



## Note de synthèse

### Rapport de François Baroin, ministre du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, porte-parole du Gouvernement

#### Introduction

Dix ans après l'adoption de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), la révision générale des politiques publiques (RGPP) est parvenue à mettre au cœur de la réforme administrative **la notion de performance** : performance pour un **meilleur service** aux usagers, performance pour **dépenser moins et mieux**, performance pour **améliorer les conditions de travail des agents**.

Dès lors, en prenant cette initiative dès 2007, le Président de la République a créé une dynamique de transformation de l'administration **sans précédent**, impliquant une **mobilisation de tous les agents publics**, à tous les niveaux.

**Cette évolution est d'ailleurs naturelle** car elle est intrinsèque aux valeurs du service public, inscrite dans le préambule du statut général des fonctionnaires de 1946 : efficacité, adaptabilité, exemplarité. Et cette démarche participe à la réduction des déficits publics qui passe entre autres par l'application de normes transversales comme le non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite, le respect d'une évolution du budget limité à « Zéro valeur », la baisse de 10% des dépenses de fonctionnement et d'intervention.

Trois ans après son lancement, la RGPP affiche des **résultats tangibles**.

#### 1) Rappel du contexte et des principes fondateurs de la RGPP

##### a. Le contexte : trois constats fondateurs pour la RGPP

- **L'intervention de l'État était devenue multiple et parfois peu lisible.** Il convenait donc d'engager une réflexion sur les priorités de l'État et sur la pertinence de certaines de ses missions.
- **L'organisation de l'État s'était progressivement complexifiée** pour les usagers, contraints de s'adresser à différentes administrations pour trouver une réponse à une même demande et pour les fonctionnaires eux-mêmes.
- **La taille des effectifs de l'État s'était considérablement accrue depuis 30 ans** avec le recrutement de plus de 300 000 personnes, en dépit des transferts de compétences de plus en plus importants vers les collectivités territoriales et les opérateurs de l'État.

##### b. Les principes d'action faisant de la RGPP un processus inédit et efficace

- **La RGPP est une démarche globale** : d'une part, toutes les structures de l'État sont concernées ; d'autre part, la démarche concerne tout à la fois les missions, l'organisation et les processus existants.
- **La RGPP bénéficie d'une volonté politique jamais démentie, s'appuyant sur une gouvernance placée au plus haut niveau de l'État** : elle est pilotée par le Conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP) présidé par le Président de la République et fait l'objet d'un suivi régulier par le comité de suivi coprésidé par le secrétaire général de la présidence de la République et par le directeur de cabinet du Premier ministre. Cinq CMPP se



sont tenus respectivement le 12 décembre 2007, le 4 avril 2008, le 11 juin 2008, le 30 juin 2010 et le 9 mars 2011 pour décider environ 400 mesures.

- **La RGPP repose sur une analyse approfondie et détaillée** des spécificités de chaque ministère. Le principe de non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant en retraite, par exemple, se décline de manière différente en fonction des secteurs.
- **La RGPP fait l'objet d'un suivi transparent et rigoureux qui s'assure que la mise en œuvre des mesures est au rendez-vous**: l'état d'avancement de chaque mesure est évalué sur la base d'objectifs et d'indicateurs précis. Chaque rapport d'étape, présenté en Conseil des ministres, assure ainsi la transparence des résultats de la RGPP, **avec un système simple de feux tricolores**.
- **La RGPP est une démarche partenariale** : de nombreuses mesures proviennent des ministères avant d'être expertisées par des équipes d'audit.

## 2) L'état d'avancement de la RGPP

### La RGPP s'appuie sur un suivi rigoureux pour garantir les résultats des réformes engagées

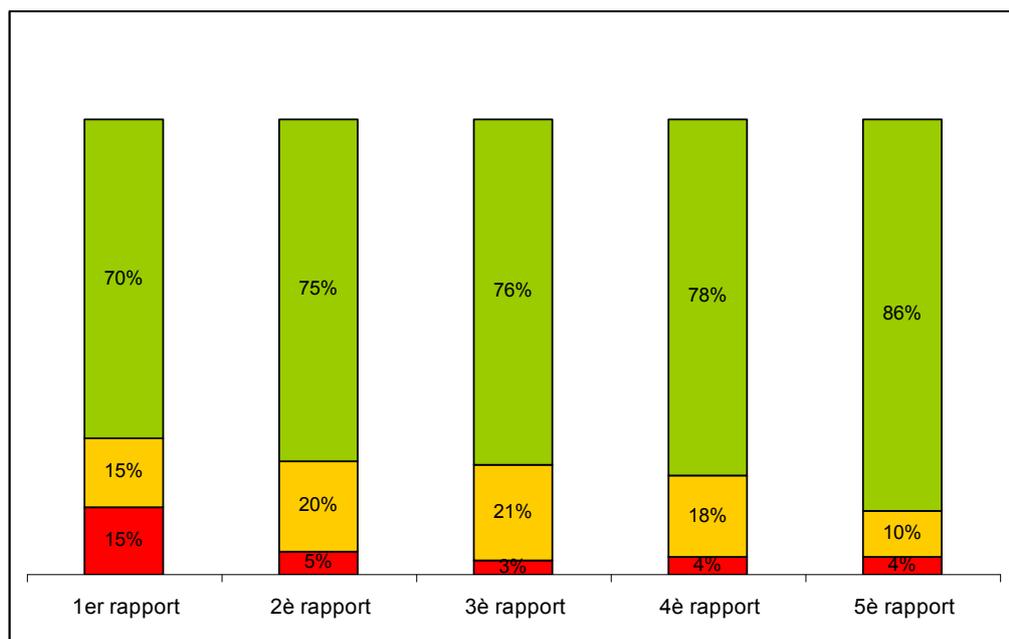
Elle se fonde sur un tableau de bord et un système de feux tricolores :

- un **feu vert** : la réforme progresse au rythme prévu ;
- un **feu orange** : la réforme satisfait la plupart des exigences mais nécessite des actions correctrices;
- un **feu rouge** : la réforme connaît un retard important et doit faire l'objet d'actions correctrices à mettre en œuvre rapidement.

La couleur du feu est fonction d'une étude de l'avancement des réformes selon des critères précis comme la structuration du projet, le respect du calendrier ou l'atteinte des résultats attendus. Les critères d'évaluation sont plus exigeants à chaque nouveau rapport.

En **mars 2011**, **86%** des mesures avancent conformément aux objectifs initiaux et bénéficient d'un feu vert, **10%** ont nécessité une décision correctrice et se sont vu attribuer un feu orange et **4%** accusent des retards importants et sont actuellement rouge.

### Évolution des feux tricolores entre les rapports d'étape





Les réformes décidées au cours des vagues successives de la RGPP ont permis d'accompagner la réalisation des trajectoires budgétaires prévues par les deux budgets triennaux, **2009-2011** et **2011-2013**, en fournissant des pistes d'économies structurelles. Ce sont ainsi **10 milliards d'euros** de gains qui sont programmées par le budget **2011-2013**, dont **3 milliards d'euros pour la masse salariale**, **2 milliards d'euros sur les dépenses de fonctionnement** et environ **5 milliards d'euros sur les dépenses d'intervention**.

La Loi de Finances pour **2011** intègre près de **5 milliards d'euros d'économies** qui, ajoutées à celles permises par la RGPP en 2009 et 2010 portent la contribution à plus de **7 milliards d'euros sur la période 2009-2011, en ligne avec les objectifs initiaux**.

En matière d'effectifs, la RGPP poursuit comme prévu l'application de la **règle du non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite**. Cette règle a permis de dégager des économies sur les dépenses de masse salariale, puisqu'il est prévu de ne pas remplacer près de 100 000 postes entre 2009 et 2011, soit une **économie de 2,7 milliards d'euros**. En 2012, le nombre de fonctionnaires de l'Etat devrait revenir à son niveau des années 1990, soit **150 000 de moins sur la durée du quinquennat (2007-2012)**, ce qui équivaut à une réduction de **7%** de la fonction publique de l'État.

### 3) La RGPP repose sur trois engagements : l'amélioration de la qualité des services publics, la réduction des dépenses publiques et la modernisation de la fonction publique. Des résultats significatifs ont été obtenus :

#### Premier engagement : améliorer la qualité des services rendus aux usagers

Il s'agit d'une part de **simplifier** : création de **guichets uniques** physiques et à distance (axe n°1), simplification des **démarches administratives** (axe n°2) jugées prioritaires par les Français.

Il s'agit d'autre part de **rendre compte** : publication d'un **baromètre** de la qualité des services publics (axe n°3), évaluant la qualité de **l'accueil** du public (axe n°4), les **délais de traitement** des principales demandes des usagers (axe n°5) et la gestion de leurs **réclamations** (axe n°6).

#### *Axe n°1 : Créer des guichets uniques physiques et à distance*

Pour les deux principales démarches des Français, des guichets uniques physiques ont été créés pour les **particuliers** :

- **Les contribuables**, avec la mise en place de guichets fiscaux uniques : 700 services des impôts des particuliers seront opérationnels d'ici juin 2011 ;
- **Les demandeurs d'emploi**, avec la création de Pôle emploi, issu de la fusion de l'ANPE et des Assedic : 910 agences de proximité ont été créées sur l'ensemble du territoire.

De la même manière, pour les **entreprises** :

- Les DIECCTE (en outre-mer) et les DIRECCTE (en métropole) constituent **les interlocuteurs régionaux uniques des entreprises en matière économique, de concurrence, de consommation, d'emploi et de travail** ;

- Par ailleurs, **les opérations de dédouanement ont été drastiquement simplifiées pour les entreprises à l'import et à l'export grâce à la dématérialisation quasi-totale des déclarations en douane et à la mise en œuvre du guichet unique national pour les formalités du commerce extérieur** : 75% des documents d'accompagnement en 2010 ont été transmis par voie électronique grâce, notamment, à la dématérialisation du justificatif fiscal à l'exportation (4 200 000 justificatifs électroniques en 2010) et des documents vétérinaires. En 2011, les certificats nécessaires au transit d'espèces protégées (CITES) et les certificats d'exportation de produits agricoles ne seront plus à produire au format papier par les entreprises. D'ici 2012, ce sont ainsi près de 80% des documents accompagnant la déclaration en douane qui seront totalement dématérialisés.
- **Les créateurs d'entreprises disposent également d'un guichet unique pour leurs démarches administratives** : ce guichet unique (physique et dématérialisé) est accessible depuis le 1er Janvier 2010 pour toutes les entreprises non soumises à réglementation, soit près de 230 000 entreprises (soit 40% des entreprises de service). En outre, près de 150 000 entreprises de service soumises à réglementation disposent d'ores et déjà d'un guichet unique physique, parmi les secteurs suivants : artisan du bâtiment, commerçants ambulant, agents immobiliers, coiffeurs....

A côté des guichets uniques physiques, le dispositif de **traitement des demandes à distance des usagers par téléphone ou par Internet** a été renforcé :

- **Un guichet unique téléphonique, le « 39-39 », plate-forme de renseignements téléphoniques généralistes concernant l'administration**, a fait l'objet d'une restructuration importante : fusion de 9 centres d'appels, élargissement des horaires d'ouverture de 8h à 20h en semaine et de 8h30 à 18h le samedi, limitation du coût de l'appel à une tarification locale pour tous les usagers. **Ce numéro d'appel** offre également, pour les demandes plus complexes ou moins fréquentes, **des réponses, sans rupture de communication, sur six thématiques majeures (travail, consommation, justice, fiscalité, logement-urbanisme, intérieur), et d'ici fin 2011, il sera connecté à certains grands centres d'appels spécialisés de la sphère sociale (CAF, CNAMTS).**

**Le développement de guichets uniques par Internet** a également bénéficié du renforcement de l'administration numérique :

- **Pour les particuliers : 1,5 million de comptes sur « mon.service-public.fr » ont d'ores et déjà été créés** depuis son ouverture officielle, en octobre 2009.

Ce portail propose aux particuliers un identifiant et un mot de passe unique pour toutes les démarches administratives en ligne, un espace confidentiel de stockage des documents administratifs, un suivi facilité des démarches ainsi que des informations personnalisées. Il est aussi l'un des premiers sites publics entièrement accessibles aux mal voyants et disponibles depuis les tablettes. En janvier 2012 la DGFIP sera raccordée à mon.service-public.fr et proposera l'accès à l'ensemble du compte fiscal avec entre autre la télé-déclaration. A cette échéance, l'ensemble des principales démarches disponibles en ligne seront accessibles via mon.service-public.

- **Pour les professionnels** : mon.service-public.fr a été étendu aux entreprises : depuis l'automne 2010, « Votre Compte pro » est en ligne.

#### L'ouverture de « Votre Compte pro »

« **Votre Compte pro** » a été lancé en novembre 2010 et doit devenir le point unique d'entrée vers les partenaires majeurs des démarches administratives en ligne des entreprises. L'objectif est d'offrir à l'internaute une navigation plus lisible et des options de personnalisation : stocker ses documents dématérialisés en toute sécurité, bénéficier d'une information personnalisée grâce aux sites de ses partenaires, accéder à des démarches en ligne.

Depuis son lancement, Votre Compte Pro, destiné principalement aux **3,5 millions de PME**, permet la réalisation en ligne de **17 démarches de modifications statutaires** (transfert de siège social, modification de capital, changement de dirigeant ou encore transformation en EURL...).



- **Pour les associations** : Depuis l'automne 2010, « Votre Compte Asso » est en ligne pour le 1,1 million d'associations françaises et les 15 millions de bénévoles qui s'y impliquent.

**Les démarches de création, de modification et de dissolution d'une association sont facilitées sur Internet** : elles sont disponibles via des formulaires depuis octobre 2010 et seront totalement dématérialisées dans trois préfectures au premier trimestre 2011 (départements de la Manche, du Nord et de Paris).

## *Axe n°2 : simplifier les démarches notamment en les dématérialisant*

**Le conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP) du 30 Juin 2010 a décidé d'accentuer les efforts engagés par l'administration en lançant un programme cohérent de 100 simplifications** pour répondre aux besoins prioritaires des Français, identifiés grâce à des enquêtes menées auprès d'échantillons représentatifs de la population (3000 particuliers, 1200 entreprises, 800 collectivités, 800 associations).

**La moitié des mesures a déjà été engagée : 15 en octobre 2009 ; 15 en juin 2010 et 20 en février 2011**, avec des résultats significatifs notamment :

- 11 millions de Français peuvent dorénavant **demande en ligne leur inscription sur les listes électorales** (50% de la population couverte d'ici fin 2011) ;
- **1 jeune sur 6 peut effectuer ses formalités obligatoires de recensement via Internet** (50% des jeunes Français d'ici fin 2011) ;
- **Tous les usagers peuvent aujourd'hui déclarer leur changements de coordonnées simultanément et gratuitement auprès des 12 principaux services publics** (Assurance maladie ; Pôle emploi ; Caisse d'allocations familiales, Bureau du service national ; services des impôts...) d'un changement de coordonnées (courriel, numéro de téléphone fixe et mobile, adresse postale...). En 2010, près de 800 000 demandes de changement de coordonnées ont été réalisées sur mon.service-public.fr
- **Plus de 10 millions de contribuables utilisent la télédéclaration par Internet en 2010**, contre 7,4 millions en 2007.
- Toutes les entreprises retenues dans le cadre d'un marché public peuvent d'ores et déjà obtenir leur attestation fiscale en ligne à partir de leur compte fiscal. En 2010, 34 % des attestations fiscales ont été délivrées en ligne.
- **Plus de 80% des professionnels paient leur TVA par télépaiement en 2010**, contre 76% en 2007.
- Plus de 40% des agriculteurs ont choisi de télédéclarer leurs demandes d'aides agricoles fin 2010 contre 32% fin 2009.

Au global, **les efforts engagés portent leurs fruits** : en effet, entre 2008 et 2010, l'évaluation de la **complexité des démarches perçue par les usagers a baissé de 5 points<sup>1</sup>** (cf. annexe).

Lors de la dernière vague de simplification, **une attention toute particulière a été portée aux publics prioritaires** :

- **Permettre le dépôt en ligne des demandes de droits des personnes handicapées** (830 000 déposées par an dans les Maisons départementales des personnes handicapées - MDPH).
- Simplifier les **démarches liées à la perte d'un proche** (environ 550 000 personnes concernées par an). Les usagers confrontés à un décès auront ainsi, dès **avril 2011**, une vision plus claire de

<sup>1</sup> Etude BVA - Interrogation d'usagers fin 2010 ayant réalisé des démarches auprès de services publics au cours des deux dernières années, recrutés à partir d'un échantillon de 4476 Français représentatif de la population des résidents en France âgés de 15 ans et plus. (Méthode des quotas).

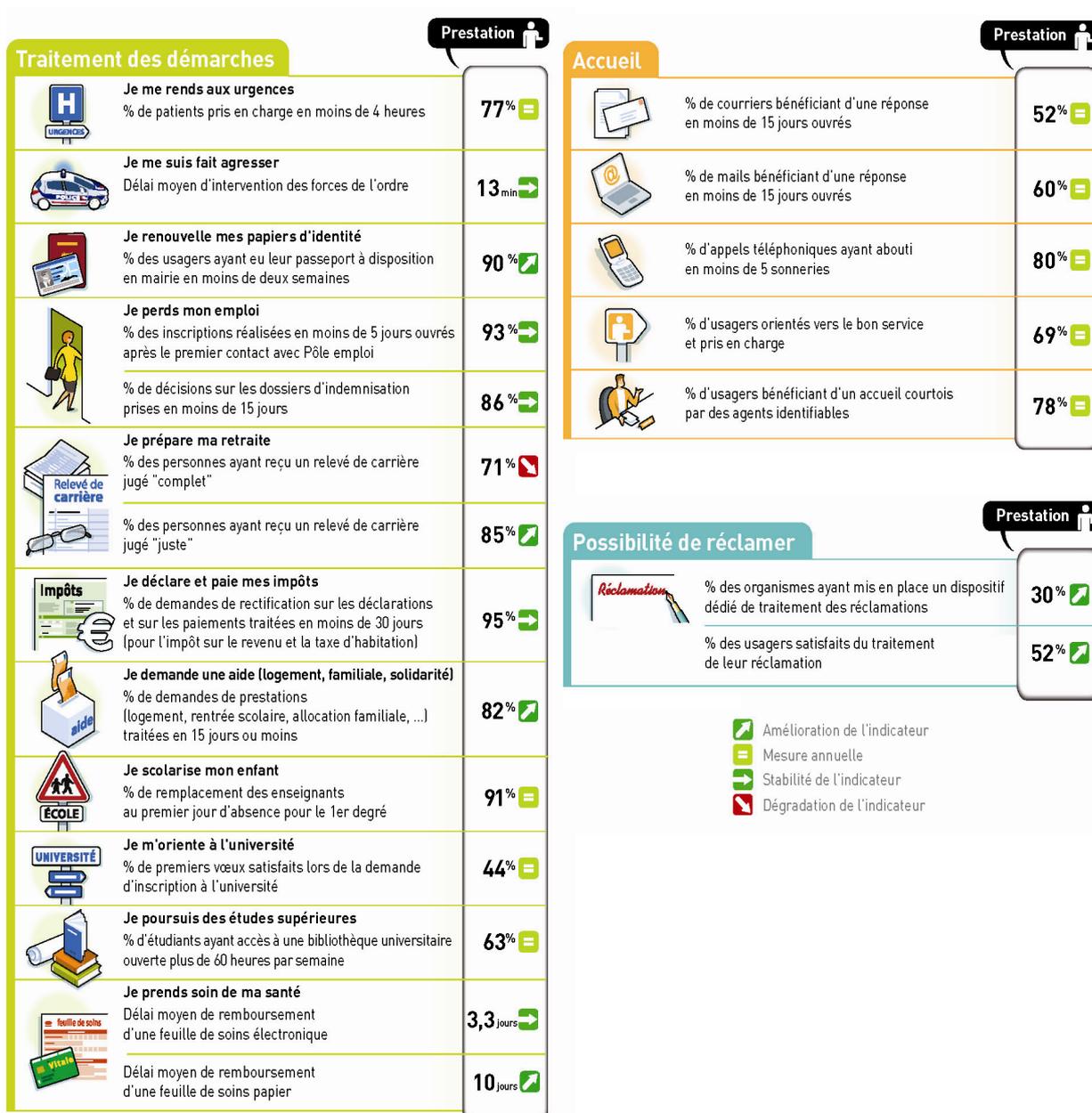
l'ensemble des démarches et des organismes à contacter et à terme, dans la majorité des cas, moins de déclarations à réaliser (nécessitant l'envoi multiple de l'acte de décès).

- **Télépayer les frais hospitaliers.** L'expérimentation débutera au premier trimestre 2011 dans deux établissements publics de santé.

### Axe n°3 : Rendre compte de la qualité du service public

Le 30 juin dernier, le CMPP a décidé la publication semestrielle d'un baromètre pour rendre compte de la qualité des services rendus au public. Il est publié pour la deuxième fois à l'occasion de ce rapport d'étape.

### Publication de l'enquête nationale





#### *Axe n°4 : Renforcer la qualité de l'accueil dans les services publics*

L'Etat améliore la qualité de l'accueil, en hissant l'ensemble des services de l'Etat accueillant du public aux standards de qualité du **référentiel Marianne**.

- **Une première vague de déploiement** permet d'obtenir, dès la fin du mois de janvier 2011, des **résultats tangibles** dans trois régions (Lorraine, Picardie et Champagne Ardenne) et Paris, soit 12 départements et déjà 12% des usagers du territoire national (et plus de trois millions de contacts annuels d'usagers avec l'Etat) : baisse de 10% du taux d'appels non répondus ; réduction de 2/3 des délais de réponse ; hausse de 50% du taux de satisfaction des usagers envers l'accueil (accès au site, écoute, délai et qualité de prise en compte des demandes) pour atteindre un **taux de satisfaction global de 75%**.
- **Une seconde phase de déploiement** doit s'engager à partir de mars 2011. L'objectif cible est d'atteindre une trentaine de départements représentant une couverture de plus de la moitié de la population française. A la fin de l'année 2011, l'ensemble des sites se seront engagés à remplir les conditions du référentiel Marianne, avec un objectif de satisfaction des usagers concernant la qualité de l'accueil des services publics de 8 sur 10.

#### *Axe n°5 : Réduire les délais de traitement de l'administration*

Lancé par la Direction Générale de la Modernisation de l'État en lien avec les ministères concernés, le programme dit des « accélérateurs » consiste à analyser en profondeur, avec les agents, un processus donné (délivrance d'un passeport, paiement d'une facture...) pour définir les causes des ralentissements ou retards les plus fréquemment observés. Elle permet de réduire les délais de traitement, résorber les stocks, améliorer la productivité et les conditions de travail des agents.

**Depuis 2009, plus de 10 démarches ont fait l'objet d'un test pilote et sont en cours de déploiement sur l'ensemble du territoire pour la plupart** : Santé (passage aux urgences), Budget (délais de paiement des fournisseurs de l'Etat) mais aussi à l'Intérieur (préfectures, processus de naturalisation), à la Justice (tribunaux), dans les aéroports et au sein des Organismes Sociaux (RSI).

- **Dans les préfectures**, en 2010, 5 processus métier des préfectures (Droits des étrangers-séjour, Droits à conduire, Contrôle de légalité, budgétaire et Conseil, Carte Nationale d'Identité, Passeports) ont été optimisés.
  - Fin 2010 les travaux sont en cours ou achevés dans environ **35 départements** pour lesquels un **impact significatif** a été enregistré : le **temps de traitement** moyen des cinq processus a été réduit dans des proportions variant de 20 à 50 % ; les **stocks** de dossiers ont été réduits dans des proportions variant de 20 à 40 % ; la **productivité** des services a augmenté de 15 à plus de 200 % sur certains sites, permettant de consacrer plus de temps au traitement des demandes des usagers.

##### **Deux exemples significatifs :**

- **Passeports biométriques** : au 3<sup>ème</sup> trimestre 2010, le délai moyen de mise à disposition d'un passeport en mairie est de 5 jours contre 12,6 jours en 2009.
- **Contrôle de légalité** : la centralisation de l'instruction des dossiers en préfecture se poursuit et le pourcentage d'actes télétransmis progresse (15% en moyenne au 3<sup>ème</sup> trimestre 2010 contre 10% à fin 2009).



- Dans les **préfectures pilotes**, les délais de traitement ont été réduits de **30% en moyenne** pour les demandes de **carte nationale d'identité, de passeport, de carte de séjour, de permis de conduire**. Le délai de traitement des demandes de naturalisation est passé quant à lui de 12 mois à moins de 5 mois.
- **Dans les services de justice**, les travaux conduits dans les Cours d'appel pilotes permettent, en janvier 2011, de mesurer des gains significatifs sur le processus de la chaîne civile.
  - Une **réduction de 16% du stock d'affaires** de la deuxième chambre civile de la Cour d'appel de Poitiers (représentant 22% du volume de la Cour) a pu être constatée en 2010. Par ailleurs, une **réduction de 11% du stock d'affaires** à la chambre de l'Urgence (traitement des référés) de la Cour d'appel de Rouen a été constatée entre avril et décembre 2010.
- **Au sein des Caisses d'allocations familiales (CAF)**, un projet d'amélioration du processus de traitement des prestations (CAF de Nanterre et Vannes) a été mis en place conduisant à des gains en termes de qualité de service comme d'efficacité (**le chiffrage de l'amélioration obtenue du temps de traitement des dossiers - de l'ordre de 10% - est en cours de stabilisation par les CAF**). Le déploiement à 10 CAF a été mis œuvre depuis février 2011. Cette expérience a vocation à être étendue à d'autres organismes de la sphère sociale.
- **Le Régime social des indépendants (RSI)** a également participé à ce mouvement en réduisant les délais d'affiliation. L'objectif est de fiabiliser et optimiser les processus liés à l'affiliation des **travailleurs indépendants**. Les délais d'affiliation avaient en effet connu une forte augmentation en 2008, jusqu'à atteindre 5 mois...
  - Grâce à une démarche d'optimisation, des **gains moyens de productivité de 37%** ont pu être observés dans deux régions pilotes (Midi-Pyrénées et Nord-Pas-de-Calais). Par ailleurs, le nombre de dossiers en attente de traitement à fin 2010 a été divisé par quatre. A la suite de cette expérimentation, le RSI et l'URSSAF se sont engagés dans une démarche de déploiement.
- **L'Etat réduit enfin le délai d'attente au contrôle transfrontière en aéroport**. Une démarche d'accélération a été entreprise avec la direction de la police aux frontières de Roissy. Les résultats des mesures préliminaires indiquent que sur les périmètres des aéroports pilotes, **83% des passagers attendent moins de 15 minutes au contrôle transfrontière**.

**En 2011, le développement de cette méthode s'accélère avec près de 20 nouveaux « accélérateurs » :**

- Au ministère de la Culture et de la Communication, suivant les conclusions d'une expérimentation menée au début de l'année 2011, les processus **d'autorisation de travaux aux abords des sites protégés** vont être simplifiés.
- Au ministère du Budget, au sein de la Direction générale des finances publiques (DGFIP), plusieurs processus sont en cours de traitement sous l'impulsion d'une mission nationale de réingénierie des processus. Sur le processus de relance des défaillants déclaratifs professionnels, le civisme fiscal est consolidé en améliorant significativement le taux de dépôt de déclaration suite à relance : ainsi, en décembre 2010, cinq jours après la relance téléphonique, trois fois plus d'entreprises avaient déposé leur déclaration par rapport à octobre et novembre. **En 2011, quinze autres processus sont mis en place**, quatre d'entre eux portant sur le traitement des **réclamations**, le changement d'adresse des particuliers, la confection des comptes de gestion des collectivités locales et la gestion des dossiers des personnes hébergées en hôpital et en maison de retraite.



- D'autres « accélérateurs » seront également mis en œuvre à la direction générale des douanes et des droits indirects, à la direction générale de l'enseignement scolaire, à la direction générale des infrastructures des transports et de la mer (sur la délivrance des titres de navigation maritime).

### *Axe n°6 : Recevoir et traiter les réclamations des usagers*

La démarche d'amélioration de la gestion des réclamations remporte un grand succès en 2010 auprès d'une **trentaine de sites à forts enjeux** (CPAM, CAF, URSSAF, CARSAT, caisses RSI, réseau Pôle Emploi) soit 2500 agents sensibilisés dans 21 départements : actuellement la quasi-totalité des organismes sociaux déploie la démarche avec la perspective d'une généralisation en 2011. Pour l'Etat, plusieurs ministères volontaires s'engagent dans une démarche conçue spécifiquement, pour un déploiement d'ici fin 2011.

## Deuxième engagement : réduire les dépenses publiques

Sur le champ des dépenses publiques, la RGPP a pour objectif de **réorganiser et rationaliser ses administrations centrales** (axe n°1), ses **administrations déconcentrées et son réseau à l'étranger** (axe n°2) et de **renforcer l'Etat** sur son cœur de compétence (axe n°3) ; elle a également pour objectif de **mutualiser et professionnaliser les fonctions support** (axe n°4), de renforcer **l'audit interne, l'évaluation et la lutte contre la fraude** (axes n°5), d'étendre les règles de bonne gestion aux **opérateurs** (axe n°6) et de maîtriser les **dépenses d'intervention** de l'Etat (axe n°7).

### *Axe n°1 : Réorganiser et rationaliser l'administration centrale*

**Au global, 10% des postes de directeurs ont déjà été supprimés.** Ceci a nécessité des réorganisations importantes (au ministère de la Culture et de la Communication, où le nombre de directions d'administration centrale a été réduit de dix à quatre, et au ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement où le nombre de postes de directeurs a été réduit de moitié), permettant la constitution de directions stratégiques comme la Direction générale des finances publiques, la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services, la Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats ou la Direction de la coopération internationale.

Dernièrement, la création de la **Direction générale de l'offre de soins (DGOS)**, issue de la Direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins (DHOS) a recentré le pôle santé du ministère du Travail en l'inscrivant pleinement dans la nouvelle gouvernance du système de santé, rendue possible par la création des ARS. Une approche globale de l'offre de soins est ainsi appréhendée, intégrant aussi bien la ville que l'hôpital. Dans ce cadre, la DGOS passe d'une logique d'expertise à une logique de pilotage stratégique, de contrôle, d'évaluation et d'animation.

### *Axe n°2 : Réorganiser et rationaliser l'administration déconcentrée et le réseau à l'étranger*

**En 2010, l'Etat a mis en place la réorganisation territoriale : directions départementales et régionales.** Grâce à la RGPP, l'organisation des services régionaux et départementaux de l'Etat a été simplifiée et rationalisée : le pilotage des politiques publiques sur le territoire s'effectue au



niveau régional, de façon plus coordonnée que par le passé, tandis que les administrations départementales assurent un service public de proximité dans un cadre interministériel.

Le décloisonnement des services départementaux a pour objectif de simplifier les démarches des usagers et des collectivités territoriales en organisant les administrations de l'Etat autour de trois fonctions clairement identifiées: cohésion sociale, protection des populations et développement des territoires. Elle répond ainsi à deux préoccupations :

- maintenir un service public de proximité, au niveau départemental ;
- réduire le nombre d'interlocuteurs administratifs en mettant fin à l'enchevêtrement des compétences et au labyrinthe des circuits administratifs souvent dénoncés.
- **La fusion des directions départementales** (passant de dix à deux ou trois selon les départements) est opérationnelle depuis le 1er janvier 2010 et après un an de fonctionnement de ces nouvelles structures, la simplification des circuits administratifs est réelle.
  - Ainsi, le rapprochement des services des ministères de l'agriculture et de l'équipement au sein des directions départementales des territoires (DDT), permet de coordonner les réponses apportées en matière d'urbanisme ou d'eau. De même, les antennes territoriales des DDT issues du réseau du ministère de l'équipement peuvent être positionnées en appui des agriculteurs pour les opérations de télé-déclaration des dossiers d'aides agricoles.
  - La même logique prévaut au sein des directions départementales de la protection de la population (DDPP) qui regroupent désormais les services vétérinaires et de la répression des fraudes pour une meilleure coordination des contrôles dans les entreprises, notamment dans le secteur des hôtels-café-restaurants. La procédure est passée de deux visites successives, inutilement chronophages et anxiogènes pour le professionnel contrôlé, à une visite groupée d'un agent de chaque corps de contrôle.
  - Dès à présent, trente directions départementales de la cohésion sociale (DDCS) sont devenues les guichets uniques de la vie associative. Dans ces départements, une association sportive qui se crée peut ainsi déposer ses statuts et dans le bureau voisin rencontrer le conseiller technique sportif.
- L'affirmation de **la région comme niveau d'organisation des services déconcentrés** de l'Etat a été confirmée le 13 décembre 2010 : le Premier ministre a adressé à tous les préfets de région et de département la circulaire d'application du **décret du 16 février 2010**, relatif aux pouvoirs des préfets. Elle détaille les outils dont dispose le **préfet de région** pour conduire les politiques publiques et coordonner l'action de l'Etat dans la région.
- A la suite de la création des **Agences régionales de santé** (ARS) en avril 2010, une démocratie sanitaire a été mise en place, à travers les conseils de surveillance, les commissions de coordination ou encore les conférences régionales de la santé de l'autonomie. Les politiques nationales de santé sont désormais adaptées aux situations et besoins de chaque région.

Les autres administrations déconcentrées ont aussi réorganisé leurs **réseaux** pour rendre un service public plus adapté aux besoins des Français.

- **Au ministère du Budget**, l'unification des anciens réseaux de la direction générale des Impôts et de la direction générale de la Comptabilité publique a progressé à un rythme supérieur aux objectifs : à fin 2010, **88 directions locales uniques étaient en place, soit 10% de plus que ce qui était initialement prévu**. De même, 87% des 750 guichets fiscaux uniques permettant aux contribuables de traiter leurs questions fiscales en un seul endroit étaient opérationnels à fin 2010, alors que l'objectif avait été fixé à 60%. **D'ici fin 2011, la totalité des 100 directions locales uniques et des 750 guichets fiscaux uniques seront en place** ;

- **Avant la création de Pôle emploi**, il existait 850 agences ANPE et 650 antennes ASSEDIC, aucune implantation n'était commune. L'accompagnement à la recherche d'emploi était assuré par l'ANPE et l'indemnisation par les ASSEDIC. Pour l'utilisateur, cette organisation imposait des allers-retours entre deux sites, entre deux interlocuteurs responsables chacun d'une partie de son dossier. Le rapprochement de l'ANPE et des ASSEDIC, envisagé de longue date et désormais réalisé, a abouti à une réorganisation du réseau territorial : avec de nouveaux sites créés pour plus de proximité, le maillage géographique du réseau fusionné des 926 agences Pôle emploi, réparties sur tout le territoire, a été amélioré.
  
- **Au ministère de la Justice et des Libertés**, la réforme de la carte judiciaire a renforcé la qualité de la justice et a amélioré son fonctionnement, à la fois pour les justiciables, les magistrats et les fonctionnaires. Alors que la carte judiciaire n'avait été que peu modifiée depuis 1958, l'évolution de la population avait conduit à la réduction progressive de l'activité de nombreuses juridictions, parfois dotées d'un seul magistrat. La réforme a permis de mutualiser les expertises et assurer la présence de magistrats plus spécialisés là où l'activité l'exige. Cette réforme s'est achevée au 31 décembre 2010. Au 1er janvier 2011, le nombre de juridictions a été ramené de 1 206 à 819. Les 401 juridictions qui ont été fusionnées avec une juridiction voisine connaissent toutes un niveau d'activité inférieur à la moyenne. L'objectif recherché est de disposer de juridictions d'une activité et d'une taille suffisantes pour **renforcer la qualité et l'efficacité de la justice** en termes d'accès du justiciable, de continuité du service, d'amélioration des délais de traitement des contentieux ou de technicité des magistrats. Les 1 800 agents concernés par la réforme ont bénéficié d'un plan d'accompagnement social.  
  
→ **Au 1<sup>er</sup> janvier 2011, 30% du réseau a été fermé (21 tribunaux de grande instance, 178 tribunaux d'instance, 55 tribunaux de commerce, 62 conseils des prud'hommes)**, tandis que sept tribunaux d'instance, six tribunaux de commerce et un conseil des prud'hommes ont été créés.
  
- Au ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat, **le réseau des douanes poursuit son adaptation à la modernisation du dédouanement** dans cette même logique. Au 30 novembre 2010, sur 251 bureaux de douane au lancement de la mesure, 61 ont été fermés et 149 ont été reconfigurés pour être plus adaptés aux enjeux à traiter. Parallèlement, le temps moyen de dédouanement est passé de 12 à 6 minutes 19 secondes entre 2007 et 2010, gage de la qualité de service.  
  
→ **A la fin de l'année 2011, 30% des bureaux des douanes auront été fermés (180 bureaux seront encore actifs).**

**L'Etat réorganise également ses écoles afin de les rendre plus performantes et mieux reconnues.**

- A la suite de la fusion de la Direction générale des impôts et de la Direction générale de la comptabilité publique, de la réorganisation du réseau et de la fusion des corps, l'Ecole nationale des finances publiques (ENFIP) a été créée en août 2010.
- Par souci de cohérence, **le réseau des écoles de formation initiale des forces de sécurité a été réorganisé** et de **nombreuses formations continues mutualisées** entre la police et la gendarmerie (information générale, langues étrangères, sûreté aéroportuaire, immigration irrégulière, secourisme).
- **Au ministère de la Défense, quatre écoles militaires de formation ont été regroupées.** D'ici fin 2011, de nouveaux centres de formation seront regroupés afin de réduire les coûts de soutien et d'optimiser leur fonctionnement : trois centres de formation de la Direction générale de l'armement (DGA) seront fermés ou transférés et l'École de santé de Bordeaux sera fusionnée avec celle de Lyon.
- Au ministère de l'Ecologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, la « nouvelle » **Ecole d'aviation Civile (ENAC)** a été créée, après intégration du service



d'exploitation de la formation aéronautique (SEFA). Cette réorganisation fait d'elle **la plus grande école européenne d'aviation civile**, une école pluridisciplinaire et un pôle d'excellence au niveau mondial. Elle contribue ainsi au rayonnement et aux activités du secteur de l'aviation française en apportant son expertise et ses moyens, pour répondre aux nombreuses demandes de pays étrangers.

- Enfin, au ministère des Sports, les écoles ont été réorganisées avec la volonté de **développer l'excellence sportive**, à côté de la réforme des **CREPS**. Le réseau des écoles de sport a également été rénové autour de l'école nationale des sports de montagne, de l'école nationale de voile et des sports nautiques et de l'Institut français du cheval et de l'équitation.

→ **Pour aller plus loin**, le CMPP du 9 mars a décidé de procéder à un audit des dispositifs de **formation initiale des fonctionnaires** pour préciser les rapprochements envisageables entre écoles du service public.

L'Etat rationalise enfin ses **réseaux à l'étranger**.

- **Afin de concentrer l'appui aux entreprises françaises**, une troisième vague de **transfert vers Ubifrance** des personnels et des missions d'appui commercial aux PME du réseau extérieur de la Direction générale du Trésor a été réalisée en 2010, pour seize pays. Ce transfert sera finalisé d'ici la fin de l'année. **Parallèlement, Ubifrance accompagne deux fois plus d'entreprises en 2010 (soit 22 000 accompagnements personnalisés) qu'en 2008.**
- **Pour une plus grande visibilité du réseau culturel français**, au 1er janvier 2011, un label unique regroupe les **services de coopération culturelle** des ambassades et les **centres culturels français** dans 76 des 94 pays où ils coexistaient. Les organigrammes sont fusionnés dans les 76 pays, les transferts de personnels ont démarré dans 6 pays. D'ici fin 2011, la fusion des services de coopération culturelle des ambassades avec les centres culturels se poursuivra ainsi que le rapprochement avec le **réseau des Alliances Françaises**.

→ **Pour aller plus loin**, le CMPP du 9 mars a décidé de procéder **au bilan des moyens affectés à l'action extérieure de l'Etat en administration centrale et à l'étranger**, en dehors du ministère des Affaires étrangères et Européennes.

### Axe n°3 : Renforcer l'Etat sur ses activités à plus forts enjeux

Certaines réformes engagées ont eu comme objectif de **renforcer l'Etat sur son cœur de métier, c'est-à-dire là où il est le plus compétent**. Voici quelques réalisations exemplaires :

- Au ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire, **l'Etat recentre ses missions de service public en matière de politique du cheval**. Le groupement d'intérêt public (GIP) **France Haras**, dont la convention constitutive a été signée en décembre 2010, regroupe les missions concurrentielles dont l'Etat doit progressivement se désengager, au profit d'un financement privé.

De même, **l'Etat recentre ses missions en matière de politique de la forêt**. La mise en place d'un suivi de l'évolution des prix des bois d'œuvre et d'industrie a été engagée en octobre 2010. Créé le 29 mars 2010, le centre national de la propriété forestière (CNPF), se recentre désormais sur des missions de développement forestier, outre la coordination des CRPF, permettant ainsi de créer des synergies avec les chambres régionales d'agriculture.

Enfin, **l'Etat libéralise la gestion de l'équarrissage**, son financement et son fonctionnement devant être assurés sans son intervention directe. A terme, la gestion de l'équarrissage sera confiée aux professionnels du secteur (éleveurs et abatteurs). Aujourd'hui, 12 filières d'équarrissage sur 13 ont déjà signé un accord de libéralisation.

- Au ministère de la Justice et des Libertés, **les missions de la protection judiciaire de la jeunesse ont été recentrées** sur la prise en charge des mineurs délinquants au pénal, notamment afin de mieux articuler son action avec celle des conseils généraux qui sont l'échelon de droit commun pour l'aide sociale à l'enfance. Ce recentrage permet de réduire les délais de prise en charge des mineurs concernés et de réaliser d'importantes économies au sein du ministère sur 2009-2011. A l'issue de cette réforme, l'État prendra en charge les seules mesures pénales et investigations civiles décidées par l'autorité judiciaire.
- Au ministère des Affaires étrangères et européennes, l'Etat se recentre sur son cœur de métier **en priorisant l'aide publique au développement et les contributions de la France aux organisations internationales**. Les contributions volontaires de la France ont été concentrées sur quatre actions internationales jugées prioritaires : PNUD, UNICEF, Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les Réfugiés en Palestine, et Haut Commissariat aux Réfugiés. **Alors que le ministère contribuait auprès de 34 organisations en 2008, il en a ciblé 18 en 2010.**
- Au ministère des Sports, les missions et le réseau des Centres de ressources, d'expertise et de performance sportive (CREPS) ont été redéfinis autour du **sport de haut niveau** et de la **formation**. La rationalisation du réseau a conduit à la fermeture de 8 CREPS en région. Les missions et le statut de l'Institut National du Sport et de l'Expertise (INSEP) ont été redéfinis, faisant de l'institut la tête de réseau des CREPS.

**Dans certains cas, la dématérialisation ou l'automatisation des procédures a permis ce recentrage :**

- Au ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration des travaux ont été conduits en lien avec le ministère de la Justice et des Libertés, afin de permettre aux forces de sécurité de **se recentrer sur leurs missions opérationnelles**. Elles sont dégagées d'un certain nombre de tâches périphériques : **réduction des extractions judiciaires de personnes détenues** dans les établissements pénitentiaires, notamment par le développement de la **visioconférence**. La totalité des tribunaux de grande instance est aujourd'hui équipée de modules de visioconférence, de même que les établissements pénitentiaires les plus importants regroupant plus de 90% de la population carcérale.  
**→ Plus de 14 000 transferts de détenus ont pu être évités en 2009 et 2010, grâce au recours à la visioconférence, ce qui porte le pourcentage de réduction de ces transferts à près de 10% depuis 2009.**
- Au ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire, un effort particulier a été mené en matière de **dématérialisation des processus : 41% de télédéclaration des demandes d'aides agricoles fin 2010, contre 32% fin 2009**, permettant aux agents de se recentrer sur leur rôle de conseil.

**→ Pour aller plus loin**, le CMPP a décidé de procéder à **une évaluation des opérations d'externalisation conduites par les ministères** et ainsi de mettre au point une méthodologie permettant d'identifier les externalisations prioritaires et de préciser les conditions de leur réussite.

### *Axe n°4 : Mutualiser et professionnaliser les fonctions support sur une base interministérielle*

**L'Etat obtient des résultats sur les premières fonctions support qui ont été mutualisées et professionnalisées :**

- Au ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat, la **réforme du Service des achats de l'Etat** a d'ores et déjà permis **une économie d'au moins 100 millions d'euros en 2010**. En particulier, des plans ministériels de **réduction du parc automobile** ont été mis en place, afin de contribuer à la réduction du train de vie des fonctionnaires, à la suite de la circulaire du 2 juillet 2010 relative à la rationalisation du parc automobile de l'Etat. Ils permettront une réduction du parc automobile de l'Etat de **10 000 véhicules** d'ici 2013.
- En matière de **politique immobilière**, les surfaces occupées par l'Etat ont baissé depuis 2007 de l'ordre de 3%, **soit, à partir de 2010, une économie annuelle d'environ 100 millions d'euros sur les loyers**. Par ailleurs, afin de mettre en place une **politique de contractualisation avec les occupants**, l'objectif de 3 000 **conventions d'utilisation** (quasi-baux) présentées à la signature a été dépassé, puisqu'à fin 2010, 4 327 conventions ont déjà été élaborées.
- Concernant la chaîne de la dépense, la **plateforme Chorus**, destinée à créer un système d'information financière intégré commun à toutes les administrations de l'Etat, gère depuis le 3 janvier 2011 **l'ensemble des programmes de dépenses de l'Etat**.

**Les nouvelles mutualisations interministérielles sont en route ... :**

- En matière de systèmes d'information, une **Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication (DISIC)** a été créée, et son directeur nommé le 23 février 2011, au sein des Services du Premier Ministre.

#### **La création de la Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication (DISIC)**

La DISIC a été créée le 22 février 2011 par décret. Sa mission est structurée autour de quatre axes : ~~AAA~~

- > La création d'un **cadre stratégique** commun pour le développement des systèmes d'information et de communication ;
- > La promotion des logiques de **mutualisation d'opérations à caractère transversal** ;
- > La mise en place d'un cadre commun de **gestion de la performance** de la fonction SIC.
- > L'optimisation de la conception et la **gouvernance des projets** importants.

La DISIC dispose de leviers d'action pour favoriser ou sécuriser toute opération comportant des enjeux et/ou des risques pour l'Etat. Elle jouit par ailleurs d'une capacité d'alerte, de recommandation et d'investigation. Des instances de gouvernance lui permettent de mener à bien sa mission (Conseil des systèmes d'information et de communication et Comité technique des SIC).

- Dans le **domaine de la reprographie**, une convention a été passée entre le ministère de la Culture et de la Communication et les ministères économique et financier : elle précise les modalités d'exécution par le service de reproduction de Bercy des travaux réalisés pour le ministère de la Culture et de la Communication (engagements sur les délais, etc.). Une convention du même type unissant le ministère du Travail, de la Santé et de l'Emploi et le ministère des Affaires étrangères et européennes est en cours d'élaboration.

**... tout comme les mutualisations au sein de chaque ministère :**



- Au ministère de la Défense, la **généralisation des bases de défense à l'ensemble du territoire** a été actée juridiquement au **1<sup>er</sup> Janvier 2011 : 51 bases de défense en métropole et 9 en outre-mer et à l'étranger**. Désormais, la base de défense devient l'unique formation administrative de la Défense à l'échelle locale, regroupant les fonctions support de toutes les implantations de la défense.
- Au ministère des Affaires étrangères et européennes, dans chaque pays où il existe au moins un autre service de l'Etat que celui du ministère, la gestion des services de l'Etat est désormais mutualisée et regroupée dans les **Services Communs de Gestion**. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, ils intègrent l'ensemble des activités de gestion au sein d'un même service.

### **Axe n°5 : Renforcer la lutte contre la fraude**

Afin de mieux lutter contre la fraude, le Comité National de Lutte contre la Fraude, qui s'est tenu le 14 décembre 2010, a arrêté le **Plan National de Coordination de la Lutte contre la Fraude aux finances publiques** pour l'année 2011. Ce plan fixe le programme de travail pour les différents acteurs nationaux concernés (administrations et organismes sociaux) et les Comités Départementaux (CODAF), instaurés par le décret du 25 mars 2010.

### **Axe n°6 : Développer l'audit interne et l'évaluation**

Afin d'assurer une meilleure maîtrise des risques, un projet de décret précisera prochainement l'organisation et le fonctionnement de l'audit interne dans l'Administration. L'audit interne sera généralisé à l'ensemble des fonctions et métiers des ministères. Il donnera à chaque ministère une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apportera des méthodes pour l'améliorer. Il s'assurera que les dispositifs de contrôle, formalisés et existants, sont efficaces. **Chaque ministère devra se doter d'un comité ministériel d'audit interne et d'une mission ministérielle d'audit interne** qui définira le programme d'audit. A l'échelon interministériel, un **comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI)** sera également créé afin d'harmoniser les méthodes et d'animer la collectivité des auditeurs internes.

**→ Pour aller plus loin, la DGME se voit confier la mission de structurer l'évaluation des politiques publiques afin de la rapprocher du processus de décision publique, selon trois objectifs :**

- **Mettre en place une programmation** d'évaluations approfondies, avec l'appui de **référénts ministériels de l'évaluation**, pour aider à identifier les sujets d'évaluation prioritaires.
- **Assurer la qualité** des évaluations en organisant le support méthodologique et le pilotage des différents travaux réalisés.
- **Organiser la visibilité**, à l'échelle interministérielle et ministérielle, des évaluations réalisées

Pour y parvenir, **une gouvernance dédiée** sera mise en place selon le principe de subsidiarité :

- A l'échelle des ministères, un **référént ministériel d'évaluation** chargé de la programmation et du suivi des évaluations sur son champ ministériel en lien avec les différents acteurs concernés sera l'interlocuteur privilégié des acteurs de l'évaluation à l'échelle interministérielle. Un **Comité ministériel d'évaluation**, qu'il animera, sera mis en place sous l'autorité du ministre concerné et regroupera l'ensemble des acteurs de l'évaluation du ministère concerné.



- Cette gouvernance ministérielle sera supportée, à l'échelle interministérielle, par la **Mission d'Évaluation des Politiques Publiques**, qui organisera et animera, en lien avec un pôle en charge de l'animation méthodologique et de la visibilité des travaux d'évaluation, un **Comité interministériel d'évaluation**, chargé de la programmation d'évaluations interministérielles, alimentée notamment par les propositions des différents ministères.

### ***Axe n°7 : Etendre les nouvelles règles de gestion publique au-delà des administrations (opérateurs, organismes de sécurité sociale)***

Moins d'un an après la publication de la circulaire du Premier ministre du 26 mars 2010 relative au pilotage stratégique des opérateurs de l'Etat et du CMPP du 30 juin 2010, le bilan est positif :

- **Dans le cadre du budget triennal 2011-2013, les opérateurs appliquent désormais l'ensemble des règles définies par la démarche de RGPP** : réduction des effectifs et des dépenses de fonctionnement, rationalisation des fonctions support (informatique, immobilières...). En effet, l'Etat a décidé de réduire les dépenses de fonctionnement des opérateurs de **10% sur 2011-2013**, et de diminuer l'emploi sous plafond de **1,8%** en 2011. Par ailleurs, **dix audits RGPP se sont terminés en 2010 permettant d'identifier des économies de 500 à 1 200 emplois et de 140 millions d'euros en matière de dépenses de fonctionnement.**
- **La gouvernance des opérateurs a été renforcée** par la mise en place de contrats d'objectifs et de performance fin 2010. A ce jour, 85 % des 65 opérateurs de l'Etat les plus importants ont signé un contrat de performance ou sont sur le point de le faire. En outre, deux tiers de leurs dirigeants disposent dorénavant d'une lettre de mission, précisant clairement ce que leur ministère de tutelle attend d'eux. De même, la mise en œuvre d'une part variable de rémunération attribuée aux dirigeants en fonction d'objectifs prédéfinis par leur tutelle a été généralisée.
- **Enfin, certaines règles de gestion ont été renforcées** : l'endettement des organismes divers d'administration centrale (ODAC) est prohibé à compter de 2011, pour tout emprunt bancaire dont le terme est supérieur à 12 mois.

L'application des règles de gestion de l'Etat s'applique également aux **organismes de sécurité sociale**. Grâce aux conventions d'objectif et de gestion (COG), **le taux de non remplacement sur la période 2010-2013 s'élève à 42 %.**

**→ Pour aller plus loin**, le CMPP du 9 mars a décidé de poursuivre la réflexion en procédant à un **bilan des transferts de missions de l'Etat vers les opérateurs ou autres structures** : l'objectif est d'analyser l'évolution de leur nombre et de leurs poids budgétaire, l'impact de leur création sur les effectifs des administrations et la suppression des éventuels doublons.

### ***Axe n°8 : Maîtriser les dépenses d'intervention de l'Etat et les dépenses économiques et sociales***

Outre les efforts consentis dès 2009 sur le **1% logement** et les **aides à l'innovation**, la maîtrise des politiques d'intervention et des dépenses économique et sociale s'est poursuivie :

- **Dans le domaine de la santé**, l'Agence nationale d'appui à la performance hospitalière (ANAP) accompagne les hôpitaux dans un programme de « projets de performance » qui

concerne à ce stade 50 établissements (plus de 400 millions d'économies prévues). Ce programme permet d'**améliorer la performance des hôpitaux** en matière de qualité de prise en charge (temps d'attente, qualité de soins et d'accueil), de conditions de travail et de maîtrise des dépenses.

- **Dans le domaine de l'insertion, plus de 530 000 personnes ont bénéficié du contrat unique d'insertion (CUI) en 2010.** Le CUI remplace les anciens dispositifs de contrats aidés dans les secteurs marchands (contrat initiative emploi et contrat d'insertion revenu minimum d'activité) et non marchands (contrat d'accompagnement dans l'emploi et contrat d'avenir). Il a pour but d'aider le retour de ses bénéficiaires à un emploi durable en ciblant les **publics prioritaires** (jeunes en difficultés, chômeurs de longue durée, seniors, bénéficiaires du RSA socle...) et les employeurs offrant le plus de formation.
- **Dans le domaine du développement économique**, la gestion des aides du fonds unique interministériel (FUI) a été transférée à **Oséo**, ce qui a permis de verser les aides du FUI au fur et à mesure des besoins, indépendamment de la contrainte de l'annualité budgétaire de l'Etat. La loi relative à la régulation bancaire et financière a donné naissance à une nouvelle société unique issue de la fusion d'Oséo Innovation, Oséo Financement, Oséo Garantie, et Oséo Bretagne.

→ **Pour aller plus loin**, trois mesures nouvelles sont désormais inscrites dans la trajectoire des ministères concernés à horizon 2013 et font l'objet d'un suivi RGPP au même titre que les mesures annoncées au CMPP du juin 2010.

- Au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé : améliorer la procédure de recouvrement et de suivi de la contribution supplémentaire à l'apprentissage.
- Une nouvelle gestion financière des contrats aidés fondée sur une comptabilité d'engagement à l'Agence de Services et de Paiement et dans Chorus sera mise en place.
- Au ministère de l'Ecologie, du Développement durable, des Transports et du Logement : renforcer le pilotage du crédit d'impôt dédié au développement durable (CIDD).

→ **Pour aller plus loin**, le CMPP du 9 mars a décidé de confier à l'Inspection Générale des Finances une mission de définition **d'une méthodologie d'optimisation des politiques d'intervention**.

Par ailleurs, le CMPP a décidé de confier au Commissariat Général à l'Investissement, le **rôle de définir une méthodologie et un processus de contre expertise pour encadrer les décisions en matière de dépenses d'investissement de l'Etat**. Cette analyse portera dans un premier temps sur les dépenses informatiques, immobilières et de transport.

### Troisième engagement : poursuivre la modernisation de la fonction publique

La Révision Générale des Politiques Publiques a pour objectif de responsabiliser les agents de l'Etat (axe n°1), favoriser leur **mobilité professionnelle** (axe n°2), améliorer leur formation (axe n°3) ; elle a également pour objectif de simplifier les **dispositifs de recrutement** (axe n°4), de **valoriser** les compétences et les performances des agents (axe n°5) et de développer une **culture d'innovation** dans la fonction publique (axe n°6).

Ainsi, l'Etat qui est le premier employeur de France, doit devenir le meilleur employeur de France.



### *Axe n°1 : Responsabiliser les cadres et agents de l'Etat*

- Le suivi individualisé des agents se développe et avec lui, une culture du résultat au sein de l'administration : **un entretien professionnel se substitue progressivement à la notation. Au premier trimestre 2011, 13 ministères sur 15 étaient déjà engagés dans la démarche.**

### *Axe n°2 : Mieux gérer avec moins de corps et plus de mobilités*

- Le Gouvernement a mis en place un plan d'actions pour lever les freins à la **mobilité** avec la loi n°2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique : droit au départ en mobilité, possibilité d'être intégré directement dans un autre corps ou cadre d'emploi sans passer par la voie d'un concours ou du détachement, droit à intégration après une période de cinq ans de détachement, **accompagnement personnalisé** pour les fonctionnaires confrontés à la réorganisation de leur service.
- Dans le respect des garanties offertes aux agents publics, **les passerelles au sein de la fonction publique continuent à s'étendre**. Pour cela, un nouveau programme de **fusion des corps** a été mis en place pour en réduire le nombre de 150 de 2010 à 2015 (passant ainsi de 380 à environ 230 corps). Il en existait 685 en 2005.  
→ **Au total, 292 corps auront été fusionnés entre 2007 et 2011.**
- Enfin, la DGAFP a mis en place avec l'ensemble des ministères **des conférences annuelles de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)** pour piloter au mieux l'évolution de l'emploi public.

### *Axe n°3 : Accompagner les acteurs de la RGPP et mieux les former*

- Face aux défis liés aux réformes, le CMPP du 30 juin 2010 a décidé de créer **l'Ecole de la modernisation de l'Etat**, fruit d'un partenariat entre la DGME et l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE). Le cycle des chefs de projet a réuni sa première promotion le 27 septembre 2010. **Le premier cursus de l'école s'est terminé en décembre 2010, ayant accueilli près de 300 « auditeurs »** autour de 3 cycles : les rencontres du leadership public (lieu d'échanges privilégié des plus hauts décideurs publics sur leurs pratiques de conduite de la transformation), les ateliers de la performance opérationnelle (programme de formation « Lean ») et le cycle des chefs de projet.
- **Un « tour de France de la réforme de l'Etat »** a été organisé depuis juin 2010, conjointement entre la DGME et la DGAFP, en **cinq étapes** à ce stade : Picardie, Auvergne, Lorraine, Pays de la Loire et Bretagne. L'objectif était à la fois d'**écouter les préoccupations des cadres et leurs besoins pour les accompagner au mieux**, et de créer une possibilité d'échange et d'écoute des agents concernés par les réformes. Chaque étape a réuni entre **120 et 150 participants**.

### *Axe n°4 : Mieux recruter*

- **En 2011, la première brique des services partagés interministériels en charge de l'organisation logistique des concours est posée :**



- Le Service Inter-académique des examens et des concours a été identifié comme **préfigurateur** des services partagés interministériels dès 2011 (réservation des salles, gestion des écrits, recherche des surveillants...).
- **Quatre ministères** (Education Nationale, Culture et Communication, Justice et Libertés, et Budget pour la DGAFP) ont décidé de lui confier dans un premier temps un éventail plus ou moins large d'activités logistiques (a minima pour les uns, la réservation des salles et la gestion des écrits ; a maxima, pour les autres, l'ensemble des activités logistiques). Ces ministères font par ailleurs partie des huit ministères qui ont confirmé leur adhésion aux services partagés à partir de 2011 et qui représentent aujourd'hui un volume de 155 concours et de 346 120 inscrits. Confier l'organisation logistique de leurs concours à une entité interministérielle devrait permettre en cible d'atteindre un gain potentiel de **5 millions d'euros** (soit 37% du coût actuel estimé à 13,7 millions d'euros).
- En 2011, le ministère de l'Education nationale organisera un **concours commun de secrétaire administratif** pour le compte du ministère de la Santé, du ministère de la Culture et de la Communication, de la Caisse des Dépôts et de l'aviation civile (autour de 250 postes offerts).
- Les Ecoles du Réseau de Service Public (RESP) se sont par ailleurs fortement engagées dans la **diversification de leur recrutement : la moitié d'entre elles a mis en place une classe préparatoire intégrée (CPI)**, portant à **plus de 1 000 le nombre d'élèves issus de milieux défavorisés qui y ont été inscrits depuis 2008**.

### ***Axe n°5 : Reverser aux agents la moitié des économies générées par le un sur deux et rémunérer à la performance***

Conformément à l'engagement pris par le Gouvernement, la moitié des économies générées par ces efforts de productivité a été reversée aux agents et continuera de l'être : **à la fin de l'année 2011, ce seront ainsi près de 1,4 milliards d'euros qui auront été restitués aux fonctionnaires depuis 2009 au titre du retour.**

- Des mesures ministérielles ont été mises en œuvre comme :
  - Au ministère de l'Ecologie, du développement durable, des Transports et du Logement, une revalorisation de l'indemnité spécifique de service de l'ensemble des agents des corps techniques permet de reverser plus de 400 euros par agent.
  - Au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, l'application des taux promus en 2009 a permis des promotions de grades pour près d'un millier d'agents, soit environ un gain d'environ 1 000 euros par agent.
  - Au ministère de la Défense et des Anciens combattants, une revalorisation des soldes de tous les militaires a été décidée pour un montant de 254 millions d'euros. Cette revalorisation est entrée en vigueur par tranche annuelle, à partir de 2009. La tranche 2010 correspond à près de 100 millions €, soit en moyenne plus de 300 € par agent.
  - Au ministère de l'Education Nationale, les enveloppes budgétaires correspondant aux régimes indemnitaires des personnels non enseignants ont été revalorisées de 15% en 2010. Par ailleurs, une prime d'entrée dans le métier est désormais versée aux enseignants, conseillers principaux d'éducation et conseillers d'orientation-psychologues à l'occasion de la première titularisation dans le cadre de l'amélioration des débuts de carrière des enseignants (prime de 1 500 € par bénéficiaire soit un coût de 40M€ en année pleine).



Et interministérielles :

- Le nouvel espace statutaire des agents de catégorie B, créé en novembre 2009, sera mis en œuvre avant la fin de l'année 2011, par l'adhésion des corps de catégorie B dans le cadre de fusions de corps.
  - La publication d'un décret du 19 mars 2010 a permis de procéder à la revalorisation des corps de secrétaires administratifs, par adhésion. Par ailleurs, les corps de contrôleurs des impôts et de contrôleurs du trésor ont été revalorisés au 1<sup>er</sup> septembre 2010.
- **La rémunération à la performance se généralise** à tous les agents de catégorie A de la filière administrative et s'ouvre aux agents de catégorie B de cette même filière. Ainsi, **54 500 agents en bénéficient au 1<sup>er</sup> janvier 2011**. Elle pourra être étendue à partir de 2011 aux filières technique et sociale.
  - **Enfin, l'intéressement collectif sera mis en place dans la fonction publique de l'Etat dès 2011** dans les ministères volontaires, pour de premiers versements en 2012. Il permettra de reconnaître l'engagement des services auxquels auront été fixés des objectifs de performance, par le versement d'une prime d'un montant unique, quel que soit le statut des agents.

#### *Axe n°6 : Développer une culture de l'innovation dans les services publics*

- **Pour le développement des classes virtuelles (formation à distance** mettant en présence des personnes situées en des lieux géographiques différents grâce à une interface web), deux ministères pilotes ont été désignés en 2010 : le ministère de la Justice et des Libertés et le ministère de l'Intérieur, de l'Outre mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration (direction générale de la police nationale), sur deux thèmes : une formation continue au nouveau système d'information des ressources humaines, et une formation bureautique grâce à l'appui et à l'accompagnement du Ministère de l'Education Nationale et de la DGAFP.
  - En 2011, **la promotion des classes virtuelles dans la fonction publique** sera poursuivie avec la mise en œuvre opérationnelle des actions expérimentales dans les deux ministères pilotes et l'extension de la démarche auprès d'autres structures ministérielles sous l'égide de la DGAFP et du ministère de l'éducation nationale.
- En 2011, le **Challenge Administration 2020, un exercice à destination des générations futures**, ouvert aux jeunes talents, qui se proposent d'inventer l'administration de demain, a été réalisé pour la **deuxième fois**. Elle a mobilisé **93 équipes** pour un total de **230 étudiants** dans **40 écoles**. La finale, qui s'est déroulée à Bercy le **10 février 2011**, a été gagnée par une équipe d'étudiants de l'ENFIP de Noisy-le-Grand pour leur projet de destiné à familiariser les agents d'accueil au référentiel Marianne.
- A la suite des décisions prises lors du CMPP du 30 juin 2010, **un portail unique de réutilisation des informations publiques : « Etalab » (data.gouv.fr) a été créé** le 22 février 2011. Placé sous l'autorité du Premier ministre, au sein du Secrétariat général du Gouvernement, Etalab facilite la réutilisation la plus large possible des informations publiques, en mettant à disposition librement des données brutes dans un format exploitable et en développant de nouveaux services en ligne au profit des citoyens, à partir de certaines de ces données.

\*\*\*

La mise en œuvre des décisions de la RGPP fera l'objet d'un prochain rapport d'étape en décembre 2011. Il permettra d'assurer le respect de l'avancement global de la modernisation de l'Etat et de faire le bilan de la réforme sans précédent engagée depuis 2007.