

RAPPORT Résumé **exécutif** - Février 2026

Responsabilité

Plaidoyer pour l'action



En voulant identifier les nœuds gordiens de notre impuissance à réformer la France ou à engager la nation dans des comportements vertueux à même de développer et sécuriser nos communs, il est apparu que la relation de chacun à ses actes est déterminante.

Cette relation de responsabilité s'avère aujourd'hui défectueuse face à la nouvelle complexité du monde. Si individuellement et collectivement nous ne parvenons pas à endosser les responsabilités nécessaires à la portée de nos choix et de nos actes, nous faillirons à devancer les changements et à traiter les menaces. Car sans responsabilité, pas d'audace, pas d'autonomie, pas d'apprentissage, pas de progrès.

En engageant ce rapport sur le thème de la responsabilité et en assumant une forme de plaidoyer, nous avons souhaité réinvestir une notion cardinale souvent exaltée mais trop peu incarnée. L'omniprésence formaliste de la puissance publique, l'opacité des objectifs et des coûts et l'indifférence aux résultats ont conduit la France dans une impasse et menacent aujourd'hui le modèle universel qu'elle entend préserver. Subsidiarité, transparence et reddition des comptes, les trois vecteurs de la responsabilité, manquent cruellement à notre organisation et à notre éthique nationales.

Convaincus qu'il suffirait d'un retour franc et massif à un principe de responsabilité dans la conduite des affaires publiques, le management des entreprises et le comportement des citoyens pour retrouver une trajectoire de confiance et d'efficacité, nous vous proposons cette réflexion forgée par l'expérience de vies publiques et privées. Les recommandations présentées nous invitent ainsi à repenser, chacun à ses qualités, notre contribution aux destinées françaises.

Marie-Pierre de Baillencourt,
Directrice générale de l'Institut Montaigne

La France traverse une crise paradoxale. Jamais l'injonction à la responsabilité n'a été aussi présente dans le débat public, et pourtant, jamais ce concept n'a été aussi insaisissable dans les faits. Comment en est-on arrivé là ? Et comment résoudre ce paradoxe de l'irresponsabilité ? C'est tout l'objet du nouveau rapport de l'Institut Montaigne, co-présidé par Jean-Louis Bourlanges (ancien député européen et président de la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale) et Jean-Dominique Senard (président du conseil d'administration du Groupe Renault et vice-président de l'Institut Montaigne).

Que signifie être « responsable » ? Notion cardinale dans une société, pilier de l'éthique et de la politique, la responsabilité renvoie à la capacité d'un individu ou d'un collectif de reconnaître ses actes et d'en répondre. Or aujourd'hui, les responsabilités sont de plus en plus diluées et la notion vidée de son sens.

Cette dilution est tout particulièrement visible dans le champ de l'action collective, où il est de plus en plus difficile d'identifier les vrais responsables. État, ministères, collectivités, agences... l'enchevêtrement des compétences crée un brouillard décisionnel dans lequel il est de plus en plus difficile de se retrouver. **Chacun des acteurs se retrouve ainsi enfermé dans un « confort de l'irresponsabilité », qui perd le citoyen tout en nourrissant sa défiance.**

L'ambiguïté de notre rapport à la responsabilité est tout aussi visible au sein de la société civile, dans le monde des entreprises comme dans celui des associations. La concentration des pouvoirs ne favorise ni l'initiative ni la prise de responsabilité des salariés.

Face à ce constat et afin de rétablir une éthique de responsabilité, l'Institut Montaigne a identifié trois leviers :

- **la subsidiarité : clarifier qui fait quoi.** Il s'agit de replacer la décision au niveau le plus pertinent, de répartir de manière stricte les compétences et d'accorder à chaque acteur l'autonomie nécessaire à sa responsabilisation ;
- **la transparence : afficher les coûts, les finalités et les effets de l'action publique.** Il est impératif de rompre avec l'asymétrie d'information actuelle en rendant explicites et publics les objectifs et les arbitrages budgétaires, ainsi que les résultats des politiques publiques mises en œuvre. C'est par une transparence assumée qu'il devient possible de substituer au culte des moyens une culture du résultat ;
- **la reddition des comptes : l'obligation de justifier ses résultats.** Sans elle, les deux premiers leviers demeurent inopérants et la responsabilité purement théorique. Il convient d'apprécier au plus juste les conséquences de l'action de chacun, par une meilleure valorisation de la réussite et une sanction effective de l'échec.

Synthèse des recommandations

LEVIER 1

APPLIQUER STRICTEMENT LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ AFIN DE CLARIFIER LES RESPONSABILITÉS DE CHAQUE ACTEUR ET DE METTRE FIN À LA CONFUSION DES RÔLES

Recommandation 1

Revoir les compétences strictes de l'État et redéfinir les périmètres d'action des différents acteurs de la puissance publique afin d'éviter enchevêtrements et redondances, pour instaurer la responsabilisation au cœur d'une action publique rendue lisible pour tous. Il s'agit d'opérer une nouvelle répartition claire et stricte des compétences décentralisées entre les différentes collectivités territoriales et de mettre fin aux financements croisés. En outre, le pouvoir de décider doit être

lié au pouvoir de lever l'impôt correspondant à l'exercice des compétences, par la restauration d'une véritable autonomie fiscale des collectivités, nécessaire à la responsabilisation des exécutifs locaux.

Recommandation 2

Repenser les délégations d'autorité accordées par l'État à ses opérateurs et ses agences afin qu'elles disposent de compétences limitées dans le temps et soient soumises à un contrôle rigoureux de l'autorité politique. À ce titre, il convient d'instaurer des délégations d'autorité à durée déterminée pour l'accomplissement de la mission attribuée par le ministre et de lancer une revue indépendante des opérateurs existants afin d'apprécier l'adéquation de leur action à la mission qui leur a été confiée.

Recommandation 3

Redéfinir le principe constitutionnel de précaution afin de prendre en compte une logique d'évaluation comparative des risques de l'action et de l'inaction.

Recommandation 4

Assurer le développement d'une culture managériale « responsabilisante » au sein des entreprises. À travers deux démarches simultanées : une plus grande pédagogie sur le coût économique de l'absence d'autonomie et une formation systématique des managers, en particulier de niveau intermédiaire.

LEVIER 2

RENDRE VISIBLE LE COÛT RÉEL DES SERVICES PUBLICS AFIN DE SENSIBILISER ÉLUS ET CITOYENS AUX ARBITRAGES GARANTISSANT LE MEILLEUR USAGE DE L'ARGENT PUBLIC

Recommandation 5

Établir à l'intention des contribuables un document annuel synthétique présentant l'origine des recettes et la destination des dépenses publiques : la répartition des recettes sociales et fiscales par catégories de contribuables ; leurs bénéficiaires par organismes (État, collectivités territoriales, institutions sociales) ; la répartition par fonctions (défense, éducation, vieillesse, santé, service de la dette, etc.) ; les modifications apportées par les discussions budgétaires parlementaires d'une année sur l'autre ; des éléments de comparaison avec des pays voisins. Ce document serait produit par la Cour des comptes.

Recommandation 6

Informer chacun du coût exact des prestations de santé dont il bénéficie. Il s'agit de veiller à ce que chacun reçoive une information personnalisée et complète sur les coûts de chaque acte médical, hospitalier et pharmaceutique dont il bénéficie. Une telle information serait portée sur les ordonnances, factures et relevés de soins. Un tableau récapitulatif annuel serait à disposition dans l'espace numérique Ameli de chacun.

Recommandation 7

Afficher le coût complet du transport collectif sur les titres et abonnements de transport. Il convient de **rendre public l'intégralité des coûts de trajet supportés par la puissance publique (État, collectivités) et par les entreprises (taxe transport prélevée par la région et par la ville).** Il s'agit de matérialiser l'ampleur de la subvention collective au regard du reste à charge assumé par l'utilisateur du service.

Recommandation 8

Partager l'attribution de certaines missions de service public, telles que les politiques de retour à l'emploi, entre acteurs publics et acteurs privés, afin d'améliorer leurs performances respectives et la qualité du service offert.

LEVIER 3

SOUMETTRE L'ENSEMBLE DES ACTEURS PUBLICS À UNE VÉRITABLE OBLIGATION DE REDDITION DES COMPTES, NÉCESSAIRE POUR SUBSTITUER UNE CULTURE DE RÉSULTATS À UNE CULTURE DES MOYENS

Recommandation 9

Mettre le gouvernement et le Parlement en situation d'évaluer sérieusement l'action de la puissance publique, par la réduction drastique du nombre d'indicateurs destinés à mesurer l'action publique (cinq par ministère) et leur recentrage exclusif sur la mesure des résultats et non des moyens.

Recommandation 10

Restaurer une éthique de responsabilité parlementaire dans les votes et discussions législatives. À ce titre, il convient d'**inscrire dans la Constitution le principe d'une règle d'or** propre à encadrer rigoureusement le recours au déficit et de **repenser la répartition des travaux parlementaires entre la commission compétente et la séance publique**, par l'octroi aux premières du monopole de l'examen public des amendements déposés sur le texte de loi en débat.

Recommandation 11

Appliquer rigoureusement les leviers de gratification et de sanction des performances des fonctionnaires de manière plus individualisée, par le biais d'une séparation accrue du grade et de la fonction, de la fin du « lissage » du variable des fonctionnaires et de la réindustrialisation des primes sur objectifs et en confiant la prise de sanctions pour manquement, défaut ou insuffisance professionnelle directement au supérieur hiérarchique.