

la RGPP EN PRATIQUE

septembre 2008

révision générale des
politiques publiques



ÉDITO

La France se distingue par le niveau élevé de ses dépenses publiques, environ 54 % du PIB, soit le premier de la zone euro. Pour un retour à l'équilibre des finances publiques, des réformes de grande ampleur sont indispensables. Lancée le 20 juin 2007, la démarche de la révision générale des politiques publiques (RGPP), portée conjointement par le président de la République et le Premier ministre constitue une démarche de modernisation inégalée des administrations publiques, en même temps qu'une nouvelle façon de concevoir la réforme. Son objectif : concilier l'amélioration du service public, lorsqu'elle est nécessaire, avec l'économie de moyens dès lors qu'elle est possible.

Lors des trois Conseils de modernisation des politiques publiques des 12 décembre 2007, 4 avril et 11 juin 2008, l'ensemble de l'organisation de l'État a été examiné et plus de 300 mesures ont été adoptées. Depuis juin 2008 s'est ouverte la phase de mise en œuvre de ces décisions et de vérification de leur impact. Afin d'inscrire résolument la réforme dans une logique de résultats et de lui garantir les meilleures conditions de succès, un dispositif de suivi fondé sur les meilleures pratiques de gestion de projet, a été mis en place sous l'égide du ministre du Budget, des comptes publics et de la fonction publique, également rapporteur général de la RGPP.

C'est cette réforme, indispensable pour adapter le périmètre et les missions de l'État aux défis auquel notre pays est aujourd'hui confronté, qui est détaillée dans ce document, conçu comme un outil d'information clair et synthétique.

UNE DÉMARCHE INÉDITE pour améliorer les politiques publiques

La révision générale des politiques publiques (RGPP), démarche radicalement nouvelle dans sa manière d'appréhender la modernisation de l'État, porte une ambition sans précédent pour la France.

Objectif : passer au crible toutes les missions de l'État pour adapter les politiques menées aux besoins des citoyens, valoriser le potentiel humain de l'administration, dégager des marges de manœuvre pour financer les nouvelles politiques dont la France a besoin.

Pendant dix mois, 26 équipes d'auditeurs ont passé en revue les missions et les actions de l'État et élaboré des scénarii de transformation en relation avec l'ensemble des ministères.

Chaque mesure proposée a fait l'objet d'un examen approfondi en comité de suivi avant d'être validée en Conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP), l'instance décisionnelle de la RGPP. Le CMPP s'est déjà réuni à trois reprises, le 12 décembre 2007, le 4 avril et le 11 juin 2008. Les réformes annoncées seront ensuite mises en œuvre par les ministères dans le cadre du nouveau budget pluriannuel 2009-2011.

Pour assurer le succès de ce chantier de très grande ampleur, Éric Woerth, ministre du Budget, des comptes publics et de la fonction publique, et rapporteur de la révision générale des politiques publiques, a confié à la direction générale de la modernisation de l'État (DGME), à la direction du Budget (DB) et à la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) le suivi de la mise en œuvre des réformes engagées.

Chacune de ces trois directions est chargée d'un pan complet de la réforme de l'État : la DGME



aide les ministères à mettre en œuvre les plans d'action issus de la RGPP et les accompagne dans leurs transformations ; la direction du Budget a pour tâche d'assurer le pilotage budgétaire pluriannuel de la réforme de l'État ; et il incombe à la DGAFP de garantir le développement d'une politique des ressources humaines mieux adaptée aux attentes des fonctionnaires et aux exigences d'un service public moderne.

La mobilisation de ces trois directions de Bercy, réunies dans une équipe d'appui RGPP, permet d'assurer un suivi d'ensemble de la mise en œuvre de la RGPP et garantit le bon développement et la cohérence des réformes engagées par les ministères. Elle répond, en outre, à la volonté du président de la République et du Gouvernement d'aborder la réforme de l'État dans sa globalité, de manière transversale et non sectorielle, afin de garantir à la fois la réussite de chaque chantier engagé et l'impact global de la RGPP.



AVEC VOUS l'administration
SE MODERNISE

DU DIAGNOSTIC À LA DÉCISION...

Le 10 juillet 2007, sous l'impulsion du président de la République, le Premier ministre lance les travaux de la révision générale des politiques publiques, cadre structurant de la réforme de l'État.

« Moins d'un an après son lancement, la RGPP a permis de prendre des décisions structurantes modifiant significativement l'organisation de l'État. »

Vingt-six équipes d'audits mixtes, composées d'auditeurs issus des inspections générales interministérielles et ministérielles et du secteur privé, soit plus de 300 personnes, sont alors constituées pour passer en revue l'ensemble des missions de l'État.

Pour mener ces audits, les équipes s'appuient sur une grille de sept questions :

- Que faisons-nous ?
- Quels sont les besoins et les attentes collectives ?
- Faut-il continuer à faire de la sorte ?
- Qui doit le faire ?
- Qui doit payer ?
- Comment faire mieux et moins cher ?
- Quel doit être le scénario de transformation ?

À l'issue d'une analyse approfondie, des scénarios de réforme sont élaborés pour chaque secteur et soumis au comité de suivi de la RGPP,

coprésidé par Claude Guéant, secrétaire général de la présidence de la République et Jean-Paul Faugère, directeur de cabinet du Premier ministre. Ce comité de suivi formule des propositions au Conseil de modernisation des politiques publiques.

Sous la présidence du président de la République, cette instance réunit l'ensemble du Gouvernement et les membres du comité de suivi. Elle valide les décisions et définit les grandes étapes de la mise en œuvre. Le ministre du Budget, des comptes publics et de la fonction publique en est le rapporteur général.

Les trois Conseils de modernisation des politiques publiques réunis jusqu'à présent ont ainsi permis de déterminer les grandes orientations des réformes.

Moins d'un an après son lancement, la RGPP a permis de prendre des décisions structurantes modifiant significativement l'organisation de l'État.

PRENDRE LES DÉCISIONS

Acteurs : équipes d'audit puis ministères

Les équipes d'audit proposent des scénarios de transformation au comité de suivi.

Les réformes sont approuvées en CMPP, puis la responsabilité est transférée aux ministères concernés.

Les réformes sont lancées par les ministères.

METTRE EN ŒUVRE LES RÉFORMES

Les mesures sont détaillées en précisant les bénéfices attendus, les coûts, les risques, les parties prenantes et le calendrier.

Les réformes sont mises en projet dans les ministères.

GARANTIR L'IMPACT DE LA RGPP

Les ministères pilotent leurs projets de réformes.

L'équipe projet Bercy assure un suivi d'ensemble de la mise en œuvre des réformes.

Des tableaux de bord et des points d'avancement sont régulièrement présentés, des mesures correctrices peuvent être prises pour garantir l'impact.

ÉQUIPE PROJET BERCY

pilotage d'ensemble, accompagnement et conseil aux ministères

DGME : pilotage opérationnel du processus et cohérence d'ensemble (équipe coordination), accompagnement de chaque ministères sur l'ensemble des réformes (équipes ministères), apport méthodologique, outils et bonnes pratiques (équipes leviers).

DB : impact économique des réformes, budgétisation pluriannuelle.

DGAFP : gestion des problématiques RH.

...DE LA DÉCISION À L'IMPACT

■ TOUS LES MINISTÈRES MOBILISÉS

Le Premier ministre a réaffirmé, dans sa circulaire du 18 mars 2008, la responsabilité de chaque ministre sur la mise en œuvre des réformes RGPP et donc sur la réussite des réformes qui relèvent de ses attributions. Ainsi, dans chaque ministère, un **comité de pilotage** de la RGPP est mis en place sous la responsabilité du secrétaire général (ou d'un représentant nommé par le ministre). Pour garantir le succès d'un programme de réformes d'aussi grande ampleur que la RGPP, il est nécessaire de recourir aux meilleures pratiques en matière de gestion de projet.



Eric Woerth, ministre du Budget, des comptes publics et de la fonction publique

■ LA MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS : UN GRAND PROJET À GÉRER DANS CHAQUE MINISTÈRE

La **feuille de route** de chaque décision de la RGPP comprend :

- la désignation explicite d'un chef de projet pour la mise en œuvre de chaque réforme. Responsabilisé, le chef de projet s'engage sur les résultats et détermine le plan d'action lui permettant de les atteindre. Il dispose de l'ensemble des instruments et moyens nécessaires à la conduite de la réforme et rend compte de son avancement au comité de pilotage RGPP de son ministère ;
- la présentation d'un calendrier de mise en œuvre, ambitieux et réaliste, pour l'obtention des résultats. Rythmée par de grands jalons, la mise en œuvre de la réforme se fait dans une totale transparence ;
- la définition d'indicateurs de suivi des réformes (avancement et impact). Des trajectoires sur trois ans et des réalisations mesurables au moins annuellement sont définies pour chacun de ces indicateurs. Les résultats ne se limitent pas à l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique. Des indicateurs de « moyens » doivent permettre d'assurer au chef de projet, dans la durée, les ressources humaines ou financières dont il a besoin pour

mener à bien son projet. La mesure de la qualité des services rendus est également un des éléments majeurs suivis pendant la mise en œuvre de la mesure ;

- l'identification des conditions de réussite, par exemple en ce qui concerne les questions de cohérence interministérielle pour la mise en œuvre de certaines réformes.

■ UN DISPOSITIF DE SUIVI INTERMINISTÉRIEL

Un « **tableau de bord** interministériel RGPP », léger et partagé, permet dès à présent de rendre compte, chaque mois, de l'avancement des réformes et des résultats atteints. Le dispositif en place pour les phases de diagnostic et de décision (comités de suivi et CMPP) est pérennisé jusqu'à l'atteinte des résultats visés. Les ministères seront invités à présenter régulièrement l'avancement de la mise en œuvre des réformes dont ils ont la responsabilité. Toutes ces actions sont coordonnées par le ministre du Budget, des comptes publics et de la fonction publique, qui est chargé de la cohérence interministérielle de cette mise en œuvre.

Dans ce cadre, **l'équipe d'appui** (direction générale de la modernisation de l'État, direction du budget et direction générale de l'administration et de la fonction publique) assure un suivi d'ensemble de la mise en œuvre de la RGPP.

■ **Le succès de la démarche** ne se limite pas à une prise de décision éclairée et rapide. La mise en œuvre des mesures décidées n'est possible que grâce à **une implication forte de l'ensemble des ministères.**

DES DIRECTIONS MOBILISÉES



«Une équipe aujourd'hui organisée pour assurer la réussite de la RGPP»

François-Daniel Migeon,
directeur général de la modernisation de l'État

■ Quel est aujourd'hui le rôle de la direction générale de la modernisation de l'État ?

La DGME est aujourd'hui totalement mobilisée pour assurer le succès de la RGPP et répondre aux objectifs fixés dans le cadre de la réforme de l'État : mieux adapter les missions de l'État aux attentes des usagers, garantir l'efficacité des services publics et parvenir à l'équilibre budgétaire. Ses équipes conseillent les ministères dans leur stratégie de modernisation, les accompagnent dans la mise en œuvre des décisions prises en Conseil de modernisation et leur fournissent des outils méthodologiques et opérationnels. Elles ont également pour mission d'identifier les priorités d'amélioration des services aux usagers, par des dispositifs d'écoute, d'études et de benchmark. La DGME assure enfin le pilotage de projets interministériels d'envergure à forte valeur ajoutée en matière d'administration électronique, de simplification des démarches, de réduction de la charge administrative des entreprises...

■ Quelle organisation et quelle méthode la DGME développe-t-elle pour assurer la réussite de la RGPP ?

Sa nouvelle organisation répond à la volonté d'Éric Woerth, ministre du Budget, des comptes publics et de la fonction publique, et rapporteur de la RGPP, de positionner la DGME comme une administration de mission, à la fois force de proposition et aiguillon de la modernisation. Elle s'articule désormais autour de trois services (innovation, conseil et projets) aux objectifs clairement définis et de trois missions transversales (soutien, relations internationales et communication). Pour conduire ses missions, la DGME s'appuie aujourd'hui sur des équipes pluridisciplinaires, composées d'hommes et de femmes aux profils très diversifiés : hauts fonctionnaires français et étrangers, cadres issus du privé ou consultants en management et en organisation. Ce brassage d'expériences favorise l'échange de bonnes pratiques qui ont fait leurs preuves dans les entreprises ou les administrations étrangères et sont susceptibles d'être transposées chez nous.

■ Comment la DGME rend-elle compte de sa mission ?

Les équipes de la DGME développent une culture de l'écoute, du résultat et de l'évaluation. Pour assurer la cohérence de la démarche et le bon état d'avancement des réformes mises en œuvre dans le cadre de la RGPP, la DGME dispose de différents outils. Elle s'appuie notamment sur des tableaux de bord garantissant un suivi précis de l'évolution des chantiers ministériels et interministériels engagés, et permettant de mesurer leur impact sur les politiques publiques. Leurs informations doivent permettre au comité de suivi RGPP de s'assurer du bon avancement des mesures décidées et de vérifier l'atteinte des résultats au cours du temps. Afin d'améliorer la qualité du service rendu, la DGME organise aussi des consultations régulières des usagers, qui sont interrogés sur leurs priorités en matière de simplification administrative.

À Bercy, trois directions pour accompagner la réforme.

LA DGME :

elle assure le pilotage global de la démarche et le suivi des mesures RGPP prises en Conseil de modernisation. Elle accompagne les ministères dans l'élaboration de plans de transformation en apportant son expertise sur les méthodes et les leviers de modernisation les plus structurants. Elle pilote aussi plusieurs chantiers interministériels dans les domaines de l'administration électronique, de la simplification des démarches et de la réduction de la charge administrative des entreprises.

LA DB :

chargée de la mise en œuvre de la pluriannualité du budget, la direction du Budget a pour mission de proposer une stratégie soutenable des finances publiques et d'agir dans ce cadre pour des politiques publiques performantes. Elle assure, depuis le 1^{er} janvier 2006, le pilotage de la mise en œuvre de la LOLF. Cette nouvelle responsabilité l'a conduite à redéfinir son positionnement à l'égard des ministères, à recentrer son rôle sur l'aide au pilotage des dépenses publiques, à adapter ses outils et ses méthodes pour prendre en compte les innovations liées à la nouvelle constitution financière et impulser une culture de performance dans la gestion publique.

LA DGAFP :

elle anime la politique de gestion des ressources humaines de l'État en veillant à la cohérence de l'action des administrations sur ce point, en apportant une expertise en matière de règles statutaires, de rémunérations, de retraites, de temps de travail, d'action sociale, et en suscitant le développement de nouvelles pratiques de gestion. Également responsable du suivi du dialogue social avec les organisations syndicales, elle favorise l'adaptation des ressources humaines de l'administration à l'évolution des services publics : méthodes de gestion prévisionnelle, approche par les métiers, modernisation des modes de recrutement, développement d'une politique de mobilité, personnalisation de la gestion des carrières, des rémunérations et des parcours professionnels...

NOTRE ÉTAT ET NOS SERVICES PUBLICS EN 2012

ADAPTER LES MISSIONS DE L'ÉTAT AUX DÉFIS DU XXI^E SIÈCLE

- Un État qui adapte ses priorités et ses missions fondamentales à l'évolution des enjeux et des attentes
- Un État concentré sur ses priorités

Exemples d'actions engagées

- > Création d'un ministère du développement durable.
- > Modernisation de la politique du logement.
- > Recentrage des activités de police sur les nouvelles formes de délinquance.
- > Adaptation du ministère de la Défense à ses nouvelles missions.

AMÉLIORER LES SERVICES POUR LES CITOYENS ET LES ENTREPRISES

- Un État qui améliore la qualité de ses services
- Un État qui répond aux nouvelles attentes
- Un État qui simplifie la vie des acteurs publics et privés

Exemples d'actions engagées

- > Amélioration de l'accueil physique et téléphonique des administrations.
- > Mise en place d'une agence du remplacement des enseignants à l'école
- > Constitution du guichet fiscal unique et généralisation de la déclaration et du paiement des impôts et taxes sur Internet.
- > Fusion des directions générales des Impôts et de la Comptabilité publique.

MODERNISER ET SIMPLIFIER L'ÉTAT DANS SON ORGANISATION ET SES PROCESSUS

- Un État qui déconcentre ses missions et clarifie les responsabilités des échelons central, régional et départemental
- Un État aux structures simples et lisibles
- Un État avec des processus internes de décision et de gestion optimisés
- Un État qui rationalise ses fonctions support

Exemples d'actions engagées

- > Rapprochement entre la Police et la Gendarmerie Nationale permettant notamment des mutualisations de fonctions support.
- > Création d'un organisme unique de paiement des aides agricoles.
- > Simplification des administrations centrales.



VALORISER LE TRAVAIL ET LE PARCOURS DES AGENTS

- Un État qui sait investir sur les talents et développe les compétences
- Un État qui offre des opportunités de carrière et favorise la mobilité
- Un État qui facilite la vie de ses agents

Exemples d'actions engagées

- > Révision générale du contenu des concours administratifs.
- > Création d'un droit effectif à la mobilité.

RESPONSABILISER PAR LA CULTURE DU RÉSULTAT

- Un État qui responsabilise chaque structure administrative sur sa performance dans la continuité de la LOLF
- Un État qui responsabilise chaque agent sur ses résultats
- Un État qui veille à l'impact opérationnel de chacune des réformes
- Un État qui développe une culture de l'amélioration continue

Exemples d'actions engagées

- > Mise en place d'un tableau de bord de pilotage des réformes engagées.
- > Financement budgétaire des universités fondé sur la performance.

RÉTABLIR L'ÉQUILIBRE DES COMPTES PUBLICS ET GARANTIR LE BON USAGE DE CHAQUE EURO

- Un État économe, garant du bon usage des dépenses publiques
- Un État qui assainit ses finances au profit des générations futures
- Un État qui dégage des marges de manœuvre pour investir dans les projets d'avenir

Exemples d'actions engagées

- > Réforme de l'indemnité de retraite temporaire Outre-Mer.
- > Non remplacement d'un départ à la retraite sur deux dans la fonction publique.

Le site de la révision générale des politiques publiques

Les enjeux de la RGPP

- objectifs
- méthode
- calendrier

Les instances de pilotage

et le rôle des acteurs de la réforme

L'intégralité des décisions

des conseils de modernisation et leur état d'avancement



révision générale des politiques publiques

La rubrique « Dans les ministères » propose la liste des mesures RGPP classées par ministères, des focus sur des actions emblématiques et des liens vers l'actualité de la réforme sur les sites ministériels.

LETTRES ÉLECTRONIQUES D'INFORMATION



LE MAG :
en bref, tout ce qu'il faut savoir sur l'actualité de la modernisation et les dernières nouveautés du site



LE RÉSEAU DE LA MODERNISATION :
des numéros thématiques pour aller plus loin sur les grands chantiers de modernisation.



NOTE DE VEILLE DOCUMENTAIRE :

Chaque mois, la note de veille documentaire permet de retrouver rapidement les derniers rapports, discours, communiqués, sites et documents de référence sur la mise en œuvre de la RGPP.

Pour la recevoir, rendez-vous dans la rubrique « Abonnez-vous » du site : www.rgpp.modernisation.gouv.fr

Pour être régulièrement informés de l'avancée des chantiers de modernisation, abonnez-vous à nos lettres d'information *Le Mag* et *Le Réseau de la modernisation* sur www.modernisation.gouv.fr

Direction générale de la modernisation de l'État
Ministère du Budget, des comptes publics et de la fonction publique
Directeur de la publication : François-Daniel Migeon
Rédacteur en chef : Sylvain Berrios - communication@finances.gouv.fr
Conception et réalisation : **ENTRÉS PRÉNANTÉS** SIRCOM