations au travail, à la dignité pour leurs vieux jours, et à une vie décente pour leurs enfants. Un demi-siècle plus tard, en pleine période de paix et de prospérité, nous avons une nouvelle occasion de servir de façon décisive les intérêts des travailleurs et de leurs familles.

Ce n'est qu'en relevant ce défi impérieux de revitaliser notre service public que nous pourrons donner du corps aux valeurs historiques de notre parti. Un service public fort a toujours été l'objectif du New Labour, lui a insufflé son ambition et a nourri son optimisme

quant à son action pour la Grande-Bretagne du XXI^e siècle. Faiblir dans notre mission de réforme, ce serait trahir les succès passés et trahir nos valeurs. La réforme est le plus sûr chemin vers la justice sociale.