



Note de synthèse – Rapport de François Baroin, ministre du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État

Introduction

Dès 2007, la révision générale des politiques publiques (RGPP) a été lancée pour moderniser l'action de l'État, en couvrant l'ensemble des politiques publiques et l'ensemble des ministères. Cette entreprise a impliqué une mobilisation de tous les agents publics, à tous les niveaux de l'État.

Après une phase d'audits approfondis dans l'ensemble des ministères, plus de 300 réformes ont été engagées et ont fait l'objet d'un suivi minutieux. Le mouvement se poursuit aujourd'hui avec l'**adoption de près de 150 nouvelles mesures** pour les années 2011-2013.

La première phase de la RGPP a conduit à recentrer l'État sur ses missions prioritaires et à engager de profondes restructurations (fusions de directions comme la fusion de la direction générale des Impôts et de la direction générale de la Comptabilité publique, transfert d'activités à des opérateurs...). La nouvelle étape approfondit ces réformes (il s'agit, par exemple, de rationaliser les fonctions support dans les directions départementales interministérielles nouvellement créées) et renforce les mesures sur l'amélioration de la qualité du service rendu à l'utilisateur (par exemple, la réduction des délais de traitement des démarches administratives jugées prioritaires par les Français). Enfin, le champ de la réforme s'élargit au-delà de l'État en se portant sur les opérateurs, les hôpitaux et les organismes de sécurité sociale. Au global, il s'agit d'une **amplification de l'effort de modernisation**.

1) Bref rappel des fondamentaux de la RGPP

a. Le contexte : trois constats fondateurs pour la RGPP

- **L'intervention de l'État était devenue multiforme et parfois peu lisible.** Ses missions se sont multipliées et superposées sans que la cohérence d'ensemble ne soit toujours garantie. Des politiques qui ne devaient être que temporaires ont été pérennisées. Des missions, qui ne relevaient pas du cœur de métier de l'État, se sont développées. 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 de la RGPP

- **La RGPP est d'abord une démarche globale** : d'une part, toutes les structures de l'État sont concernées. La première phase s'est principalement concentrée sur les administrations centrales et déconcentrées de l'État ; la seconde phase implique davantage les opérateurs de l'État et, dans le respect de la spécificité de leur gouvernance, les organismes de sécurité sociale. D'autre part, la

- démarche concerne tout à la fois la définition des missions, l'organisation et les processus mis en œuvre par les services publics.
- **La RGPP bénéficie d'un soutien politique fort** : 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.
 - **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 dans chacun des ministères. Il fait l'objet d'une analyse approfondie et contradictoire sur chaque mesure afin d'en évaluer le potentiel. Ainsi, le ministère de la Justice a bénéficié d'emplois supplémentaires quand le ministère du Budget a fait plus que « le 1 sur 2 ».
 - **La RGPP fait l'objet d'un suivi très rigoureux** : 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**.
 - **Enfin, la RGPP est une démarche partenariale** : dans sa deuxième phase, elle s'est appuyée sur les propositions des ministères eux-mêmes, approfondies et expertisées par des équipes d'audit. L'appropriation des réformes par les ministères en sera facilitée.

La RGPP : un exercice d'évaluation continue pour garantir les résultats des réformes

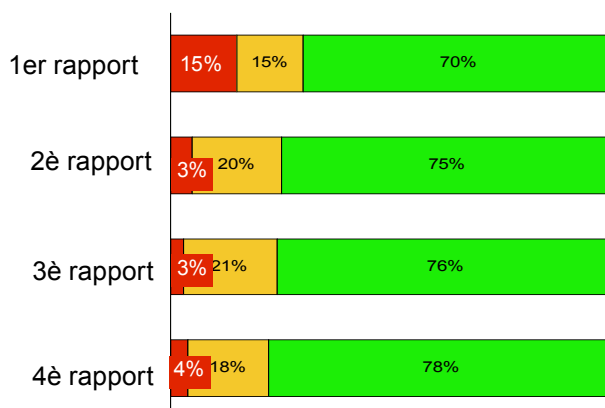
La forme du rapport se rapproche d'un tableau de bord en s'appuyant sur le principe du feu tricolore :

- un feu vert : la réforme progresse au rythme prévu ;
- un feu orange : la réforme satisfait la plupart des exigences mais nécessite des actions correctrices pour être menée à bien ;
- 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 préalable approfondie 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 juillet 2010, 78 % des mesures avancent conformément aux objectifs initiaux et bénéficient d'un feu vert, 18 % ont nécessité une décision correctrice et se sont vu attribuer un feu orange et 4 % accusent des retards importants et sont actuellement rouges.

Évolution des feux tricolores entre les rapports d'étape



2) Les trois engagements de la RGPP

a- Améliorer la qualité de service rendu aux usagers : un objectif de huit usagers sur dix satisfaits

Plusieurs axes ont ainsi été retenus : créer des guichets uniques, améliorer l'accueil des citoyens dans les services publics, réduire les délais de traitement/d'attente, traiter les réclamations, ou encore dématérialiser les démarches. **Un baromètre de la qualité des services publics** sera publié, portant sur une quinzaine d'indicateurs représentatifs des attentes prioritaires des usagers. Le Gouvernement vise, sur ce baromètre, **un taux de satisfaction de huit usagers sur dix.**

b-Réduire les dépenses publiques : un objectif de dix milliards d'euros d'économies en 2013

En juin 2008, la première phase de la RGPP a permis d'afficher des économies de l'ordre de **7 milliards d'euros.**

Pour cette deuxième phase, l'objectif est d'économiser 10 milliards d'euros supplémentaires en 2013 dont plus de 3 milliards d'euros pour la masse salariale, plus de 2 milliards d'euros en fonctionnement et environ 5 milliards d'euros en dépenses d'intervention. Il s'agit donc bien d'une accélération de l'effort de réforme.

- En matière d'**effectifs**, l'ensemble des mesures doit permettre de ne pas renouveler un fonctionnaire sur deux partant à la retraite soit plus de 100 000 fonctionnaires sur la période 2011-2013. À ce rythme, dès mi-2012, l'État aura retrouvé un nombre d'agents équivalent à celui de 1990. Sur l'ensemble de la période 2008-2012, près de 150 000 agents n'auront pas été remplacés c'est-à-dire 7 % de la fonction publique de l'État.
- En matière de **dépenses de fonctionnement**, l'objectif visé repose principalement sur l'effort de rationalisation et de mutualisation des fonctions support : par exemple, la montée en puissance du Service des achats (économie de l'ordre de 700 millions d'euros supplémentaires pour aboutir à l'objectif d'un milliard d'euros), rationalisation de l'immobilier (économie de l'ordre de 300 millions d'euros), nouveaux chantiers de rationalisation des fonctions supports (systèmes d'information environ 300 millions d'euros).
- En matière de **dépenses d'intervention**, la baisse de 10 % du total des dépenses d'intervention permet une économie de l'ordre de 5 milliards d'euros.

c- Poursuivre la modernisation de la Fonction publique et valoriser les initiatives des agents : l'État, premier employeur de France, doit devenir le meilleur employeur de France ; il s'agit pour cela de responsabiliser les cadres, de mieux recruter, de mieux former, de mieux rémunérer, de mieux gérer et de valoriser l'innovation. La rémunération au mérite et la réduction du nombre de corps en constituent des piliers. Par ailleurs, la moitié des économies générées par le non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux a été reversée aux agents et continuera de l'être.

3) Engagement n°1 : améliorer la qualité des services rendus aux usagers

Parce que les services publics sont d'abord des services rendus au public, le Gouvernement a engagé dans le cadre de la révision générale des politiques publiques un plan d'actions sans précédent pour améliorer leur qualité. Des premiers résultats significatifs ont été obtenus avec la création de guichets uniques ou la simplification des démarches administratives jugées prioritaires par les Français.

La deuxième phase de la RGPP vient les renforcer et les compléter : création de nouveaux guichets uniques, lancement d'un nouveau programme de quinze mesures de simplification, généralisation de l'amélioration de la qualité de l'accueil, réduction des délais de traitement, meilleure gestion des réclamations des usagers et création d'un baromètre de la qualité des services publics.

Axe n°1 : créer des guichets uniques physiques et à distance

La première phase de la RGPP a permis la création des guichets uniques pour :

- **les contribuables**, avec la mise en place de **guichets fiscaux uniques (390 services des impôts des particuliers (SIP) sur les 750 prévus d'ici à fin 2011 sont déjà opérationnels)** ;
- **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) ;
- **les entreprises**, avec la **création de 22 directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte, la dernière au 1^{er} juillet 2010)** : les entreprises n'ont plus qu'un seul interlocuteur au niveau de l'administration alors qu'elles devaient auparavant s'adresser à neuf services différents. Elles peuvent obtenir en un même lieu des informations portant par exemple sur le respect de la réglementation du travail, de la concurrence mais aussi sur le régime des aides.

→ Pour poursuivre cet effort, il a été décidé **de créer un guichet unique** pour les opérations de dédouanement et un autre guichet unique pour les demandes d'asile et de regroupement familial des réfugiés à l'Office français de protection des réfugiés et des apatrides. Il sera par ailleurs désormais possible de ne remplir qu'un seul formulaire pour déposer une demande de logement social auprès de plusieurs bailleurs sociaux.

À côté des guichets uniques physiques doit se développer un dispositif de traitement des demandes à distance par téléphone ou par internet.

« 39-39 » : **la plate-forme de renseignements téléphoniques « 39-39 »** destinée à toutes les questions simples posées par les citoyens concernant l'administration a fait l'objet d'une restructuration importante : fusion de neuf centres d'appel, 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. **Le dispositif fonctionne. Il faut dorénavant permettre au 39-39 d'apporter des réponses à un plus grand nombre de questions posées par les usagers qui composent ce numéro.**

→ **Le CMPP a donc décidé d'élargir les compétences du 39-39 à l'ensemble des renseignements administratifs.** Ainsi, le 39-39 sera interconnecté d'ici à fin

2011 à l'ensemble des centres d'appel spécialisés (CAF...), évitant aux usagers de téléphoner à plusieurs numéros différents pour obtenir un renseignement.

« *mon.service-public.fr* » : avec l'ouverture en octobre 2009 du site *mon.service-public.fr*, chaque utilisateur dispose d'un compte unique pour réaliser ses démarches en ligne et accéder à ses informations personnalisées ainsi que d'un espace confidentiel de stockage de pièces justificatives ou de documents administratifs. L'utilisateur peut également y suivre l'état d'avancement du traitement de ses demandes. À ce jour, **plus de 600 000 comptes** ont été ouverts.

→ Le CMPP a décidé que **mon.service-public.fr deviendrait progressivement le guichet unique des démarches administratives en ligne**. D'ici au début de l'été, d'autres services seront disponibles tels que la création en ligne d'une association. A partir de 2011, la déclaration des revenus sera accessible via *mon.service-public.fr*. Par ailleurs, **tout nouveau téléservice administratif sera systématiquement rendu accessible sur mon.service-public.fr dès sa mise en ligne. L'objectif est que plus de 10 millions de comptes soient créés d'ici à fin 2012.**

Axe n°2 : dématérialiser les démarches pour les simplifier

Une première série de 15 mesures de simplification a été engagée en octobre 2009 telles que la demande en ligne d'inscription sur les listes électorales ou la suppression de l'obligation de fournir des copies d'actes d'état civil pour les demandes de passeport (cf. fiche simplifications).

Néanmoins, selon une enquête menée pour la direction générale de la modernisation de l'État par l'institut BVA¹, près de 91 % des usagers considèrent encore les démarches administratives trop lourdes.

→ **Le CMPP a donc décidé d'amplifier l'effort et d'engager un programme de 100 mesures de simplifications d'ici à fin 2012 (incluant les 15 déjà citées) portant sur les principales démarches administratives. Elles seront engagées par vagues semestrielles.**

Toutes les démarches jugées prioritaires par les usagers, aujourd'hui réalisables à distance (par courrier), devront pouvoir l'être également en ligne d'ici à fin 2012.

15 nouvelles mesures de simplification pour :

1. Permettre d'informer simultanément plusieurs services publics d'un changement de coordonnées (coordonnées bancaires, courriel, numéro de téléphone fixe et mobile, adresse postale...)
2. Permettre de payer en ligne ses frais de santé
3. Lors d'un décès, simplifier la déclaration aux impôts
4. Permettre le suivi par internet des grandes étapes du traitement de sa plainte (de son dépôt à son traitement par le tribunal)
5. Permettre la demande en ligne d'aide au logement
6. Simplifier les procédures liées au changement d'école suite à un déménagement
7. Permettre de déclarer en ligne l'avancement de ses travaux (procédures d'urbanisme)
8. Permettre de transmettre par internet les données lors du recensement de l'Insee
9. Simplifier le recrutement d'un apprenti

¹ Les priorités de simplification vues par les usagers, enquête BVA menée pour le ministère du budget, des comptes publics et de la réforme de l'État

10. Proposer aux TPE-PME un compte en ligne personnalisé permettant d'effectuer l'ensemble de leurs démarches administratives
11. Améliorer la lisibilité et la cohérence lors du franchissement des seuils de salariés
12. Simplifier les démarches liées à l'exportation
13. Regrouper toutes les déclarations sociales des entreprises en une déclaration unique, dématérialisée avec la mise en place d'une déclaration sociale nominative (DSN)
14. Permettre de créer, de modifier et de dissoudre son association par internet
15. Simplifier et fiabiliser le dépôt des bilans d'exécution dans le cadre des financements accordés au titre du Fonds social européen (FSE).

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

→ **Le CMPP a décidé que serait publié un baromètre pour rendre compte de la qualité des services rendus au public.** Il présente des indicateurs mesurant la qualité du service à chaque étape de la démarche de l'utilisateur : l'accueil, les délais de traitement des démarches jugées prioritaires et la gestion des réclamations (cf. fiche baromètre).

→ Par ailleurs, le CMPP a décidé d'assurer, via le portail internet du ministère de l'Enseignement supérieur et celui de chaque université, **une plus grande transparence sur les formations, les taux de réussite aux examens et les taux d'insertion professionnelle des étudiants par établissement et par formation.**

Axe n°4 : renforcer la qualité de l'accueil dans les services publics

Des premiers résultats ont déjà été obtenus concernant l'amélioration de la qualité de l'accueil au guichet ou au téléphone dans les administrations grâce au déploiement du référentiel Marianne. Les engagements de qualité de ce référentiel, comme l'engagement de prendre en charge les appels en moins de cinq sonneries, ont ainsi été mis en œuvre avec succès dans trois départements pilotes (la Haute-Marne, la Meurthe-et-Moselle et la Somme). Ce déploiement doit s'accélérer.

→ **Le CMPP de juin 2010 a donc décidé la généralisation d'ici à la fin de l'année 2011 du référentiel Marianne dans l'ensemble des 6 500 sites de l'État accueillant du public** (cf. fiche Qualité de service).

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.

→ **D'ici à fin 2010, les cinq services publics les plus importants en matière de traitement des demandes des usagers seront analysés, afin d'y réduire de 30 % les temps d'attente et de traitement : les préfectures, les tribunaux, les services des impôts, les consulats et les caisses d'allocation familiales** (cf. fiche Qualité de service).

Cela permettra de nourrir un programme annuel de dix accélérateurs optimisant des processus ciblés comme la délivrance des passeports, des cartes nationales d'identité, des permis de conduire, des droits de séjour, l'affiliation au régime social



des indépendants, la gestion des files d'attente dans les aéroports ou le traitement des réclamations fiscales.

Axe n°6 : recevoir et traiter les réclamations des usagers

Le traitement des réclamations constitue un outil essentiel et souvent oublié de la qualité du service rendu. Toute administration au contact du public doit permettre aux usagers de réclamer, veiller à leur apporter une réponse et s'assurer de leur niveau de satisfaction.

→ Le CMPP a décidé la **création d'un point unique de dépôt des réclamations** pour l'ensemble de l'administration, en commençant par les services de l'État. Sur la base des résultats d'une expérimentation qui sera menée dans sept sites pilotes, toutes les administrations au contact du public déploieront et s'engageront à respecter un nouveau dispositif de gestion des réclamations (cf. fiche qualité de service).

4) Engagement n°2 : réduire les dépenses publiques

Axe n°1 : recentrer l'État sur son cœur de métier

La RGPP s'est d'abord fondée sur une analyse précise des priorités de l'État afin de le recentrer sur ses missions fondamentales. Cette démarche permet de réduire les dépenses publiques tout en préservant le service public. Le recentrage de l'État sur son cœur de métier se traduit notamment par :

→ **l'allégement et/ou la simplification des procédures inutilement complexes** : le CMPP a ainsi pris plusieurs décisions visant à alléger les obligations déclaratives des entreprises et à simplifier les démarches administratives dans le domaine de l'emploi (chômage partiel, contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage, gestion des indus, agrément des services d'aide à la personne...). Seront également simplifiés les processus de certification des formations (dans le domaine social par exemple), les procédures d'autorisation de travaux pour les sites protégés ou les règles de comptabilité publique à l'étranger. De la même manière, la mise en place de titres de séjour pluriannuels pour les étudiants étrangers en France pour plus de trois mois permettra de simplifier les démarches de ces derniers et d'alléger la charge administrative des préfectures ;

→ **le développement de la dématérialisation et de l'automatisation de certaines tâches administratives** : le CMPP a décidé d'engager un **plan « administration zéro papier »**, par l'augmentation du nombre des **démarches fiscales en ligne** (impôts, TVA...) et la dématérialisation accrue des relations entre l'administration fiscale d'une part et les notaires, les mutuelles et les collectivités locales d'autre part. De même, **les procédures d'instruction des demandes liées à l'urbanisme**, notamment les déclarations de travaux et les demandes de permis de construire, seront dématérialisées afin de simplifier les démarches des demandeurs, dans le respect de la réglementation. Par ailleurs, un plan de développement de la télé-déclaration pour les **demandes d'aides agricoles** a été adopté pour passer de 30 % à 65 % de télédéclarants d'ici à 2013. Enfin, le développement du **procès-verbal électronique** et la **modernisation de la**

procédure d'extrait de casier judiciaire permettront de libérer des agents de tâches que l'on peut automatiser pour les redéployer sur leur cœur de métier ;

→ **le désengagement de missions entrant en concurrence avec l'offre privée** : notamment, le désengagement progressif de l'État de l'ingénierie publique concurrentielle sera poursuivi.

Axe n°2 : réorganiser et rationaliser l'administration centrale

Conformément aux décisions prises dans la première phase de la RGPP, l'administration centrale a simplifié son organisation et décloisonné ses services. **Ainsi, en 2009, le nombre de postes de directeurs a été réduit**, tous ministères confondus, **de 10 %** (passant de 190 à 168).

Au ministère de la Culture et de la Communication, la réorganisation de l'administration centrale s'est concrétisée en janvier 2010 par une réduction du nombre de directions de dix à quatre (trois grandes directions générales et un secrétariat général). Au ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer, un tiers des directions centrales a été supprimé.

→ **Le CMPP a décidé de poursuivre l'effort de réorganisation de l'administration centrale. Une réduction des effectifs en administration centrale de 10 % sera appliquée sur l'ensemble du quinquennat** pour ajuster la taille des directions à leurs nouvelles missions et au transfert d'un nombre croissant de tâches aux services déconcentrés et aux opérateurs de l'État. La priorité sera pour cela donnée à la rationalisation des fonctions supports. Par ailleurs, de nouveaux rapprochements entre inspections ont été décidés : une inspection unique regroupant l'Inspection de la jeunesse et des sports et l'Inspection générale des affaires sociales sera ainsi constituée.

Axe n°3 : réorganiser et rationaliser l'administration déconcentrée et le réseau à l'étranger

L'administration déconcentrée a également été profondément réorganisée : les services de l'État en région et dans les départements ont été regroupés pour favoriser les synergies entre les différentes missions, mutualiser les moyens et simplifier les relations entre l'administration et les usagers. Le nombre de directions est passé de vingt à huit en région et de dix à deux ou trois dans les départements.

La création des agences régionales de santé (ARS) a également permis de rassembler sept organismes préexistants de l'État et les organismes d'assurance maladie pour un meilleur pilotage de la politique de santé dans toutes ses composantes : prévention, offre de soins, coordination entre la médecine de ville, l'hôpital et le secteur médico-social.

→ **Le CMPP a décidé que ces nouvelles agences devront appliquer, comme l'État et les opérateurs, la règle du non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux.**

Dans cette même logique de réorganisation territoriale, le ministère de la Justice et des Libertés a engagé **la réforme de la carte judiciaire** pour l'adapter à l'évolution des besoins et pour éviter la dispersion des moyens et des compétences. Plusieurs implantations ont été fermées pour être intégrées dans des juridictions voisines. C'est le cas de 178 tribunaux d'instance, 55 tribunaux de commerce, 62 conseils des prud'hommes et deux tribunaux de grande instance. Dans le même temps, des juridictions ont été ouvertes dans les territoires sous-dotés. On compte ainsi sept nouveaux tribunaux d'instance, six nouveaux tribunaux de commerce et un conseil des prud'hommes nouvellement créé.

→ Le CMPP a décidé de poursuivre **l'effort de rationalisation des services déconcentrés de l'État**. Par exemple, l'expertise des personnels techniques et pédagogiques du secteur sport sera mutualisée au niveau régional. La répartition géographique des inspecteurs jeunesse et sports sera également réexaminée pour une meilleure prise en compte de l'activité. Le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM) poursuivra quant à lui la réorganisation des services d'ingénierie routière.

→ **Enfin, le CMPP a engagé une nouvelle réorganisation de grande ampleur, celle des réseaux culturels français à l'étranger**. À ce jour, deux ou trois réseaux culturels coexistent selon les pays en fonction de l'avancement des fusions en cours : les services culturels des ambassades, les centres et instituts culturels et le réseau des Alliances françaises. Il a été décidé de renforcer la cohérence entre les centres et instituts culturels français et les Alliances françaises, pour améliorer l'offre culturelle et linguistique française dans le monde.

Axe n°4 : mutualiser et professionnaliser les fonctions support sur une base interministérielle

Les fonctions support de l'État (gestion financière, gestion des ressources humaines, systèmes d'information, achats ou dépenses de communication notamment) présentent un potentiel d'optimisation et d'économies important.

La première phase de la RGPP a mené à bien de premières rationalisations en matière de paie avec la création de *l'Opérateur national de paie*, de patrimoine **immobilier** avec la création de *France Domaine*, ou d'achats avec la création du *Service des achats de l'État* (dont l'objectif est de réaliser avec le soutien des ministères une économie d'un milliard d'euros d'ici à 2013 sur un périmètre d'achats courants représentant 10 milliards d'euros). **La création des bases de défense** sur l'ensemble du territoire constitue un autre exemple de rationalisation : ces bases doivent regrouper en un seul lieu l'ensemble des activités de soutien et d'administration générale pour l'ensemble des armées et services du ministère. Sur les 58 bases de défense devant être mises en place début 2011 (dont 51 en métropole), 18 sont désormais opérationnelles.

→ **Le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé d'engager un nouveau programme de mutualisation et de professionnalisation des fonctions support** (cf. fiche mutualisation des fonctions support).

Dans le **domaine des systèmes d'information**, chaque ministère devra atteindre des standards communs de qualité, de transparence et de maîtrise des coûts. Le CMPP a par ailleurs décidé qu'un **directeur interministériel des Systèmes**

d'information serait désigné d'ici à la fin de l'année 2010 et chargé de définir la stratégie de l'État en matière de mutualisation et de rationalisation de la gestion des systèmes d'information. Son rattachement fonctionnel sera défini ultérieurement. Une mission de préfiguration sera constituée à cet effet dès juillet 2010.

Les **services généraux seront également plus largement mutualisés**. Dans un premier temps, l'expertise pour la passation des marchés de logistique, les capacités de reprographie des administrations centrales et les achats de denrées destinées aux restaurants administratifs seront mutualisés à chaque fois que cette solution est plus avantageuse pour les ministères. De plus, un droit d'accès permanent sera ouvert à tous les agents dans l'ensemble des restaurants administratifs, quel que soit leur lieu de travail.

Le traitement des factures de l'État fera lui aussi l'objet d'une professionnalisation accrue avec la mise en place de **services facturiers** au sein de chaque ministère (en centrale et dans les services déconcentrés).

→ **La politique d'archives de l'État** sera également renforcée. Un pilotage interministériel sera mis en place dès septembre 2010. Il associera au ministère de la Culture et de la Communication, responsable de cette politique, les directions des archives des ministères de la Défense et des Affaires étrangères, ainsi que les autres départements ministériels. Une de ses priorités sera de créer une plate-forme interministérielle d'archivage numérique, « France Archives ». Il devra également définir une politique éditoriale commune de valorisation et de diffusion aux chercheurs et aux particuliers des archives numérisées par la création d'un portail commun.

→ **Les fonctions support des nouvelles directions régionales et départementales interministérielles** seront également rationalisées et mutualisées sur la base d'orientations nationales afin d'apporter le meilleur soutien possible aux agents et de profiter des nouvelles synergies liées à leur rapprochement.

Axe n°5 : renforcer l'audit interne, les contrôles et la lutte contre la fraude

Au-delà des mesures concernant chacun des ministères, il a été décidé d'engager des chantiers transversaux pour renforcer les contrôles et la maîtrise des finances publiques.

→ Pour mieux maîtriser les risques notamment budgétaires et comptables, il a été décidé de renforcer le **dispositif d'audit interne** dans l'ensemble de l'administration de l'État. Chaque ministère organisera une fonction d'audit interne indépendante et professionnelle avec la constitution d'un comité d'audit et d'une mission ministérielle d'audit interne. Un comité d'harmonisation de l'audit interne, positionné à un niveau interministériel, assurera la cohérence de la politique d'audit interne de l'État et de sa mise en œuvre ainsi que sa conformité avec les normes internationales.

→ Par ailleurs, plusieurs mesures ont été prises pour mieux cibler les **contrôles administratifs** : c'est le cas par exemple à la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) ou dans les Direccte.

→ Enfin, maîtriser les dépenses publiques, c'est éviter les dépenses inutiles, mais aussi lutter contre la fraude. C'est pourquoi, la **lutte contre la fraude sociale et fiscale sera renforcée**, notamment par le croisement des fichiers. Un plan d'interconnexion des fichiers d'allocataires de prestations sociales et de l'impôt sur le revenu sera élaboré sous l'égide de la délégation nationale à la lutte contre la fraude.

Axe n°6 : étendre les nouvelles règles de gestion publique au-delà des administrations (opérateurs, organismes de sécurité sociale, hôpitaux...)

L'effort de modernisation et de maîtrise des finances publiques initié par la révision générale des politiques publiques doit être étendu au-delà des administrations centrales et déconcentrées.

→ Au ministère de la Santé et des Sports, la **création de l'Agence nationale d'appui à la performance hospitalière (ANAP)** permet par exemple d'accompagner la modernisation des hôpitaux. **150 projets de performance** sont en cours d'élaboration entre l'ANAP et les établissements de santé.

→ **Les opérateurs de l'État seront également soumis aux mêmes règles que l'État** : non-remplacement d'un agent sur deux partant en retraite (c'est-à-dire diminution des effectifs de 1,5 % par an), réduction de 10 % de leurs coûts de fonctionnement et rationalisation immobilière notamment. Afin de respecter ces règles, tous les ministères devront mettre en place un pilotage stratégique de leurs opérateurs visant la généralisation des contrats de performance, des lettres de mission et de rapports d'activité comprenant des indicateurs de résultat.

→ **Le programme d'audits des principaux opérateurs de l'État se poursuivra, à raison de dix audits par an.** Il permettra notamment de préparer, dans les meilleures conditions possibles, les contrats de performance des opérateurs. D'ici la fin de l'année 2010, des audits seront notamment conduits dans trois opérateurs culturels (Louvre, musée d'Orsay, Versailles), le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Oséo et l'Adème.

→ Les audits réalisés dans les ministères ont d'ores et déjà permis d'identifier des réformes sur les opérateurs que le CMPP a décidé d'engager. Une **série de réformes concerne notamment l'Institut national de la propriété individuelle** (pour le recentrer sur son cœur de métier) et **l'Établissement français de sang** (pour améliorer son organisation et renforcer encore les garanties de qualité sanitaire de ses prestations). Le MEEDDM a par ailleurs engagé une réflexion avec le concours de l'Inspection générale des finances, visant à mutualiser les fonctions support et l'expertise entre les différents opérateurs intervenant dans la protection des espaces naturels.

→ Par ailleurs, les **regroupements entre opérateurs** se poursuivront. Le CMPP a par exemple décidé le regroupement des **six écoles des Mines et des quatre écoles des Télécoms**. La fusion des différents véhicules juridiques d'**Oséo** (Oséo Innovation, Oséo Financement, Oséo Garantie, Oséo Bretagne) a également été confirmée ; elle permettra des économies de fonctionnement et une plus grande simplicité pour les usagers.

→ Parallèlement, un **programme d'amélioration des fonctions support et de soutien des universités sera conduit** afin notamment d'améliorer les services offerts aux étudiants et aux enseignants.

→ En matière de recherche, le **pilotage des très grandes infrastructures de recherche (TGIR) sera renforcé** : un dispositif de mesure de la performance sera mis au point et la remontée d'informations des TGIR vers le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sera facilitée. Les règles de gouvernance des TGIR seront harmonisées par grand type d'infrastructure, sur le modèle des règles établies pour les TGIR internationaux. Les TGIR devront développer leurs ressources propres.

→ Enfin, les **caisses de sécurité sociale** contribueront également à l'effort de maîtrise des dépenses publiques et d'amélioration de la qualité du service rendu à l'utilisateur. Il a ainsi été décidé d'examiner avec elles, dans le respect de leurs spécificités, les modalités de déclinaison, via les conventions d'objectifs et de gestion, des règles applicables aux opérateurs.

Axe n°7 : rendre l'État exemplaire en matière de dépenses de fonctionnement

Au-delà des mesures précisées dans la lettre adressée par le Président de la République au Premier ministre le 28 juin 2010, le CMPP a décidé de réduire encore les dépenses immobilières :

- **la réduction du coût des loyers privés payés par l'État** : afin de diminuer le coût des loyers, une norme de loyer de 400 euros par mètre carré et par an sera instaurée en Île-de-France. L'État ne signera plus aucun bail supérieur à ce prix. ;
- **la réduction des surfaces utilisées par les agents publics** : l'effort de chacun des ministères pour atteindre la norme de 12 mètres carrés par agent a déjà permis de réduire le parc immobilier de 184 000 mètres carrés depuis 2007. Cet effort sera accéléré. Ainsi, un objectif de réduction des surfaces de 500 000 mètres carrés d'ici à fin 2012 a été fixé à France Domaine ;
- **Le regroupement des administrations centrales ministère par ministère** : celle de la justice le sera sur deux implantations, celle des ministères financiers transférera plus de la moitié de ses effectifs en proche banlieue.

→ Afin de garantir la cohérence et la lisibilité de la communication gouvernementale et de lutter contre l'actuelle dispersion des moyens, le **nombre de sites internet publics, actuellement de plus de 570, sera divisé par 10 d'ici à fin 2012.**

→ Les **moyens affectés à la représentation de l'État dans les préfectures** (entretiens des espaces verts, nettoyage, garages, cuisine) feront l'objet d'une mutualisation au niveau local ou d'une externalisation.

→ Il a également été décidé de rationaliser certaines unités qui ne relèvent pas du cœur de métier de l'État. Il en va ainsi des « **musiques** » de la police et de la gendarmerie. Elles sont aujourd'hui au nombre de cinq et emploient plus de 600 personnes.

5) Engagement n°3 : poursuivre la modernisation de la Fonction publique et valoriser les initiatives des agents

Axe n°1 : responsabiliser les cadres et agents de l'État

Les réformes reposent nécessairement sur les cadres et les agents. Il importe qu'ils soient véritablement responsabilisés sur l'atteinte des objectifs qui leur sont fixés.

Le suivi individualisé des agents se développe et, avec lui, une culture du résultat au sein de l'administration. Un entretien professionnel est ainsi progressivement substitué à la notation.

La procédure de définition des plans d'actions des ambassadeurs a par exemple été revue et permet désormais à chaque ambassadeur de disposer d'objectifs suffisamment précis et concrets pour pouvoir en suivre la réalisation et mesurer les résultats obtenus.

→ Le CMPP a pris de nouvelles décisions pour **faciliter le pilotage du réseau des ambassades et des consulats**. Des outils de contrôle de gestion partagés entre l'administration centrale et les postes du réseau diplomatique seront ainsi mis en place.

→ Il a également été décidé de **mobiliser les recteurs d'académie pour la poursuite de la réforme de l'éducation nationale**. Les grands objectifs de transformation du ministère seront mis en œuvre en instaurant un véritable dialogue de gestion avec les recteurs d'académie.

Axe n°2 : mieux gérer avec moins de corps et plus de mobilité

La loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels des fonctionnaires donne à chaque agent public un droit à la mobilité, supprime toute condition d'âge pour le recrutement sur concours et permet à chaque fonctionnaire dont le service est concerné par une réorganisation, de bénéficier d'un accompagnement ad hoc.

→ Dans le respect des garanties offertes aux agents publics, les passerelles et la mobilité continueront à s'étendre. Pour cela, un **nouveau programme de fusion des corps pour en réduire le nombre de 150** (passant ainsi de 380 à environ 230 corps) **en cinq ans**.

→ La **fonction Ressources humaines des universités sera notamment renforcée** pour développer une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui permette de prendre en compte dans l'évolution de la démographie étudiante (globale et par type de cursus) et encourager les enseignants-chercheurs les plus méritants (prime d'excellence scientifique, dynamisation de la politique indemnitaire).

Axe n°3 : accompagner les acteurs de la RGPP et mieux former

Les réformes nécessitent un accompagnement des cadres.

→ C'est pourquoi le CMPP a décidé de la constitution d'une « École de la modernisation de l'État », rattachée au Ministère de la Réforme de l'État, sans création de structure. En effet, placée sous l'égide de l'IGPDE, elle proposera, dans le respect des priorités fixées au plan interministériel, **un programme de formation sur les fondamentaux de la conduite de la transformation** (gestion de projet, management de la performance, conduite d'une restructuration par exemple) aux chefs de projet qui en bénéficieront systématiquement dès septembre 2010. Ce dispositif de formation s'étendra l'année prochaine aux cadres de l'État confrontés à des projets de transformation.

→ **Les formations continues proposées par les ministères seront mutualisées**, afin d'éviter les doublons et de mieux accompagner les agents qui font une démarche de professionnalisation. La démarche de labellisation des formations sera par ailleurs étendue pour permettre aux agents d'identifier les actions de formation dont ils souhaitent bénéficier.

→ **S'agissant de la formation initiale**, des actions en matière d'individualisation et de professionnalisation des formations, ainsi qu'une réduction de leur durée, ont été mises en œuvre et seront poursuivies. Un travail visant à rapprocher et/ou fusionner les écoles de service public sera parallèlement engagé.

Axe n°4 : mieux recruter

La réforme des épreuves des concours engagée depuis plus de deux ans se traduit d'ores et déjà par la simplification des programmes, la réduction du nombre d'épreuves, une meilleure prise en compte de l'expérience. La mise en service d'un site des concours et recrutements de l'État (SCORE - <http://concours2.fonction-publique.gouv.fr/>) est une avancée importante en matière d'information sur les concours et recrutements dans la Fonction publique.

→ Le CMPP a décidé de franchir une nouvelle étape d'optimisation de la gestion des concours. Le **développement de concours communs** sera encouragé et, parallèlement, **des épreuves communes intra ou interministérielles seront créées**. De même, l'organisation logistique des concours administratifs sera optimisée, par le **recours à un ou plusieurs centres de services partagés pour la logistique des concours, sous le nom de France Concours**.

→ En complément du portail d'information **Score**, le CMPP a décidé que **l'inscription aux concours ainsi que toutes les démarches administratives qui en découlent (jusqu'à la convocation) seront dématérialisées**. À cette fin, un outil de gestion sera expérimenté d'ici à fin 2010.

Axe n°5 : rémunérer à la performance et reverser la moitié des économies générées par le « un sur deux »

Dans le domaine des rémunérations, le Conseil de modernisation des politiques publiques a pris trois décisions :

- **la moitié des économies** générées par le non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant en retraite est reversée aux fonctionnaires ; **ce principe sera maintenu** ;
- **la prime de fonctions et de résultats mise en place en 2009 dans l'encadrement supérieur et la filière administrative sera étendue** à une

grande partie de l'administration, pour récompenser le travail de chacun. Ainsi, près de 200 000 agents seront entrés d'ici à 2012 dans un nouveau dispositif indemnitaire avec une rémunération fondée sur les résultats ;

- **les mécanismes d'intéressement collectif existant actuellement dans quelques administrations seront généralisés** afin que tous les agents puissent être associés aux résultats de leur administration.

Axe n°6 : développer une culture de l'innovation dans les services publics

L'esprit d'innovation doit faire partie intégrante du service public, qui doit mieux s'appropriier les technologies mais aussi mieux faire participer les agents à l'évolution de leurs conditions de travail.

→ Pour développer l'offre de nouveaux services, l'administration doit favoriser l'utilisation de données publiques par des acteurs autres que l'administration. C'est par exemple déjà le cas des informations relatives aux prix à la pompe des carburants qui sont dorénavant disponibles à partir d'un téléphone mobile. Il pourrait en être de même avec un plus grand nombre d'informations publiques. **Un « État lab », portail internet recensant les données existantes et permettant leur réutilisation, sera ainsi créé pour favoriser l'accès et la valorisation des données publiques.**

→ **Le CMPP a par ailleurs décidé d'encourager les agents à être force de propositions.** Les expériences réussies au sein des ministères de l'Intérieur et de la Défense conduisent aujourd'hui à recommander de **s'appuyer davantage sur les propositions des agents** pour améliorer la performance publique. Les dispositifs permettant d'encourager les agents à proposer leurs idées innovantes d'amélioration de la qualité de service et de la performance seront multipliés (cf. fiche Innovation).

→ L'innovation concernera aussi les formations continues proposées aux fonctionnaires. Ainsi, avec l'appui et l'accompagnement de la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique, le CMPP a décidé du lancement d'une **initiative « classes virtuelles »** destinée à offrir aux agents des formations adaptées et professionnalisantes à distance. D'ici à fin 2011, une offre de formation à distance devra être développée pour chaque formation de base et commune aux différents ministères.

Grâce au dynamisme et à l'engagement des agents publics, les mesures RGPP décidées en 2007 et 2008 ont été mises en œuvre dans chacun des ministères et progressent à un rythme conforme à ce qui avait été prévu. Cette mise en marche a demandé des efforts importants aux fonctionnaires et constitue une véritable réussite.

Avec cette deuxième phase, **l'ambition de la RGPP** est renforcée ; elle s'appuie sur de premiers résultats et sur un **équilibre** entre qualité de service, économies et amélioration des conditions de travail.

Ainsi, grâce aux équipes d'audit et à l'ensemble des fonctionnaires, la RGPP est en passe de devenir un **processus continu d'amélioration et de modernisation** de l'État au bénéfice de tous : usagers, contribuables et agents.